

---

# Interpretació de la norma ISO 9001:2015 per a centres educatius

---

# Interpretació de la norma ISO 9001:2015 per a centres educatius



Aquest llibre està publicat amb una llicència Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObra Derivada 4.0.

No es permet l'ús comercial de l'obra original ni la generació d'obres derivades.

La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ca>

Agraïm la col·laboració dels coordinadors de les xarxes de qualitat del Projecte de qualitat i millora contínua en l'elaboració d'aquest llibre.

© Generalitat de Catalunya  
Departament d'Educació

Elaboració: Servei de Programes i Projectes de Foment dels Ensenyaments Professionals

Edició: Gabinet Tècnic

Disseny: Triangle

1a edició: desembre de 2019

Impressió: Gràfiques Cuscó

Tiratge: 500 exemplars

Dipòsit legal: B-25.149-2019

---

# Índex

<b>0 Introducció</b>	5
<b>1 La gestió de la qualitat als centres educatius</b>	9
1.1 El Projecte de qualitat i millora contínua	12
1.2 La gestió de l'excel·lència (qualitat total) als centres educatius	17
<b>2 La gestió per processos</b>	21
2.1 Exemples de caracterització dels processos en un centre educatiu	35
2.2 Exemple de fitxa d'indicador de procés	158
2.3 Els procediments del manual del servei	160
2.4 La fitxa de seguiment del procés	161
2.5 L'anàlisi de riscos i oportunitats del procés	165
2.6 L'anàlisi de les interaccions dels processos	168
<b>3 La norma ISO 9001:2015 de sistemes de gestió de la qualitat</b>	175
3.1 Resum dels requisits que determina la norma ISO 9001:2015 en aplicar-la als centres educatius	183
<b>4 Context de l'organització</b>	195
4.1 Coneixement de l'organització i del seu context	195
4.2 Comprensió de les necessitats i les expectatives de les parts interessades	196
4.3 Determinació de l'objecte i l'àmbit d'aplicació del sistema de gestió de la qualitat	197
4.4 El sistema de gestió de la qualitat i els seus processos	203
<b>5 Lideratge</b>	207
5.1 Lideratge i compromís	207
5.2 Política	209
5.3 Funcions, responsabilitats i autoritats de l'organització	211
<b>6 Planificació</b>	213
6.1 Accions per afrontar els riscos i les oportunitats	213
6.2 Objectius de la qualitat i planificació per assolir-los	215
6.3 Planificació dels canvis	216

<b>7 Suport</b>	219
7.1 Recursos	219
7.2 Competència	226
7.3 Presa de consciència	227
7.4 Comunicació	228
7.5 Informació documentada	229
<b>8 Funcionament</b>	233
8.1 Planificació i control operacional	233
8.2 Requisits per als productes i serveis	235
8.3 Disseny i desenvolupament dels productes i serveis	239
8.4 Control dels processos, els productes i els serveis subministrats externament	244
8.5 Producció i prestació de serveis	247
8.6 Alliberament dels productes i serveis	252
8.7 Control dels elements de sortida no conformes	253
<b>9 Avaluació de l'acompliment</b>	255
9.1 Seguiment, mesura, anàlisi i avaluació	255
9.2 Auditoria interna	259
9.3 Revisió a càrrec de la direcció	261
<b>10 Millora</b>	265
10.1 Consideracions generals	265
10.2 No-conformitat i acció correctiva	266
10.3 Millora contínua	267
<b>Bibliografia i webgrafia</b>	269
<b>Annexos</b>	271

---

## 0 Introducció

L'objectiu d'aquesta guia és ajudar els centres educatius que vulguin adoptar un sistema de gestió de la qualitat com a eina de treball de l'organització i dels seus processos.

La qualitat, entesa com l'acompliment d'uns requisits, demana que qualsevol organització educativa que adopti aquesta metodologia de gestió apliqui els compromisos adquirits, havent-los posat prèviament en coneixement de la comunitat a la qual proporciona el servei educatiu. Aquest servei, sobre la base dels requeriments d'aquesta norma internacional, ha de complir els requisits explicitats per l'organització educativa i, també, el compromís de satisfer les necessitats i expectatives educatives que els diferents grups d'interès implicats en l'ensenyament reclamen dels centres del Servei Educatiu de Catalunya.

El llibre s'organitza en els diferents apartats que expliquen en el seu context què és el que s'entén per gestió de qualitat a l'ensenyament i el recorregut que se'n pot fer. Aquests apartats són:

- La justificació de la implementació de la gestió de la qualitat als centres educatius.
- Una breu descripció del Projecte de qualitat i millora contínua (en endavant PQiMC), unitat de treball de la Direcció General de Formació Professional Inicial i Ensenyaments de Règim Especial (en endavant DGFPIERE), que proporciona ajut i assessorament als centres que volen la gestió de qualitat.
- Una introducció al camí que es pot recórrer una vegada implementada la gestió bàsica de la qualitat.
- La gestió per processos com a eina fonamental de la gestió als centres educatius.
- Una interpretació del contingut de la norma de sistemes de gestió ISO<sup>1</sup> 9001:2015 i què cal fer per implementar-la als centres educatius.
- Un resum dels requisits que estableix la norma ISO.
- Una llista dels centres educatius públics del PQiMC que despleguen la norma tal com proposa el PQiMC.

---

<sup>1</sup> ISO: acrònim en anglès de *International Standard Organization*.

El model de gestió de la nova norma de sistemes de gestió de qualitat ha avançat notablement en la línia que proposa el PQiMC. Ho ha fet amb l'aposta definitiva per la gestió per processos, pel compromís i per la responsabilitat de la direcció en l'organització i la gestió dels centres, per la gestió estratègica, dels canvis, del coneixement i dels riscos (aquests, de forma proactiva), per la reducció dels requisits documentals i, també, per la determinació d'uns principis de qualitat que guien la gestió, d'acord amb uns valors que es relacionen clarament amb els propòsits del projecte. Són aquests:

- I. **Orientació al client:** als alumnes i a les famílies.
- II. **Lideratge:** el rol que ha tenir la direcció fins a l'apoderament de tots i cadascun dels agents implicats en l'ensenyament i l'aprenentatge.
- III. **Participació i compromís de les persones:** la construcció d'un sistema que necessita i demana la participació i el compromís de totes les parts interessades.
- IV. **Enfocament basat en processos:** la metodologia de gestió que distribueix el lideratge i busca permanentment la satisfacció de tots i cadascun dels qui es beneficien d'un resultat del procés.
- V. **Millora:** la recerca contínua de la millora dels processos i productes i, també, del sistema de gestió. Cal entendre la innovació com un tipus de millora disruptiva o incremental.
- VI. **Presa de decisions basada en l'evidència:** la necessitat de tenir dades i informació suficient com a font primària de la presa de decisions.
- VII. **Gestió de les relacions:** la construcció de xarxes i comunitats per avançar amb tothom i amb la corresponsabilitat de tots els grups d'interès.

La gestió dels centres educatius del PQiMC és de qualitat perquè aplica sistemàticament l'anomenada roda de la qualitat o cercle de Deming<sup>2</sup>: la PDCA<sup>3</sup>, o procés de millora contínua. Aquest procés inclou la planificació del servei, el desenvolupament d'accions d'acord amb el que s'ha planificat, l'avaluació, l'aprenentatge i la recerca de la millora contínua dels resultats, tot plegat per tal d'aconseguir la satisfacció de les necessitats (o superar-la) i de les expectatives educatives (explícites i implícites) dels grups d'interès.

La gestió integral dels centres educatius és de qualitat i aspira a obtenir resultats excel·lents; la qual cosa implica que essent de qualitat com és, és equitativa en tant que té la voluntat d'assolir l'èxit de tots els alumnes. El model de gestió és democràtic, participatiu i responsable; i no s'entén sense fer-ne públics i transparents tant els compromisos com els resultats, així com la col·laboració amb tots els grups d'interès i la resta de centres educatius del sistema.

Aquesta recerca de l'excel·lència pot requerir, a fi de proporcionar ajut i guia als centres educatius, altres models de gestió més ambiciosos i exigents. És per això que aquest llibre introdueix un breu capítol dedicat al model d'excel·lència en la gestió de centres educatius anomenat e2Cat. Aquest model basa la metodologia de treball en models d'excel·lència reconeguts inter-

---

<sup>2</sup> Matemàtic i estadístic nord-americà al qual s'atribueix la lògica del cicle PDCA.

<sup>3</sup> PDCA: acrònim en anglès de *planificar, fer, avaluar i millorar* (*plan, do, check and act*).

nacionalment, els quals apliquen el REDAR<sup>4</sup> i la gestió de tots els processos com a fonaments de la qualitat total en la gestió.

S'ha intentat adaptar el vocabulari al context educatiu; no obstant això, es recomana consultar la norma ISO 9000:2015, en què s'explíciten i caracteritzen les paraules i expressions utilitzades.

Per acabar aquesta introducció, cal fer esment del concepte de sostenibilitat. Aquest concepte, tot i que habitualment s'associa a processos ambientals, s'ha d'utilitzar en qualsevol activitat de les organitzacions. No s'entén una acció que no prevegi el llarg termini i en la qual els recursos esmerçats no estiguin gestionats sota principis d'eficàcia i eficiència. És a dir, que s'ha d'actuar respectant el medi ambient, impactant positivament en la societat i dissenyant les accions per garantir la disponibilitat dels recursos per al futur.

Alguns dels propòsits expressats en aquest document caducaran amb el temps, com no pot ser d'una altra manera i, alguns, potser molt ràpidament. En altres casos, tal vegada no s'ha ofert la fórmula millor per respondre als requisits de la norma. La gestió del canvi i la flexibilitat, alhora que la consistència dels models que s'implementin en el futur, han de ser referents que permetin obtenir uns resultats escolars excel·lents, perquè les escoles i els mestres mantinguin el valor que a hores d'ara la societat els reconeix.

---

<sup>4</sup> REDAR: acrònim de *resultats, enfocaments, desplegaments, avaluació i revisió*.





---

## 1 La gestió de la qualitat als centres educatius

La complexitat de la gestió dels centres educatius s'explica pel nombre de processos, lleis i normes de referència que cal tenir en compte i que canvien freqüentment.

El nucli de la gestió dels centres educatius són els cursos de formació. Aquests cursos podrien ser un “producte” convenientment dissenyat, empaquetat i ofert als alumnes. Tanmateix, això no és així, perquè els serveis educatius i l'acompanyament als alumnes són tan importants com els cursos que s'ofereixen. La combinació adequada d'objectius, continguts, metodologies, recursos, temporització i actuació dels agents implicats (alumnes, professors i famílies) proporcionen el marc pedagògic que ha d'ajudar que es produeixi amb èxit el fet educatiu. A més a més, els centres ofereixen altres serveis complementaris que encara afegeixen dificultat a la gestió, com ara les activitats complementàries i extraescolars, el servei de transport i el servei de menjador.

La societat, a través dels seus representants i institucions, demana al sistema educatiu que proporcioni coneixements, valors i normes per habilitar els alumnes a desplegar el seu màxim potencial al llarg de la vida dins la nostra societat. Es tracta d'un objectiu tan ambiciós com complex i canviant sobre el qual els centres educatius tenen gran responsabilitat.

Així, doncs, cal proporcionar eines als centres educatius perquè assoleixin els seus objectius. En el cas dels sistemes de qualitat, es tracta d'ajudar a implementar uns sistemes de gestió que puguin garantir que, si fan el que han de fer, aconseguixin finalment que la majoria d'alumnes assoleixin les competències previstes en cadascuna de les etapes educatives.

Com ja s'ha avançat anteriorment, hauríem de valorar la qualitat en un centre educatiu des de l'òptica d'una institució que compleix l'encàrrec que se li ha fet i que atén els compromisos que ha adquirit: el desenvolupament dels currículums, les activitats associades, la utilització correcta d'equipaments i de les instal·lacions i, l'establiment d'un ambient de treball i d'una organització idonis per assolir els resultats educatius.

Una vegada definit què es fa, per què es fa i per a qui es treballa a les escoles, s'ha de concretar com es farà i quins recursos s'hi esmercen. Per assolir els resultats esperats, cal controlar la qualitat de tots i cadascun dels elements d'entrada, si hi ha un bon disseny del sistema de gestió. Malgrat això, cal fer un seguiment del servei i dels resultats finals per tenir marge de maniobra en cas que es produeixin desviacions sobre el que s'ha planificat.

Com es desprèn del paràgraf anterior, la gestió de la qualitat es fonamenta bàsicament a fer un bon disseny i una bona planificació dels processos del centre. Quan això no es produeix, es necessiten moltes accions de control. Aquestes sobrecarreguen tant el sistema de gestió com les persones que se n'encarreguen, la qual cosa obliga a treballar a fi de reduir-les per tal de centrar-se en les àrees estratègiques.

En resum, les accions del sistema de gestió de la qualitat que afecten un centre educatiu són:

### 1. Planificar

D'acord amb el que proposa la Llei d'educació de Catalunya i la normativa derivada, cal planificar les etapes educatives i els cursos d'acord amb la contextualització del projecte educatiu del centre, tant a curt com a llarg termini, d'acord amb unes normes d'organització i de funcionament, i d'una planificació anual dels objectius i de les accions educatives.

### 2. Fer

Prestar el servei educatiu del procés d'ensenyament i aprenentatge, des de l'acollida inicial fins a l'avaluació i qualificació finals.

### 3. Avaluar i aprendre

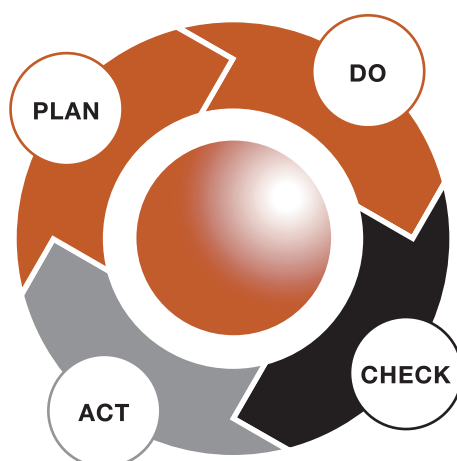
Analitzar les accions, els objectius assolits i les diferències respecte del que es va planificar inicialment. Conèixer la satisfacció dels diferents grups d'interès amb el servei ofert i els canvis en relació amb les oportunitats i els riscos que el centre hauria d'abordar.

Actualitzar, si escau, el projecte educatiu del centre i l'estratègia per assolir-lo.

### 4. Actuar

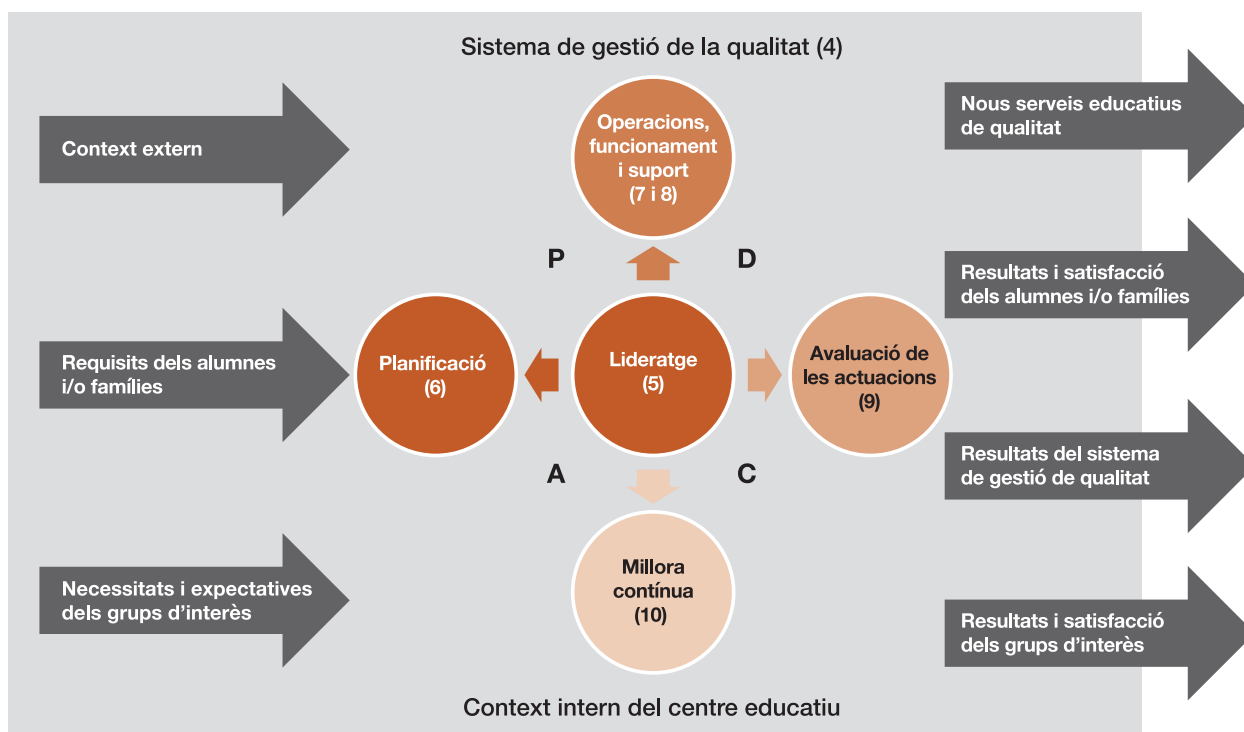
Fer el redisseny del sistema de gestió per incorporar, en la planificació anual del servei educatiu següent, els aprenentatges organitzatius i els nous objectius estratègics que requereix l'assoliment del que s'ha previst al projecte educatiu.

Amb les eines de la qualitat ajudarem que totes i cadascuna d'aquestes fases, organitzades convenientment per processos, puguin garantir la satisfacció final dels alumnes, les famílies, els professors, les empreses, les institucions i altres parts interessades en l'educació.



El marc de referència que s'utilitza és la norma ISO 9001:2015, un conjunt de propostes i requisits ordenats per proporcionar una guia a les organitzacions que volen implementar i acreditar sistemes de gestió de la qualitat.

En la versió actual de la norma ISO 9001:2015 es troben ordenades les seqüències del cicle PDCA. En la imatge següent podem veure el contingut que incorpora la norma i, en colors diferents, els subapartats nous o bé les modificacions més rellevants respecte a la norma anterior.



El número es correspon amb el punt de la norma al qual fa referència

4 Context de l'organització	5 Lideratge	6 Planificació del sistema de gestió de qualitat	7 Suport	8 Funcionament / Operacions	9 Avaluació de l'acompliment	10 Millora
<b>P</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	<b>P</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>A</b>
4.1 Comprensió de l'organització i el seu context	5.1 Lideratge i compromís	6.1 Accions per abordar els riscos i les oportunitats	7.1 Recursos	8.1 Planificació i control operacional	9.1 Monitorització, mesura, anàlisi i avaluació	10.1 Generalitats
4.2 Comprendre les necessitats i expectatives de les parts interessades	5.2 Política de la qualitat	6.2 Objectius de la qualitat i la planificació per assolir-los	7.2 Competència	8.2 Determinació dels requisits per als productes i serveis	9.2 Auditoria interna	10.2 No conformitats i accions correctives
4.3 Determinació de l'abast del sistema de gestió de la qualitat	5.3 Funcions de l'organització, responsabilitats i autoritats	6.3 Planificació i gestió dels canvis	7.3 Consciència / sensibilització	8.3 Disseny i desenvolupament de productes i serveis	9.3 Revisió de la gestió	10.3 Millora contínua
4.4 Sistema de gestió de la qualitat i els seus processos			7.4 Comunicació	8.4 Control de la provisió de processos, productes i serveis externs		
			7.5 Informació documentada	8.5 Producció i prestació de servei		
				8.6 Alliberament de productes i serveis		
				8.7 Control dels processos (sortides i resultats), productes i serveis no conformes		

## 1.1 El Projecte de qualitat i millora contínua

El PQiMC per a la millora de la qualitat dels centres educatius, impulsat per la Direcció General de Formació Professional Inicial i Ensenyaments de Règim Especial del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya, està regulat per l'Ordre EDU/432/2006, de 30 d'agost, i les resolucions anuals corresponents.

El Projecte té com a referència la recomanació que estableix el Marc de referència europeu, aprovada pel Parlament Europeu i el Consell, de 18 de juny de 2009, i el Reial decret 1147/2011, de 30 de juliol, d'ordenació general de la formació professional del sistema educatiu, en què s'estableix el Marc de referència de la garantia de la qualitat en la formació professional del sistema educatiu. També s'ha de tenir en compte la Llei 10/2015, del 19 de juny, de formació i qualificació professionals, que desplega i fa propostes sobre el títol V (Qualitat del sistema de formació i qualificació professionals).

L'objectiu del PQiMC és proporcionar servei als centres participants per millorar els resultats educatius, satisfer les parts implicades en l'ensenyament, augmentar la seva confiança en el sistema educatiu, desplegar sistemes de gestió de qualitat total i afavorir la creativitat, la millora contínua, la innovació i la sostenibilitat dels centres.

Els principis sota els quals s'emmarca l'actuació són acomplir el que s'ha definit a les lleis i normes educatives, els objectius de la direcció del Projecte, i pal·liar les necessitats detectades per les direccions dels centres educatius.

La política del PQiMC està enfocada a ajudar els centres educatius de Catalunya a assolir, de manera sostenible, resultats educatius excel·lents.

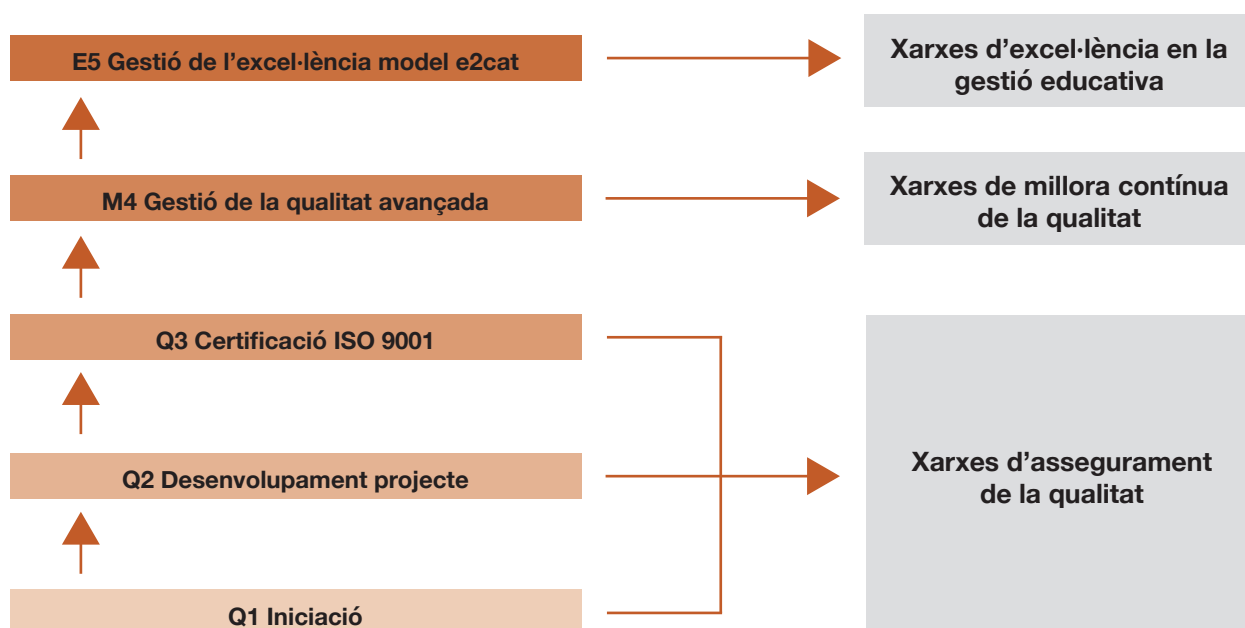
El PQiMC fonamenta la seva actuació en proporcionar, a les direccions dels centres educatius, suport formatiu, organitzatiu i assessorament per a la millora contínua dels seus sistemes de gestió, d'acord amb els referents internacionals vigents.

Els criteris que suporten el desenvolupament del Projecte són definir els resultats excel·lents que es pretenen assolir; dissenyar el pla d'actuació d'acord amb aquesta política; dur a terme les accions programades; avaluar contínuament el desplegament i els resultats assolits, i millorar les noves accions d'acord amb l'aprenentatge de l'experiència, la creativitat i la innovació.

Els valors que guien l'actuació són l'equitat en el suport que donem als centres; la responsabilitat en l'objectiu d'assolir la nostra missió; el respecte a la diversitat d'interessos; la tolerància envers els diferents ritmes de treball; la integritat de la nostra actuació i el compromís en la recerca de la visió de servei a la societat, del present i del futur.

El PQiMC es desenvolupa a través de cursos i seminaris específics, de jornades d'intercanvi d'experiències i, sobretot, de l'agrupació dels centres en xarxes de treball, organitzades en nivells, amb l'objectiu de donar-se suport mútuament i compartir experiències, metodologies i noves eines de gestió i millora.

S'organitza en tres programes diferenciats: el Programa d'assegurament de la qualitat, el Programa de millora contínua de la qualitat i el Programa d'excel·lència en la gestió educativa.



- El **Programa d'assegurament de la qualitat** té com a finalitat millorar els resultats educatius i la cohesió social en els centres educatius, així com garantir la confiança dels grups d'interès, mitjançant la implantació de sistemes de gestió de la qualitat segons la norma ISO 9001.
- El Programa de millora contínua de la qualitat té com a finalitat ajudar a assolir la millora en totes les àrees i processos dels centres educatius, a través de la implantació de sistemes

de gestió de la qualitat d'excel·lència, d'acord amb model europeu (EFQM), adaptats al sector educatiu (e2Cat).

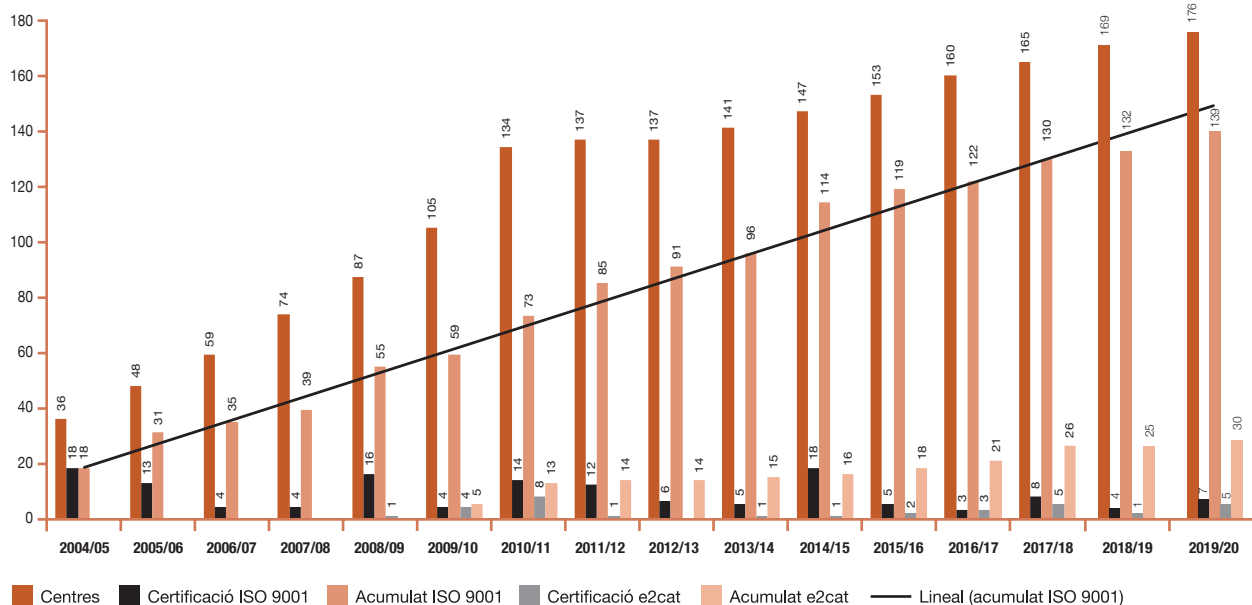
- El **Programa d'excel·lència en la gestió educativa** té com a finalitat ajudar a assolir uns resultats excel·lents de manera sostinguda a partir de l'organització, gestió i desenvolupament d'accions en un conjunt de dimensions o eixos que configuren l'univers global de processos d'una organització educativa que aspira a satisfer i excel·lir en la seva relació amb l'alumnat i la resta de parts interessades a través del model e2cat, l'adaptació del model europeu (EFQM).

### DADES ACTUALS DEL PQiMC

Al setembre del 2019, els centres que participen en els diferents programes del PQiMC mostren l'evolució següent:

- Nombre de centres del PQiMC: 176 centres (total en el Programa d'assegurament + Programa d'excel·lència).
- Nombre de centres del PQiMC certificats amb ISO 9001: 132 centres.
- Nombre de centres amb avaluació de contrast e2Cat/EFQM: 25 centres.

### Evolució dels resultats dels centres participants en el Projecte de Qualitat i Millora Contínua i previsió 2019/2020



### NIVELLS DEL PROGRAMA D'ASSEGURAMENT

En el Programa d'assegurament trobem 3 nivells, des del moment en què el centre entra en el Programa fins que assoleix la certificació ISO. Els centres han d'estar suportats per un pla estratègic de centre, desenvolupat a partir d'un avantprojecte inicial i revisat després de les sessions d'avaluació i acompanyament corresponents.

Els 3 nivells són:

- **Nivell 1 (xarxa Q1). Iniciació:** adreçat als centres que s'incorporen al PQiMC i comencen a formar-se i treballar en el Programa.
- **Nivell 2 (xarxa Q2). Desenvolupament del projecte:** adreçat als centres que fan el segon curs del programa. Es correspon amb un nivell mitjà de desenvolupament del sistema de gestió.
- **Nivell 3 (xarxa Q3). Certificació ISO 9001:** adreçat als centres que està previst que passin l'auditoria externa prèvia a la certificació del seu sistema de gestió. Es correspon amb un nivell alt de desenvolupament.

#### NIVELL DEL PROGRAMA MILLORA CONTÍNUA

En el programa de millora contínua hi ha un únic nivell, des del moment en què el centre comença a treballar en el programa fins que assoleix la certificació e2Cat.

- **Nivell 1. Formació e2cat: autoavaluació, memòria i contrast (xarxa M4):** correspon als centres que ja tenen consolidat el sistema de gestió de qualitat segons la norma ISO 9001 i que volen iniciar el camí cap a l'excel·lència. Es treballa per tal de conèixer el model, aprendre com fer una autoavaluació i, un cop feta, elaborar la memòria de contrast.

#### NIVELL DEL PROGRAMA D'EXCEL·LÈNCIA

En el programa d'excel·lència un centre comença a partir de la primera certificació e2cat. Hi ha un únic nivell.

- **Nivell 1. Gestió e2cat (xarxa E5):** correspon als centres ja acreditats en el model e2Cat i, per tant, amb un nivell alt en termes d'excel·lència. En aquest nivell es treballa per a la consolidació del model de gestió a la vegada que es manté la millora contínua. Si s'escau, aquells instituts amb una puntuació +400 es poden preparar per assolir la certificació europea d'excel·lència EFQM +500 i presentar-se, posteriorment, al premi europeu.

#### METODOLOGIA DE TREBALL DEL PROJECTE

El treball de les xarxes es fa principalment en sessions de formació i treball presencials amb la possibilitat d'accedir-hi telemàticament.

#### REUNIONS PRESENCIALS

Estan previstes diferents tipus de reunions:

- **Reunions de coordinació i seguiment.** Es fan amb tots els centres de la xarxa on es duen a terme les activitats de formació, coordinació, seguiment i posada en comú. Són les que estableix el calendari adjunt, amb data concreta i lloc predeterminat per a cada xarxa. A les reunions de coordinació i seguiment cal que assisteixin el **director** i el **coordinador de qualitat** (i, eventualment, si el tema ho requereix, el coordinador pedagògic o cap d'estudis o bé el coordinador corresponent).



- **Reunions individuals de centre.** Es fan entre els coordinadors generals del Programa o els coordinadors de la xarxa i cada centre, tant a petició del centre com dels coordinadors, en una data prèviament establerta de comú acord. Serveixen tant per revisar els processos, els procediments i altres treballs duts a terme pel centre com per resoldre incidències o planificar actuacions.
- **Reunions conjuntes de totes les xarxes del Programa.** Per presentar novetats i poder efectuar un intercanvi d'experiències i bones pràctiques.
- **Centres col·laboradors.** Els centres que encara no han assolit la certificació ISO 9001 poden rebre suport d'algun centre certificat proper, o bé es poden organitzar sessions en què s'ensenyi la sistemàtica PDCA que tenen els centres certificats.

### SEGUIMENT I AVALUACIÓ DEL PROJECTE

El PQiMC considera un element clau, i inherent als propis valors, l'avaluació i millora contínua respecte de les activitats i la forma de treball. És per això que s'han establert mecanismes per conèixer l'opinió dels participants a les xarxes i així saber els punts febles i forts del programa. L'obtenció d'aquesta informació és bàsica per poder posar en marxa les accions de millora que s'escaiguin. Aquestes són algunes de les accions que es desenvolupen:

- Enquesta de valoració de les reunions i jornades de formació.
- Enquesta general de valoració del Programa a final de curs.
- Reunions de coordinació i seguiment de la programació establerta.
- Anàlisi dels objectius estratègics i dels objectius anuals de xarxa a través dels indicadors corresponents (lliurats pels centres).

### SEGUIMENT I AVALUACIÓ DE LES XARXES

En la mateixa línia que en el cas de l'avaluació del programa, cada xarxa, a través del respectiu coordinador de xarxa, fa enquestes d'avaluació de forma periòdica. Amb aquestes s'obté informació sobre les dinàmiques de treball i la tasca del coordinador, entre d'altres. Les dades obtingudes ajuden a millorar aquells aspectes que cal revisar, iniciant també en l'àmbit de xarxa el procés de millora contínua. Els mecanismes d'avaluació a les xarxes són els següents:

- Indicadors dels diferents objectius i resultats esperats de les activitats.
- Enquesta de valoració de les reunions i jornades de formació.
- Apartat per a l'avaluació de cada xarxa, dins l'enquesta general de valoració del PQiMC.
- Reunions de coordinació i seguiment de la programació establerta.
- Els coordinadors de xarxa han de demanar als centres, en acabar el curs, els resultats dels indicadors anuals, facilitant les indicacions necessàries per obtenir-los i garantir la veracitat de les dades.

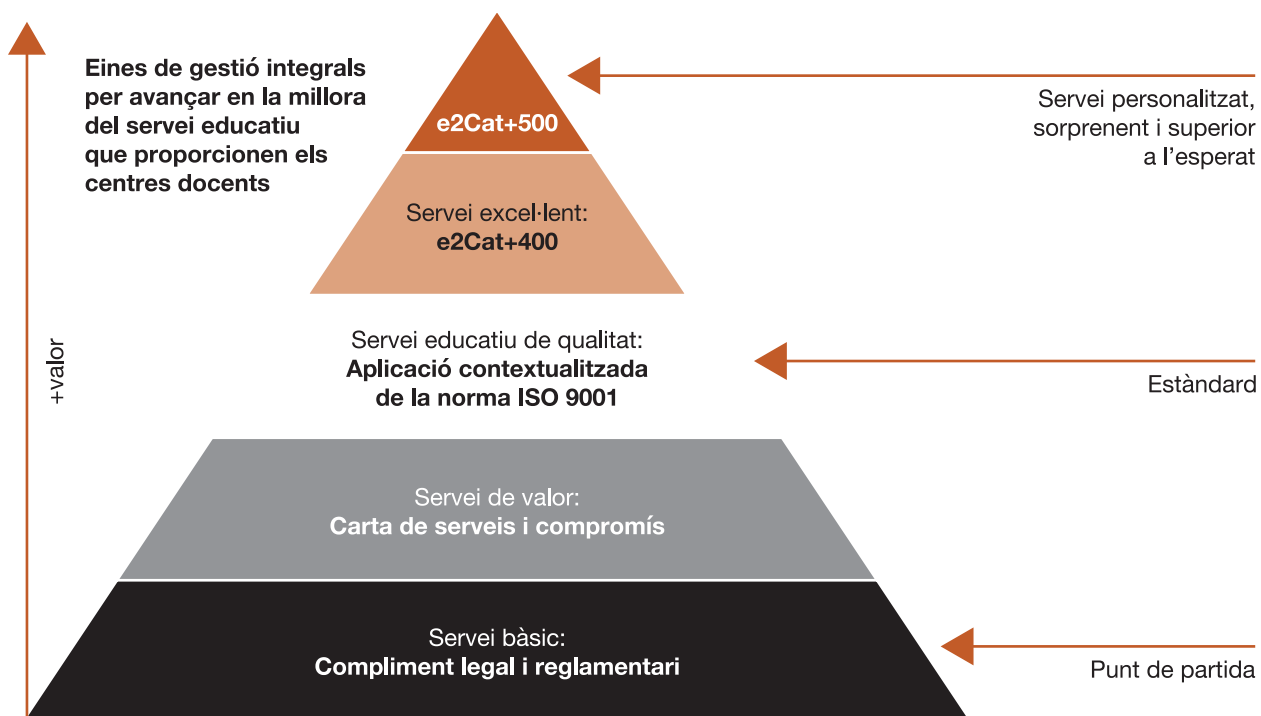
## NORMES DE FUNCIONAMENT I COMPROMISOS DELS PARTICIPANTS

Perquè les reunions siguin al màxim de productives, es proposen una sèrie de regles bàsiques que han de seguir tots els assistents:

- Disposar de l'ordre del dia lliurat prèviament.
- Preparar les reunions.
- Mostrar una actitud positiva de diàleg i participació: escoltar atentament els altres, exposar les pròpies idees, evitar idees preconcebudes, centrar-se en el tema, ser concret, evitar discussions laterals.
- Participar en l'elaboració d'activitats i jornades.
- Ajustar-se als temes i els temps previstos.
- Complir els encàrrecs, les decisions i els compromisos.
- Assistir a les reunions de forma continuada (les persones responsables de cada centre).
- Assistir amb puntualitat a les sessions de treball, segons el programa de reunions.
- Participar activament i portar preparades les reunions de treball.
- Impulsar l'experiència en el propi centre i participar-hi activament.
- Utilitzar i participar activament en el campus virtual.
- Estar disposat, si cal, a fer de facilitador de l'autoavaluació, de dinamitzador de l'experiència o d'auditor del sistema en un altre centre de la xarxa.
- Avaluar l'experiència.
- Trametre anualment una memòria del desplegament, la situació en el centre i l'avaluació del Programa a la Direcció General de Formació Professional Inicial i Ensenyaments de Règim Especial.
- Rebre un certificat de formació (els participants que hagin assistit a un mínim del 80% de les hores de l'activitat, i hagin fet els encàrrecs de tasques previstes per a cada nivell de les xarxes).

### 1.2 La gestió de l'excel·lència (qualitat total) als centres educatius

Des del PQiMC volem aportar el nostre coneixement sobre sistemes de gestió de les organitzacions, per ajudar els centres educatius que ho vulguin a avançar en la millora del seus sistemes de gestió. Com ja hem expressat anteriorment, aquest és un camí que ha d'ajudar els centres a assolir cada vegada millors resultats i aportar més valor afegit als seus alumnes, en particular, i a la societat, en general.



Per desenvolupar aquest objectiu, a les xarxes del Programa d'excel·lència es treballa en profunditat el model de referència europeu EFQM, i a partir d'aquí, el nostre model e2Cat.

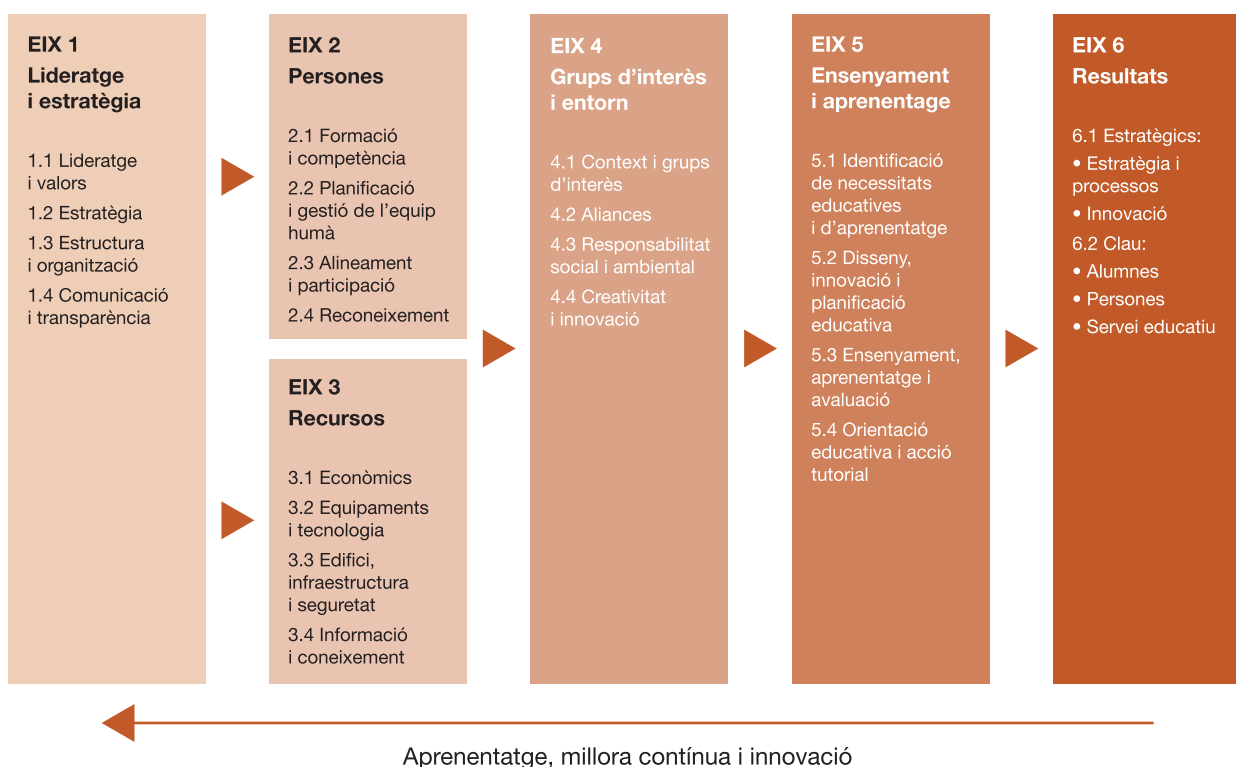
A les reunions dels centres organitzats en xarxes de treball, es fan exposicions sobre tots i cadascun dels criteris i subcriteris del model de referència i sobre com proporcionar respostes al que el model planteja, per assolir una gestió excel·lent. Una vegada que coneixem les propostes i exemples que ens faciliten els formadors, els centres dissenyen i implementen les accions d'acord amb la sistemàtica REDAR. Els resultats es comparteixen entre els diferents companys perquè els centres participants puguin beneficiar-se del coneixement i l'experiència dels altres.

Una vegada que un centre ha assolit bons resultats en cadascun dels criteris del model es troba en situació de fer una autoavaluació de tots els seus processos i els resultats que obté, per tal de:

- Conèixer la seva situació respecte del model de referència.
- Disposar d'un conjunt de punts forts i febles de l'organització.
- Disposar de dades i un coneixement organitzat per fer una memòria que podrà utilitzar, si s'escau, en un reconeixement extern.

Es proposa fer l'autoavaluació del centre, amb la metodologia prevista per al model de gestió de l'excel·lència e2Cat. Aquest model de gestió excel·lent e2Cat té com a referent el model europeu d'excel·lència en la gestió EFQM. Aquest model, de reconegut prestigi en tot tipus d'organitzacions, manté certs paral·lelismes en el seu contingut amb altres models d'excel·lència, com el Malcolm Baldrige, el premi Deming, el CAF (*Common Assessment Framework*) o el model d'excel·lència iberoamericà.

## Model d'excel·lència e2Cat: 2020



Els avantatges són múltiples: d'una banda l'autoavaluació és una activitat que afecta el conjunt de l'organització i un volum important de les persones responsables de la gestió del centre, ja sigui en la direcció o bé al capdavant de coordinacions o departaments didàctics; de l'altra, els resultats obtinguts serveixen per tenir un conjunt de punts forts que poden utilitzar-se per fer la memòria del centre, així com un diagnòstic del context intern i extern, que permet dissenyar un pla estratègic ambiciós.

En tots els casos, el centre disposarà d'informació consensuada pel seu equip de gestió per afrontar els nous reptes que el món educatiu requereix permanentment.

L'autoavaluació del centre respon a una estratègia de gestió bàsica en els centres educatius que pertanyen al PQiMC; al que defineixen la Llei d'educació de Catalunya (Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació, article 185, sobre procediment d'avaluació, i article 186, sobre modalitats d'avaluació) i el Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius (article 55 sobre l'avaluació: finalitat, àmbits i modalitats), i al que estableix el Pla per a la reducció del fracàs escolar a Catalunya 2012-2018 (eixos d'actuació 5b, 6b).



---

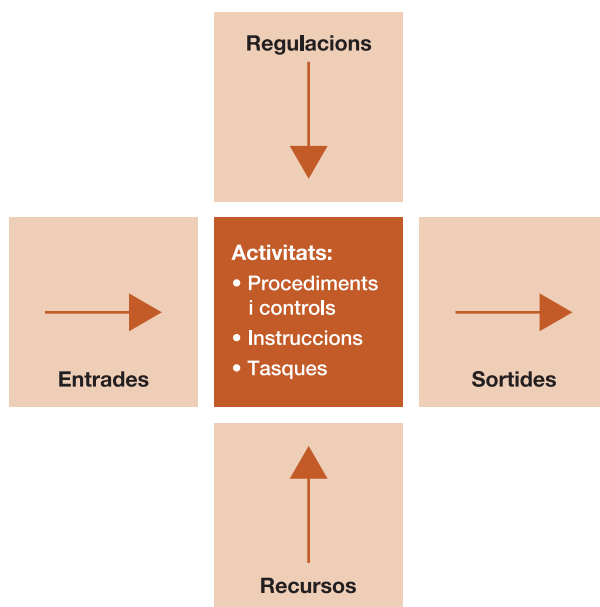
## 2. La gestió per processos

El model de gestió que proposem en aquest llibre, i d'acord amb les propostes més avançades de gestió de la mateixa ISO, incloses en la norma 9001 de sistemes de gestió de qualitat, és l'anomenada gestió per processos.

No explicarem amb detall aquesta metodologia, considerant el gran nombre de llibres i referències que en parlen, però sí que explicarem com entenem nosaltres que els centres educatius haurien d'implementar-la.

A mode de recordatori, definim el procés com aquell conjunt de característiques, procediments i accions que converteixen una entrada de recursos en una sortida de resultats, productes i/o serveis amb un valor afegit.

Responsable del procés



La representació gràfica en forma de caixa central representa el procés del centre (el que fem); les entrades de l'esquerra són les necessitats i expectatives dels grups d'interès, la informació que necessitem, i les entrades que ens proporcionen altres processos (també es pot indicar qui proporciona els recursos). A la dreta, les sortides i també qui les rebrà (un client, una part inte-

ressada o un altre procés). A la part superior, s'indiquen les normes que limiten el procés: normatives, lleis, regulacions, etc. I, finalment, a la part inferior, s'inclouen els recursos necessaris per elaborar el procés. En el PQiMC normalment es dibuixa amb totes les entrades per l'esquerra i les sortides per la dreta, simplificant l'agrupació de les diferents entrades.

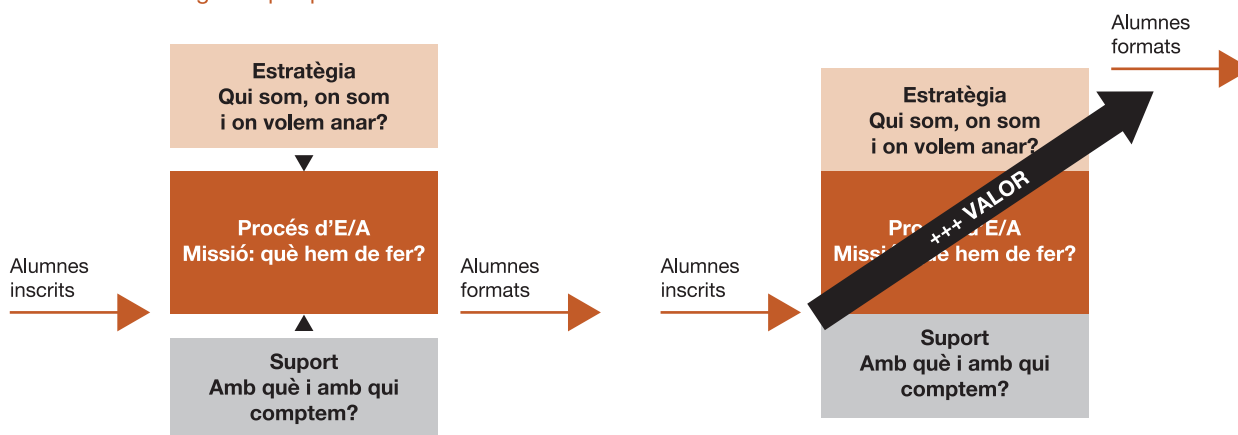
A continuació es mostra un exemple d'una part de la representació del procés d'ensenyament i aprenentatge:

#### Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor/Procés	Entrada	Procés	Sortida	Client
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Proves externes</li> <li>- Reptes educatius</li> <li>- Catàleg de serveis a empreses</li> <li>- Convenis amb empreses</li> <li>- Assignació de grups</li> </ul>	DESENVOLUPAR E/A DE L'FP	- Dades dels indicadors de centre (Inspecció)	Departament d'Educació
Alumnes i famílies	- Necessitats educatives i expectatives		- Informació de l'evolució de l'aprenentatge i resultats d'avaluació trimestre, curs i cicle	Alumnes Famílies
Professors	- Coneixement i experiència		- Comunicacions d'alumnes menors d'edat	Famílies
Centres de secundària	- Informació de l'etapa anterior		- Alumne acollit, ensenyat, orientat i amb competències i estada al centre finalitzada	Alumnes Famílies Serveis FP Escola-Empresa Altres estudis
Organitzacions, socis i aliances	- Estadets, activitats i aprenentatge-servei		- Resultats educatius. Resultats d'avaluacions trimestrals, curs i cicle	E1 Determinar l'estratègia (PEC: Concrecions curriculars FP)
S12 Gestionar la biblioteca	- Llibres i recursos didàctics disponibles		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nous aprenentatges professors</li> <li>- Noves propostes curriculars</li> <li>- Nous convenis amb empreses i organitzacions</li> </ul>	E1 Determinar l'estratègia
Centres de recursos pedagògics	- Suport a l'E/A, orientació i atenció personalitzada		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultats educatius</li> <li>- Dades dels indicadors d'inspecció i del centre</li> </ul>	Professors E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió

Com es pot observar en aquesta imatge, que representa algunes de les entrades i sortides del procés d'ensenyament i aprenentatge a l'FP, a l'esquerra s'inclouen tot tipus d'entrades, des d'aportacions d'altres processos, recursos, regulacions, fins a les necessitats d'alguns grups d'interès. A la part de la dreta, s'observen les sortides del procés i per a qui es produeixen: clients, grups d'interès o altres processos. Com més qualitat tinguin aquestes sortides més valor afegit proporcionaran i, per tant, més probabilitats d'assolir altes fites de satisfacció de qui les rep: alumnes, professors, altres grups d'interès i fins i tot altres processos.

#### Justificació de la gestió per processos



A la imatge superior hi ha una representació simbòlica del procés d'E/A. Quan es determina correctament l'estratègia (bloc superior) i els recursos necessaris (bloc inferior), aconseguim el valor afegit més elevat possible (imatge de la dreta).

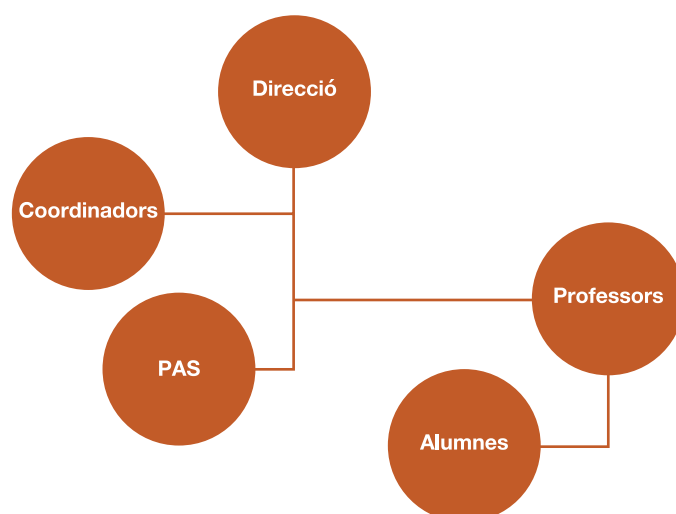
Quan gestionem, ho podem fer per tasques, funcions, objectius, competències o missions. És aquesta última opció la que serveix per identificar una organització que gestiona per processos. Les responsabilitats i funcions estan definides per a cada una de les persones del centre que, al seu torn, són responsables dels processos que se'ls assignen.

Quan definim processos en una organització, el primer que cal fer és caracteritzar-los, és a dir, identificar aquelles característiques que serviran per entendre'ls, controlar-los i millorar-los. La primera característica que cal identificar és l'estratègica, definint per què hi ha aquest procés (missió), per a què (visió) i per a qui (sentit). Quan donem sentit al que fem tot és més senzill de gestionar, ja que tot el que fem té un significat. Una descripció, millorable, d'exemple del procés d'E/A d'FP podria ser la següent:

**Objectiu del procés (què):** *Desenvolupar les activitats didàctiques d'ensenyament, avaluar i qualificar l'evolució i l'aprenentatge dels alumnes, d'acord amb el marc establert en el projecte educatiu i les concrecions i metodologies expressades a les programacions, (per què) per possibilitar el desenvolupament personal, social i professional (per a qui) dels alumnes, l'adquisició de les competències previstes i la transició al món del treball i/o altres estudis.*

La gestió per processos aprofita les fórmules habituals de gestió dels centres per fer un pas de qualitat en la gestió. Les actuals normes d'organització i funcionament dels centres són útils, ja que garanteixen la funcionalitat de l'organigrama del centre, però no suficients.





El nostre model de gestió per processos s'ajusta més al que s'anomena gestió matricial. En aquest cas, les persones del centre tenen unes funcions i responsabilitats, però en funció del projecte en el qual estiguin treballant despleguen unes funcions o unes altres.

Així, en funció del projecte, les funcions d'una mateixa persona poden variar. Per exemple, el secretari del centre, en la seva funció com a secretari, ha de vetllar per la coherència de les dades que entren al registre i l'arxivament; el tutor té l'obligació de vetllar perquè les actes recullin les aportacions dels professors. En canvi, en el procés d'ensenyament i aprenentatge, el secretari té les mateixes funcions que qualsevol altre professor. Fins i tot el director, quan fa classes, actua només com a professor. En trobem més exemples als nostres centres.

Realment això afavoreix una distribució de lideratges transformadors a tots els processos, uns organigrames plans i un estil de direcció més democràtic. La combinació amb els models ad-hocràtics, virtuals i en xarxes, que resulten més flexibles, plurals i d'organització temporal, per a projectes específics i limitats en el temps, encara proporciona una eficiència més gran al sistema de gestió per impulsar la creativitat i la innovació.

Sens dubte, a les escoles, cal cercar-hi un tipus de gestió que apoderi tot el personal de manera que es disposi d'un lideratge distribuït i transformador fins arribar a l'interior de l'aula.

### Organització matricial

Secretari/ària	Cap d'estudis	Coordinador/a	Departament	Prof., tutors	Projectes
F1	F1	F1	F1	F1	F1
F2	F2	F2	F2	F2	F2
F3	F3	F3	F3	F3	F3
F4	F4	F4	F4	F4	F4
F5	F5	F5	F5	F5	F5

Quan proposem una gestió per processos el que fem és definir la característica o característiques de qualitat que ens diran quan un procés és de qualitat. Si això no es defineix, tothom en tindrà una opinió, però col·lectivament mai no es podrà dir si un procés del centre és de qualitat o no ho és. Un exemple d'aquest procés seria:

El procés d'ensenyament i aprenentatge de l'institut PQiMC és de qualitat quan arriba a la meta dels objectius de qualitat següents (exemple):

- El percentatge d'alumnes que es graduen respecte dels matriculats és superior al 90%.
- El percentatge d'alumnes que superen el diferents mòduls / UF / NF del curs és superior al 80%.
- La mitjana de les enquestes de satisfacció dels alumnes de final de cicle és superior al 90%.
- La mitjana de satisfacció de les empreses, dels col·laboradors en FCT i en dual és superior al 95%.
- El percentatge de baixes d'alumnes és inferior al 3%.
- El percentatge d'alumnes que falten a més del 10% de les classes és inferior al 7%.
- El percentatge d'hores impartides sobre el que s'ha previst és superior al 97%.
- El percentatge de programació impartida sobre el que s'ha programat és superior al 98%.

Abans de seguir, cal fer tres aclariments importants.

En primer lloc, per fer un sistema de gestió sostenible, cal posar pocs indicadors per mesurar els processos (si és possible, un o dos com a màxim), ja que si no es torna un sistema pesat i difícil de gestionar. No obstant això, el procés d'ensenyament i aprenentatge anterior és un procés clau, per això calen més indicadors per saber si és de qualitat.

En segon lloc, quan parlem de persones, hem de tenir dades qualitatives. Malgrat el poc valor que alguns especialistes atribueixen a aquests tipus d'indicadors, val a dir que, en serveis i en aquest procés, en tenen: cal disposar d'indicadors sobre quina és la percepció de qui rep el servei. Aquesta informació pot tenir poc valor quan s'agreguen les dades, per exemple, de tot Catalunya, però quan es vol saber com ha anat el curs en un centre en concret, són dades determinants, ja que contextualitzen les dades quantitatives. I cal no oblidar que aquí es fa referència a sistemes de gestió de centres educatius, no a sistemes educatius.

En tercer lloc, quan definim un procés, el primer que hem de fer és anomenar un responsable. El responsable del procés no és el qui fa la feina, ni el qui proporciona els recursos, ni el qui mesura els indicadors, ni el qui porta la paperassa, ni el qui arregla l'ordinador. És el responsable que totes les entrades siguin de qualitat, que les accions siguin les planificades i els resultats excel·lents, i ret comptes dels resultats, assumeix la responsabilitat quan les coses no van bé i posa en marxa les accions de millora que calgui, de manera individual o col·lectiva, per assolir els resultats esperats. L'assignació de les responsabilitats dels processos correspon a la direcció.

Respecte a l'assumpte de posar-nos metes als objectius, com les de l'exemple anterior, cal fer un aclariment. El fet de decidir i treballar per obtenir un resultat determinat no vol dir que el resultat sigui el més important. El que s'entén, en aquest cas, és que si no s'arriben a obtenir els resultats que s'havien proposat, es considerarà que el procés no està assolint les especificacions que es volen per al servei educatiu, i a les quals hom s'ha compromès. No es tracta, doncs, de llançar a l'aire un desig sense fonament, sinó de treballar assegurant-se que:

- Les entrades del procés arriben al responsable en el moment i amb la qualitat previstos. Si no és així, tard o d'hora el procés deixarà de funcionar com s'ha dissenyat. A vegades no és fàcil, ni intuïtiu, adonar-se que alguna cosa està fallant. Si no hi ha un responsable del procés, és possible que malgrat que algun membre de l'equip de treball s'adoni del problema, no tindrà autoritat suficient per intervenir-hi i corregir les causes que l'originen.
- La verificació de les sortides del procés s'està produint i amb la qualitat i eficiència planificades. Això vol dir que si les sortides del procés no es produeixen en el moment i amb la qualitat previstos, s'està afectant el resultat d'un altre procés. Quan l'ISO parla d'interrelacions es refereix justament a això. Un altre element a tenir en compte és comprovar que els recursos que es destinen a obtenir una sortida excel·lent són els mínims possibles. En aquest cas, no es tracta de fer i obtenir uns resultats costi el que costi, ja que això serà insostenible en el temps. Cal fer, doncs, un disseny que permeti mantenir l'acció en el llarg termini.

Un exemple és una activitat d'aula que requereix una plataforma d'aprenentatge digital, però resulta que cada setmana deixa de funcionar per un problema informàtic. El professor restaura els cursos cada vegada que passa, amb un cost de dues hores per restauració. Això es pot fer una o dues vegades de forma extraordinària, però si s'ha de fer cada setmana, al final es deixarà de fer i, per tant, afectarà el procés d'ensenyament i aprenentatge que s'havia planificat. A més, hi ha altres aspectes més difícils de valorar però que hi són; per exemple, un mal funcionament de l'entorn informàtic farà que no s'incorporin innovacions digitals interessants, ja que segur que compliquen la vida del professor, perquè no funcionaran el dia que les necessiti.

El fet de no incorporar els avenços a la pròpia matèria pot tenir impactes en la motivació per innovar i complir amb les especificacions del curs, la qual cosa, sens dubte, incidirà en els alumnes i en la resta de l'equip docent. Per tant, cal tenir un control sobre aquestes situacions perquè en els detalls, i en finalitzar les activitats que s'han planificat, rau la diferència entre una escola excel·lent i una altra que no ho és.

- Una vegada assegurades les entrades i sortides del procés hem d'entrar-hi per acabar de fer el disseny de la planificació de l'activitat. En aquest cas el responsable ha de conèixer la millor forma d'assolir els objectius i les activitats, i treballar per assolir-los, intervenint quan escaigui. És a dir, no s'ha d'esperar al final del cicle per veure quin resultat s'ha aconseguit sinó que s'han de posar indicadors de seguiment que proporcionin pistes sobre si el procés va bé o no. En l'ensenyament i l'aprenentatge sembla molt clar i per això es disposa de les avaluacions inicials, de seguiment, parcials, finals i extraordinàries, a fi de controlar-lo. Això significa tenir-ne el control a costa d'una inversió important de recursos. Cal fer-ho per un procés clau, però no es pot invertir tant de temps en la resta de processos del centre; s'han de trobar altres solucions més eficients i que tinguin relació amb la importància del procés que es vol controlar.

- Dins del procés, i en funció de la seva importància, s'ha de determinar la manera de treballar per assolir els resultats previstos. En algun cas caldrà dissenyar procediments que indiquin la forma, el temps i les responsabilitats de cada acció; en altres, amb una simple guia o instrucció serà suficient. En altres processos, per exemple els de suport, serà suficient deixar-los com estan, sense més, ja que s'obtenen els resultats previstos, no fallen mai i els recursos esmerçats són baixos en relació amb els resultats obtinguts.
- Quan dins del procés no aconseguim fer el que s'ha previst, de manera sostinguda, i les entrades són correctes però les sortides són deficientes, potser s'està fent un servei no conforme. En funció de la importància, la repetició i l'impacte, s'han de prendre les decisions oportunes. Obrir una no-conformitat perquè no s'assoleixen els resultats té l'interès d'aconseguir finalment els objectius a través de la resolució de les causes que el provoquen, sense modificar els criteris de qualitat. Per exemple, si ens proposem que l'important és aconseguir que passin de curs el 95% dels alumnes d'un curs al següent, i s'està en un 70%, hi ha dues opcions: la primera, treballar les causes que impedeixen assolir l'objectiu (nivell de partida, manca de recursos disponibles, pèrdua d'hores de classe, mal ambient, falta de motivació, problemes familiars, descoordinació de l'equip docent, mal disseny del procés...); la segona, modificar els criteris d'avaluació. No cal insistir que la segona solució generarà tal quantitat de problemes a les persones i al mateix centre, a mitjà i llarg termini, que ningú que conegui el funcionament de les escoles pot pensar que això és una solució.

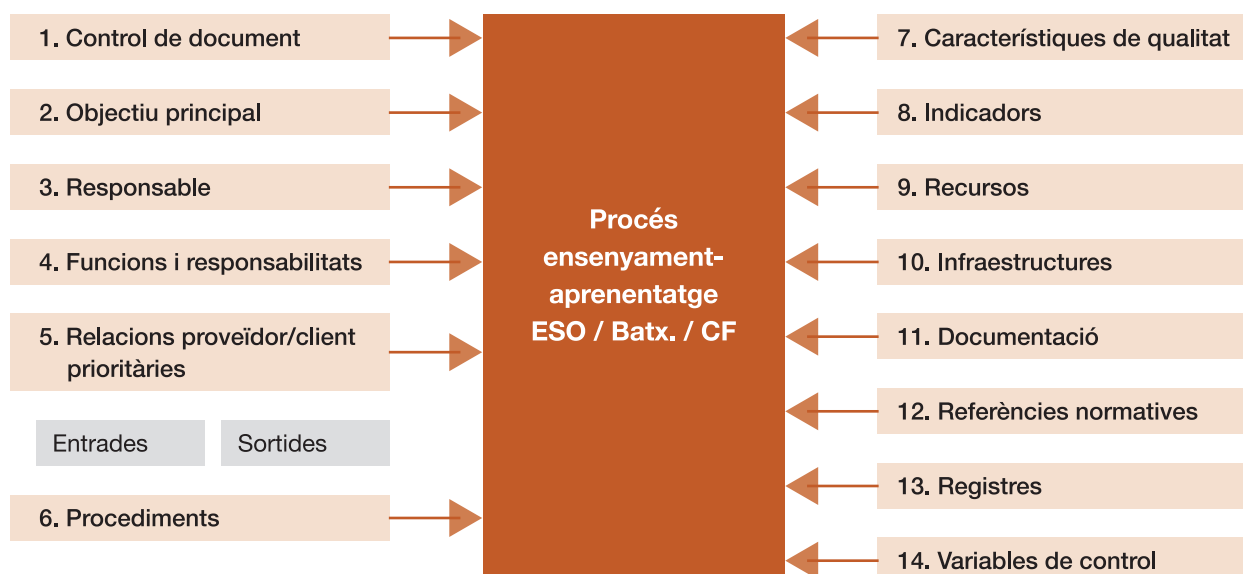
Com ja s'ha explicat en diferents ocasions, es proposa la gestió del centre per processos. En els exemples que s'estan utilitzant es fa un ús del procés d'ensenyament i aprenentatge, i això no és casualitat. De fet, això demostra que en el cas del procés important del centre (procés d'ensenyament-aprenentatge) sempre s'ha treballat per processos. Així doncs, es proposa aplicar la mateixa sistemàtica a la resta d'activitats d'un centre educatiu.

Malauradament, els responsables de processos no sempre assumeixen els costos professionals quan les coses no van bé, i tampoc reben les recompenses quan les coses van bé. Queda, doncs, com una activitat en terra de ningú, i el pitjor que pot passar en la gestió és que ningú en sigui responsable (hom no parla de culpabilitats), ni del que va malament, ni del que va bé. En gestió, quan algú assumeix la responsabilitat d'un procés és gairebé segur que estarem en disposició d'obtenir bons resultats.

En aquest llibre hi ha un capítol sencer dedicat a presentar els processos caracteritzats d'un centre educatiu model. És només un exemple, però pot servir com a punt de partida d'un centre que comença la implementació de la gestió de la qualitat o bé en cas que s'iniciï un procés de revisió d'un sistema antic. Per tant, cal aclarir més conceptes que serveixen per caracteritzar processos d'acord amb la fitxa que proposa el PQiMC. A la imatge següent hi ha un resum dels aspectes que cal identificar en la caracterització d'un procés.

## CARACTERITZACIÓ DELS PROCESSOS:

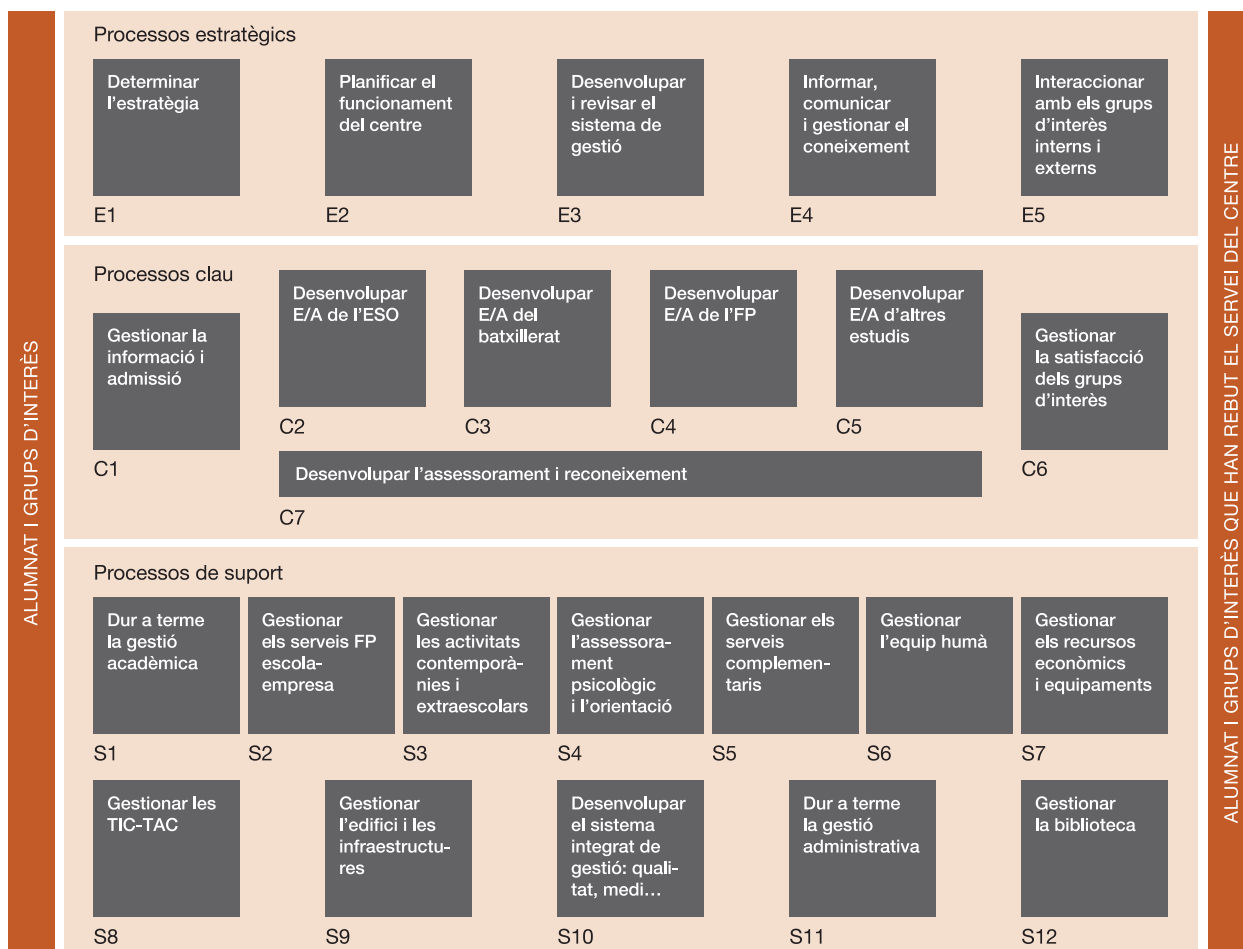
### Fitxa del procés



### Interrelacions entre els processos versus mapa de procés

Una vegada identificades i agregades les tasques que configuren un procés, cal determinar quants processos hi ha al centre. A la imatge següent s'observa una mapa que representa gràficament un exemple dels processos d'un centre de secundària.

## Mapa de processos



En el mapa hem agrupat, a la part superior, aquells processos del centre que s'anomenen estratègics: ens indiquen què som, on estem i on volem arribar com a institució. A la part central, es troben els processos clau, aquells que serveixen per acomplir amb la missió del centre i que són bàsicament els que proporcionen el servei educatiu als alumnes. Finalment, a la part inferior, es troben els anomenats processos de suport, que són aquells processos que serveixen per assegurar que tot el sistema compta amb els recursos necessaris.

### Els procediments

Dins de cada procés cal dur a terme accions per convertir les entrades en sortides, i s'han de fer bé perquè siguin de qualitat. En funció de com s'hagin definit els processos, aquests seran un conjunt molt gran d'activitats o no. Quan es parla d'ensenyament i d'aprenentatge es fa referència a un procés molt gran, el qual s'anomena macroprocés.

Per ajudar a assolir uns resultats de qualitat en el procés i, si és possible, excel·lents, cal fer les coses molt bé. Un cop identificades les accions que s'han de fer per obtenir un mateix resultat, es pot arribar a la conclusió que cal fer un procediment: forma especificada de fer les accions planificades sota una mateixa condició per obtenir uns mateixos resultats. De fet, això de tenir un procediment de classe ja es pot veure que no serà possible, almenys si es vol detallar molt, ja que les condicions, afortunadament, són canviants.


No obstant això, sí que s'han de procedimentar algunes accions, especialment aquelles que són crítiques per assegurar un servei de qualitat o bé acomplir amb un requisit reglamentari.




En l'ensenyament i l'aprenentatge hem consensuat procedimentar les activitats següents:

- **L'acollida dels alumnes.** Qui els rep i com ho fa; què els explica; quina informació els dona; qui els ensenya els espais del centre, els seus recursos; què faran, com se'ls avaluarà; quan tindran classe; on està el pati; quan són les vacances; com s'accedeix al menjador i quan hi han d'anar; com fer-se socis de la biblioteca; com es poden connectar a la xarxa Wi-Fi; com es planifiquen les sortides, quines sortides es faran; quins llibre han de comprar; quines són les normes de funcionament del centre; com es qualifiquen les matèries, i tantes altres coses que els alumnes han de saber, com a màxim, un dia després d'iniciar el curs.
- **Les activitats d'aula.** Es determinen els aspectes comuns mínims que tothom hauria d'assegurar que es tenen en compte. Per exemple: l'ambient d'aula, la presentació de matèries, els recursos, les metodologies, el sistema d'avaluació, les activitats didàctiques, la retroalimentació, la qualificació, l'atenció a la diversitat, etc.
- **L'avaluació i la qualificació.** El projecte educatiu determina els criteris generals d'avaluació i qualificació per a cada etapa educativa; després els diferents departaments didàctics els contextualitzen i, a les concrecions curriculars, es determinen els criteris específics d'avaluació i qualificació. A les normes d'organització i funcionament del centre (en endavant, NOFC) es regulen les funcions i responsabilitats de les juntes d'avaluació i equip docents, i els períodes d'avaluació. Finalment, la programació general anual (en endavant, PGA) determina el moment i horari en què es produeixen les avaluacions, el lliuraments de notes i els calendaris d'avaluacions extraordinàries i lliurament de notes. Amb tot això, es pot prendre la decisió de fer un procediment que aclareixi qui, quan, com es fa l'avaluació i qualificació i quins registres s'han de mantenir. És a dir, un o dos fulls que ajudin a interpretar tota la normativa que ho regula, i que és necessària, segurament, perquè el responsable del procés coordini les avaluacions.
- **Les activitats extraescolars.** Tothom sap que hi ha un seguit d'accions que és millor procedimentar-les en un document perquè serveixin d'orientació i ens facilitin la feina, per exemple: qui s'encarrega d'avisar els autocars, les famílies, de fer els registres corresponents, la guia de la sortida, els qüestionaris de les activitats per als alumnes, l'enquesta final, els companys que no surten...

A continuació, trobareu un exemple de procediment de gestió de l'estratègia del centre en forma de diagrama de flux (hi ha altres sistemes més senzills d'entendre però més extensos a l'hora de descriure'ls). Com veureu més endavant, si coneixeu els quatre símbols utilitzats, en un sol full es pot resumir una documentació extensa, no sempre fàcil de concretar.

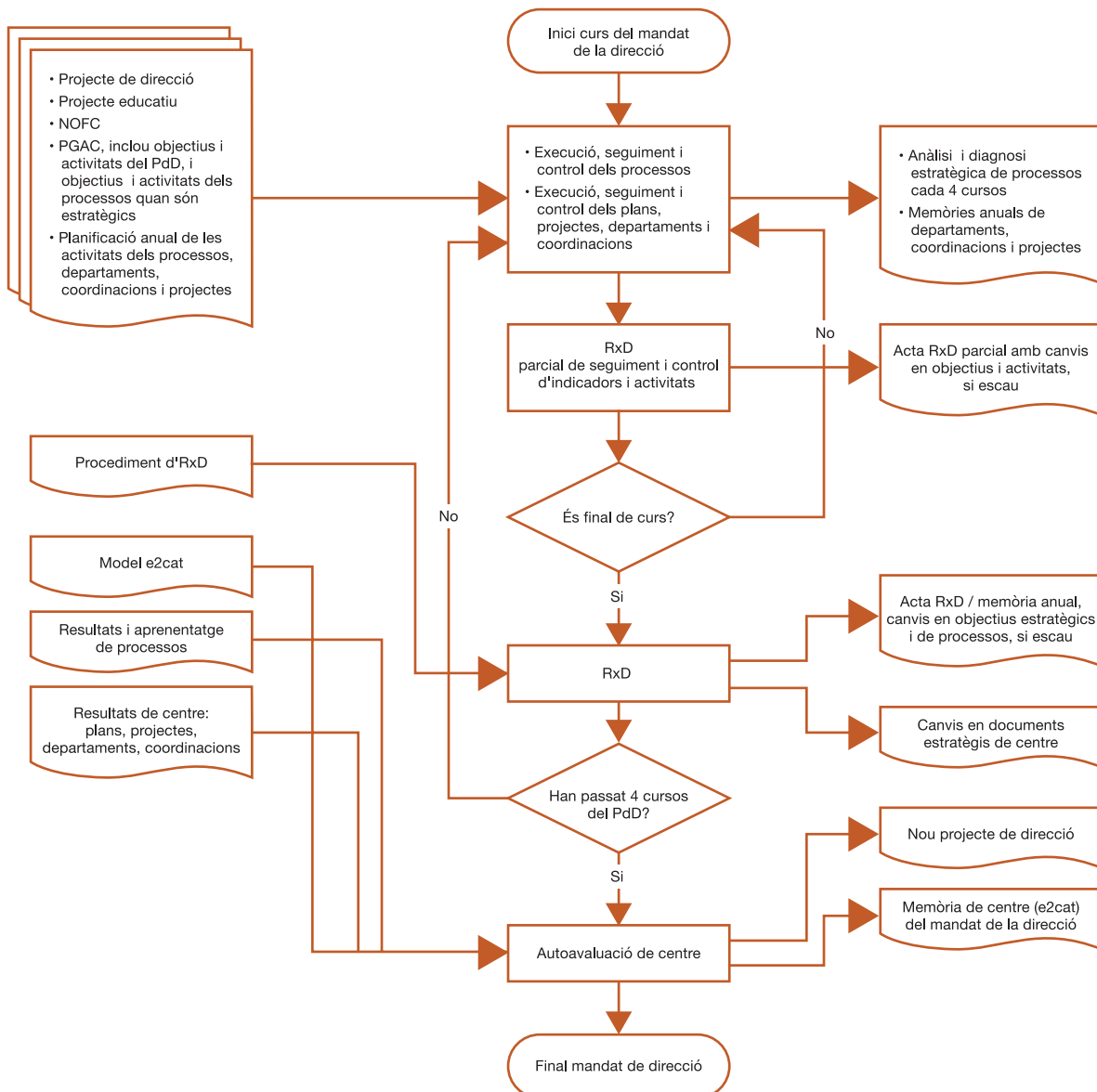
Tot i que no és l'objectiu del llibre, s'ofereixen quatre recomanacions per entendre els procediments que es duen a terme seguint el format d'un diagrama de flux:

- El símbol inicial i final de procediment és un oval. És molt important definir prèviament l'abast del procediment. 

- La documentació, regulació i impresos a utilitzar entren per l'esquerra amb el símbol de document. 
- Les accions se simbolitzen mitjançant rectangles (acció), indicant què es fa i qui ho fa. A la seva dreta surten altres documents que són registres que cal mantenir. 
- Finalment els rombes determinen que cal prendre una decisió (un sí o un no). Si la decisió és més complexa és millor posar més rombes a continuació, i amb això ja es pot començar. 

Evidentment la tècnica es pot fer més depurada i aprofitar millor les possibilitats que ofereix aquesta fórmula, però és més que suficient per poder interpretar el 95% de la informació reflectida en un procediment estàndard.

Un aclariment: quan es fa un procediment sobretot serveix per entendre'l i optimitzar-lo. Efectivament, moltes vegades es fan coses per rutina sense conèixer la globalitat del problema. Fer un procediment ajuda a entendre'l, primer pas si es vol millorar.





Aquesta forma de representar els procediments, en forma de diagrama de flux, ajuda a la concreció, la visualització global, l'anàlisi i la millora posterior. No obstant això, cal assegurar que totes les persones de l'organització són capaces d'interpretar-los. En cas contrari, és una bona solució redactar els procediments en una taula de doble entrada.

#### Exemple del procediment:

Temporització estimada	Ordre/ Fase	Informació necessària per a l'activitat (entrada)	Acció/activitat	Qui	Registre	Retorna a...	Codi registre o imprès	Observacions i notes explicatives
Continu	1	PEC, PGA	Avaluació contínua i formativa dels alumnes	Professors i alumnes, si escau	Llibreta professor o aplicació destinada a l'efecte, si escau			
Continu	2	Programacions	Seguiment del desenvolupament programació didàctica	Professors i/o alumnes	Llibreta professor o aplicació			
Variable	3	Programacions	Anàlisi del procés de classe i avaluació	Professors i alumnes	Llibreta professor o aplicació			
Reunions ED (1 al mes)	4	PEC, PGA	Reunió equip docent, seguiment individual i grup, accions de millora, si escau	Equip docent	Acta equip docent			Es fa, almenys, una reunió mensual d'equip docent
Variable	5	PGA	Reunió departament: desenvolupament projecte de cicle o etapa formativa i accions de millora, si escau	Departament didàctic / Família professional	Acta departament			Reunions setmanals
Continu	6	PEC, NOFC	Retroalimentació alumnes	Tutors i/o professors	Llibreta professor o aplicació destinada a l'efecte, si escau			Valoracions de l'equip docent
Variable	7	PEC, programacions	S'ha avaluat, qualificat i finalitzat l'UD/NF?	Professors i alumnes	Llibreta professor o aplicació			
5 al curs	8	PGA	Junta avaluació grup, avaluació individual i de grup	Equip docent	Acta equip docent			Retroalimentació a alumnes. Es fa una avaluació inicial a l'octubre i es lliuren qualificacions / orientacions qualitatives
---	9	PGA	Introduir notes aplicació gestió	Professors	Acta notes			

Temporització estimada	Ordre/ Fase	Informació necessària per a l'activitat (entrada)	Acció/activitat	Qui	Registre	Retorna a...	Codi registre o imprès	Observacions i notes explicatives
5 al curs	10	PGA	Lliurament butlletins notes	Tutors		Aneu a 1, si escau		Retroalimentació a alumnes. Es lliuren 5 butlletins de notes per curs
Final curs	11	PGA	Avaluació final curs	Junta d'avaluació	Acta i aplicació de gestió			Notes alumnes
Final curs	12	PEC, NOFC, PGA	Convocatòria extraordinària per a alumnes pendents de matèries	Professors	Acta i aplicació de gestió			
Final curs	13	PEC, NOFC, PGA	Junta avaluació grup extraordinària	Junta d'avaluació	Acta i aplicació de gestió			Aprovat per junta, si escau
Final curs	14	PEC, NOFC, PGA	L'alumne sí supera el curs	Alumnes	Acta i aplicació de gestió	Procediment matrícula a 2n curs o matèries pendents		Notes alumnes
Final curs	15	PEC, NOFC, PGA	L'alumne no supera el curs	Alumnes	Acta i aplicació de gestió	Procediment matrícula repetició matèries		Si l'alumne fa una reclamació sobre les qualificacions s'actua d'acord amb el que preveu en aquest procediment
Final curs	16	PEC, NOFC, PGA	Obté el títol	Alumnes	Acta i aplicació de registre de gestió de títols			Títol cicle formatiu

Incloure aquesta informació en el pla d'acollida del professor és una fórmula adequada per assegurar el coneixement del sistema de gestió, la sensibilització i la importància d'acomplir amb cadascuna de les responsabilitats adquirides en el sistema.

## Els processos i la gestió del risc

Per completar aquest capítol dedicat als processos també hem d'abordar la gestió dels riscos i oportunitats que proposa l'ISO 9001:2015. Com és sabut, la nova norma elimina el requisit, mai complert en general, d'iniciar accions preventives quan hi ha un risc potencial que un procés no es desenvolupi com estava previst. Realment el que ha fet la norma ISO 9001 és buscar un altre camí per potenciar el disseny i la planificació (aspectes preventius) amb la inclusió de requisits que determinen fer diagnòstics de les organitzacions i els seus processos.

En aquest capítol ja hem esmentat el fet que un procés ha de tenir definida quina és la característica (o característiques) de qualitat (objectiu) que determina l'èxit de la seva missió. L'indicador meta és el nivell de qualitat que ha d'assolir el procés per a un curs en concret –i que haurà de millorar contínuament en el futur–. Per exemple, si la característica de qualitat era la d'assolir un percentatge elevat d'aprovat en matemàtiques, per al curs actual determinem que un 93% d'alumnes aprovaran la matèria. Això pot passar o no; podem controlar algunes variables, però no totes. Per això, a més, cal determinar el criteri d'acceptació, és a dir, quan el resultat d'un procés es pot convertir en una no-conformitat.

Seguint l'exemple anterior, en un curs podem obtenir un resultat del 91% d'alumnes que superen la matèria de matemàtiques. Evidentment no estarem satisfets dels resultats finals, tot i que és possible que haver arribat a aquest nivell hagi suposat un gran esforç per part de tota la comunitat educativa implicada: alumnes, professors, famílies, orientadors, etc. Si en el curs no hem assolit l'objectiu malgrat haver intervingut en totes les possibles causes, doncs no passa res; simplement hi ha variables sobre les quals no podem incidir. En canvi, si el resultat obtingut està per sota del criteri d'acceptació, el qual s'ha de definir a priori (en aquest cas, per exemple, podríem fixar-lo en un 65% d'aprovat en matemàtiques), un resultat d'aquestes característiques no seria acceptable i, per tant, s'hauria d'obrir una no-conformitat i fer els canvis en el procés i el seguiment d'accions que es consideri adient per resoldre-la de manera eficaç. Finalment, un últim cas seria no arribar a l'objectiu proposat sistemàticament, any rere any. També en aquest cas s'hauria d'obrir una no-conformitat, ja que no és un problema puntual sinó un problema estructural de disseny del procés, o bé un problema de falta de control en el desenvolupament.

Totes les accions anteriors són solucions, d'una manera o altra, reactives. La norma proposa una gestió estratègica del procés. Per això, seria oportú que en cada procés d'avaluació interna de centre, canvi de direcció o autoavaluacions internes per dissenyar els plans estratègics, el centre abordi una diagnosi dels processos i un pla d'accions propi de cada procés per millorar-lo.

Hi ha diverses formes de fer aquesta diagnosi. Per exemple, una tècnica seria intentar determinar els riscos que té el procés atenent el que passa en l'entorn extern general i específic, i també el context intern del centre. Els riscos del centre seran iguals a la probabilitat que succeeixi, cadascun d'ells, multiplicada per l'impacte que podria tenir sobre el centre. Amb els resultats d'aquest producte es poden prioritzar les accions a endegar per eliminar o reduir els riscos i aprofitar les oportunitats. Una vegada prioritzades les accions es podrà determinar el pla d'accions per abordar-les.

Una segona opció seria fer una DAFO del procés per identificar punts forts i febles, amenaces i oportunitats. Després fer la matriu de relacions corresponent. Una vegada obtinguda la pun-

tuació final, prioritzar i dissenyar el pla de millores. Les fitxes de caracterització de processos que s'utilitzen al PQiMC ja disposen de les graelles per fer aquesta anàlisi i la planificació de les accions.

Aquestes tècniques ja apareixen al PQiMC i, per tant, són molt recomanables. Tot i que hi ha altres opcions, aquestes són senzilles i potents alhora.

Cal tenir en compte que la norma ISO 9001:2015 indica que s'han de controlar els riscos en gairebé tots els punts que preveuen requisits.

Analitzar de manera apriorística la probabilitat que es produeixin causes que limitin l'assoliment dels resultats esperats, i la determinació de plans per evitar, disminuir o acceptar, si escau, aquests riscos, és la fórmula preventiva utilitzada en l'actualització d'aquesta norma internacional. Val a dir que aquesta fórmula és la mateixa que s'utilitza per a altres normes certificables, com per exemple l'ISO 14001. Una definició més extensa i diferents exemples, es poden trobar a la norma ISO 31000 de gestió de riscos, i a la guia ISO 73 de vocabulari de gestió de riscos.

## 2.1 Exemples de caracterització dels processos en un centre educatiu

A continuació es relaciona un exemple caracteritzat de cadascun dels processos del mapa de processos genèric que es presenta en aquest llibre.

Cal destacar que s'ha omès la part de la definició dels indicadors, els quals cada centre pot definir a partir dels criteris d'acceptació, i incloure i treure el que consideri millor com a estratègia per al desplegament del seu sistema de gestió.

Les entrades i sortides dels processos que s'han identificat no mantenen una relació en la presentació, és a dir, els processos tenen entrades i tenen sortides, la qual cosa no vol dir que hi hagi relació entre una entrada i una sortida tot i que estiguin en un mateix nivell o fila.

### Per exemple:

En el procés de gestionar els serveis d'FP escola-empresa, apareix en una mateixa línia una entrada de llocs per fer FCT i una sortida d'informació i orientació que no tenen relació. La forma d'entendre la taula és que al procés se li proporcionen entrades, i, després de fer les activitats –o procediments– que s'escaiguin, surten uns resultats determinats o productes per a uns processos o parts interessades. Per tant, hem de saber que no hi ha, necessàriament, relació causa-efecte entre dues cel·les.

Professors	- Coneixement i experiència	<b>GESTIONAR ELS SERVEIS D'FP ESCOLA-EMPRESA</b>	- Noves qualificacions/UC	Departament d'Educació
Experts externs	- Coneixement i experiència		- Cursos a mida - Serveis sota demanda	Empreses, institucions i entitats
Empreses / entitats	- Llocs de treball i llocs per FCT		- Informació, orientació	Empreses, institucions i entitats Treballadors Usuaris servei
Empreses / entitats	- Formació i materials - Informació sobre llocs de treball - Necessitats de formació		- Alumnat format	Empreses, institucions i entitats
Empreses / entitats	- Tutors alumnes FCT i tutors alumnat dual		- Certificació formació	Usuaris Alumnes Personal empreses

Un altre aspecte a tenir en compte és que les fitxes que es presenten a continuació serveixen per caracteritzar el mapa de processos presentat en aquest llibre.

En aquest exemple, en el procés Estratègic 01 de determinar l'estratègia del centre, s'hi han inclòs –només en aquest cas– tres subprocessos. Aquests subprocessos es caracteritzen de la mateixa manera que un procés. El fet de no tenir una “caixa” pròpia de procés en el mapa de processos del centre es justifica pel fet que encara no tots els centres l'han inclòs com a activitat estandarditzada, la qual cosa no impedeix que cada centre li doni el rang que consideri que millor s'adapta al seu projecte educatiu.

Aquests subprocessos són:

- SP01E01 SUBPROCÉS DE MOBILITAT INTERNACIONAL
- SP02E01 SUBPROCÉS D'INNOVACIÓ I TRANSFERÈNCIA DE CONEIXEMENT
- SP03E01 SUBPROCÉS PER FOMENTAR I DONAR SUPORT A L'EMPREDORIA

## Fitxes de processos

E01 PROCÉS DE DETERMINAR L'ESTRATÈGIA	38
SP01E01 SUBPROCÉS DE MOBILITAT INTERNACIONAL	42
SP02E01 GESTIONAR LA INNOVACIÓ I TRANSFERÈNCIA DE CONEIXEMENT	46
SP03E01 FOMENTAR I DONAR SUPORT A L'EMPREDORIA	48
E02 PROCÉS DE PLANIFICAR EL FUNCIONAMENT DEL CENTRE	52
E03 PROCÉS DE DESENVOLUPAR I REVISAR EL SISTEMA DE GESTIÓ	56
E04 PROCÉS D'INFORMAR, COMUNICAR I GESTIONAR EL CONEIXEMENT	61
E05 PROCÉS D'INTERACCIONAR AMB ELS GRUPS D'INTERÈS INTERNS I EXTERNS	65
C01 PROCÉS DE GESTIONAR LA INFORMACIÓ I ADMISSIÓ	70
C02 PROCÉS DE DESENVOLUPAR L'E/A DE L'ESO	74
C03 PROCÉS DE DESENVOLUPAR L'E/A DEL BATXILLERAT	79
C04 PROCÉS DE DESENVOLUPAR L'E/A DE L'FP	85
C05 PROCÉS DE DESENVOLUPAR L'E/A D'ALTRES ESTUDIS	91
C06 PROCÉS DE GESTIONAR LA SATISFACCIÓ DELS GRUPS D'INTERÈS	97
C07 PROCÉS DE DESENVOLUPAR L'ASSESSORAMENT I RECONeixEMENT	101
S01 PROCÉS DE DUR A TERME LA GESTIÓ ACADÈMICA	106
S02 PROCÉS DE GESTIONAR ELS SERVEIS D'FP ESCOLA-EMPRESA	110
S03 PROCÉS DE GESTIONAR LES ACTIVITATS COMPLEMENTÀRIES I EXTRAESCOLARS	115
S04 PROCÉS DE GESTIONAR L'ASSESSORAMENT PSICOPEDAGÒGIC I L'ORIENTACIÓ	119
S05 PROCÉS DE GESTIONAR ELS SERVEIS COMPLEMENTARIS	123
S06 PROCÉS DE GESTIONAR L'EQUIP HUMÀ	126
S07 PROCÉS DE GESTIONAR ELS RECURSOS ECONÒMICS I EQUIPAMENTS	130
S08 PROCÉS DE GESTIONAR LES TIC/TAC	134
S09 PROCÉS DE GESTIONAR L'EDIFICI I LES INFRAESTRUCTURES	138
S10 PROCÉS DE DESENVOLUPAR EL SISTEMA INTEGRAT DE GESTIÓ	142
S11 PROCÉS DE DUR A TERME LA GESTIÓ ADMINISTRATIVA	148
S12 PROCÉS DE GESTIONAR LA BIBLIOTECA	153

---

## **E01 PROCÉS DE DETERMINAR L'ESTRATÈGIA**

### **Objectiu del procés**

Dissenyar, elaborar i implementar l'estratègia global del centre, d'acord amb el projecte de direcció i tenint com a referent el projecte educatiu de centre, per assolir la visió d'un servei educatiu d'èxit sostenible en el temps, que doni resposta a les necessitats educatives i expectatives dels grups d'interès.

### **Responsable del procés**

Director

### **Funcions i responsabilitats**

A més de les que determinen les NOFC, s'especifiquen les funcions i responsabilitats següents:

#### ***Director***

- Fer un diagnòstic de la situació del centre.
- Definir les estratègies més adequades per millorar els resultats del centre.
- Determinar l'organització necessària per acomplir l'estratègia.
- Elaborar i comunicar el pla estratègic del centre.
- Determinar, aconseguir i alinear els recursos envers la consecució de la visió.
- Nomenar els responsables d'impulsar les estratègies.
- Dissenyar processos de revisió, actualització i millora contínua de l'estratègia.

#### ***Secretari/Administrador***

- Gestionar els recursos necessaris per dur a terme la direcció estratègica determinada.
- Retre comptes del cicle pressupostari.

#### ***Coordinador del pla estratègic***

- Participar en l'elaboració del pla estratègic del centre.
- Coordinar les necessitats del procés d'elaboració: planificar el treball i convocar les persones.
- Fer el seguiment i el control del pla estratègic.
- Preparar el retiment de comptes.

#### ***Consell escolar***

- Aprovar els documents estratègics quan correspongui.

### **Procediments associats**

- Elaboració, desplegament i avaluació de les fases de la direcció estratègica: plantejament institucional; anàlisi interna i externa (DAFO); definició d'objectius estratègics, línies estratègiques i activitats; elaboració del mapa estratègic i assignació de responsabilitats.
- Elaboració i/o revisió de les concrecions curriculars del centre.
- Elaboració i/o revisió de la documentació estratègica del centre: missió, visió i política, pla estratègic (PE), normes d'organització i funcionament del centre (NOFC), projecte educatiu del centre (PEC), etc.

- Harmonització dels criteris d'avaluació.
- Revisió i elaboració del PAT.

### Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor/Procés	Entrada	Procés	Sortida	Client/Procés
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Proves externes</li> <li>- Reptes educatius</li> <li>- Catàleg de serveis a empreses</li> <li>- Convenis empreses</li> <li>- Assignació de grups</li> </ul>	<b>DETERMINAR L'ESTRATÈGIA</b>	Marc estratègic del centre: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Missió, visió i valors</li> <li>- Política de qualitat</li> <li>- Objectius i estratègia</li> <li>- Principis organitzatius</li> <li>- Principis pedagògics</li> <li>- Concrecions curriculars</li> <li>- Actuacions i seguiment</li> <li>- Projectes d'innovació, empenedoria i d'altres</li> <li>- Documentació estratègica de centre revisada: NOFC, PEC</li> <li>- Projecte lingüístic</li> <li>- Carta de compromís</li> </ul>	Tots els processos Grups d'interès
Professors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coneixement i experiència</li> <li>- Necessitats professionals i personals</li> </ul>		- Criteris d'elaboració del pressupost	E2 Planificar el funcionament del centre
Alumnes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats educatives i expectatives</li> </ul>		- Retiment de comptes	E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement Grups d'interès
Famílies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats i expectatives</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- PAT</li> <li>- Criteris generals d'acció tutorial, metodològics i d'atenció a la diversitat</li> <li>- Criteris d'avaluació harmonitzats</li> <li>- Criteris de promoció</li> <li>- Matèries programades</li> </ul>	C2/C3/C4/C5 Desenvolupar l'E/A
Proveïdors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos per a l'aplicació de l'estratègia</li> <li>- Serveis</li> </ul>		- Satisfacció dels grups d'interès	C6 Procés de gestionar la satisfacció dels grups d'interès
Empreses col·laboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats i expectatives</li> <li>- Llocs d'FCT</li> <li>- FP dual (llocs de treball)</li> <li>- Recursos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- PAT</li> <li>- Criteris generals d'acció tutorial, metodològics i d'atenció a la diversitat</li> </ul>	S4 Gestionar l'assessorament psicopedagògic i l'orientació
Entorn socioeconòmic	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats i expectatives</li> <li>- Recursos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació del procés</li> <li>- Avaluació i millora del procés</li> </ul>	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memòria anual de centre</li> <li>- Programació general anual (PGA). Curs organitzat i calendari d'actuacions</li> </ul>			
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de gestió elaborat i revisat</li> </ul>			



Proveïdor/Procés	Entrada	Procés	Sortida	Client/Procés
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	- Revisió a càrrec de la direcció: anàlisi dels resultats, propostes de millora, informació satisfacció, necessitats de recursos, etc.	DETERMINAR L'ESTRATÈGIA		
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	- Millors pràctiques detectades - Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció - Innovacions			
C2/C3/C4/C5 Desenvolupar l'E/A	- Resultats educatius			
S2 Gestionar els serveis d'FP escola-empresa	- Nou coneixement - Oficina d'impuls a les relacions escola-empresa			
S3 Gestionar les activitats complementàries i extraescolars	- Programacions d'activitats fora d'aula			
S7 Gestionar els recursos econòmics i equipaments	- Recursos - Materials i equipaments			
S7 Gestionar els recursos econòmics i equipaments	- Inventari - Control pressupostari, comptabilitat i compres gestionats amb aplicacions informàtiques			
S8 Gestionar les TIC/TAC	- Disponibilitat d'aules, xarxes, equips i programari informàtic			
S9 Gestionar l'edifici i infraestructures	- Disponibilitat d'espais i equipaments			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	- Informació de satisfacció del procés - Propostes de millora del procés			

### **Característica de qualitat del procés**

El procés de determinar l'estratègia és de qualitat quan:

- El pla estratègic està aprovat per un percentatge elevat dels grups d'interès.
- El PEC i les NOFC estan aprovats per una majoria elevada de membres del claustre i del consell escolar.
- S'obté un grau elevat d'acompliment dels objectius del pla estratègic.

### **Recursos del procés i infraestructures**

- Pressupost
- Professors i PAS
- Aliances i col·laboradors
- Equipaments
- Edifici i instal·lacions
- Aules, tallers i laboratoris
- Altres espais

### **Documentació del procés**

- PEC
- NOFC
- Projecte de direcció
- Concrecions curriculars
- PAT
- Projectes específics
- Memòries
- Pla estratègic

### **Referències normatives**

- Llei d'educació de Catalunya
- Decret d'autonomia de centres
- Calendari escolar
- Documents per a l'organització i la gestió dels centres

### **Registres**

- Resultats del centre
- Actes del claustre i el consell escolar
- Retiment de comptes del pla estratègic
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

### **Variables de control**

- Personal
- Pressupost

---

## SP01E01 SUBPROCÉS DE MOBILITAT INTERNACIONAL

### Objectiu del procés

Establir l'estratègia d'internacionalització que ha de seguir el centre per contribuir a la modernització de l'FP i perquè els participants de la mobilitat, alumnes i professors puguin adquirir o millorar noves competències en accions de mobilitat formativa i de cooperació internacional.

### Responsable del procés

Cap d'estudis d'FP

### Funcions i responsabilitats

En relació amb el procés de mobilitat internacional i de manera complementària a les definides a les NOFC:

#### *Director*

- Aconseguir l'acreditació per a la participació en el marc d'actuació corresponent.
- Definir l'estratègia d'internacionalització, per decidir els beneficis que es persegueixen i, en funció dels beneficis, prendre decisions segons els estudis impartits al centre.
- Identificar els marcs d'actuació (Erasmus +, programes transfronterers, programes transnacionals, etc.).
- Supervisar i donar el vistiplau al Pla d'internacionalització del centre.
- Validar el tancament del procés.

#### *Secretari*

- Vetllar perquè s'executi el traspàs de la subvenció als participants segons el model de gestió del marc d'actuació i/o el promotor del projecte, si escau.
- Coordinar-se amb el coordinador de mobilitat del centre per a qualsevol acció relacionada amb el pressupost, la justificació econòmica i els pagaments dels projectes.
- Custodiar la documentació associada a les accions internacionals durant els terminis marcats en el marc d'actuació corresponent.

#### *Cap d'estudis d'FP*

- Elaborar, juntament amb el coordinador de mobilitat, el Pla d'internacionalització del centre i els documents relacionats que es faran públics.
- Establir el procediment de selecció de participants en les accions d'internacionalització en funció dels criteris de marc d'actuació corresponent i del promotor. En qualsevol cas, ha de ser públic, transparent i equitatiu.
- Garantir l'execució dels processos de reconeixement de les unitats de resultats d'aprenentatge assolides en el marc d'accions de mobilitat, en el cas de mobilitat d'estudis per als alumnes, aplicant la normativa corresponent (Resolució ENS/1138/2014, de 19 de maig).
- Garantir l'execució dels processos de reconeixement de la formació adquirida o impartida, en el cas dels professors, a través de la documentació corresponent (Europass, etc.).
- Garantir l'adaptació de les activitats pedagògiques a l'acció internacional que s'han de dur a terme, prenent les mesures oportunes en cada cas.

### **Coordinador d'FP**

- Garantir l'execució dels processos de reconeixement, en el cas de pràctiques en empresa per als alumnes.
- Homologar les institucions d'acollida, treballant conjuntament amb el responsable o responsables de l'estada.

### **Coordinador de mobilitat**

- Difondre al centre l'estratègia d'internacionalització.
- Contactar amb socis estrangers segons el definit a l'estratègia d'internacionalització, ja sigui amb règim de reciprocitat amb el soci estranger o no, i establint contactes directament amb el soci d'acollida o a través d'una escola o organisme intermediari.
- Assistir a les reunions amb els promotors dels projectes.
- Supervisar i assistir a les reunions informatives prèvies amb els participants.
- Tenir cura dels aspectes logístics (viatges, allotjaments, transport, manutenció, etc.).
- Vetllar pel funcionament correcte dels aspectes financers.
- Assegurar que es tramiten les assegurances i els visats necessaris per a l'estada.
- Per a cada projecte, dirigir el procediment de la selecció d'alumnes participants als projectes, juntament amb l'equip docent, segons els criteris i el procediment de selecció establerts al centre.
- Preparació dels participants (lingüística, pedagògica i cultural).
- Coordinar-se amb l'organisme promotor del projecte, si escau.
- Coordinar-se amb altres coordinadors del centre per a l'harmonització d'activitats internacionals.
- Dur a terme els tràmits necessaris per endegar els diferents projectes i altres accions relacionades.
- Mantenir la documentació associada a les accions internacionals.

### **Procediments associats**

- Procediment de mobilitat per fer pràctiques reconegudes a l'empresa.
- Procediment de mobilitat per a estades d'estudis reconeguts.
- Procediment de mobilitat per a estades dels professors per impartir docència.
- Procediment de mobilitat per a estades dels professors per rebre formació.
- Procediment de mobilitat per fer estades en l'empresa per part dels professors.

## Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor/Procés	Entrada	Procés	Sortida	Client/Procés
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normes i reglaments</li> <li>- Formació i assessorament</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Eines metodològiques</li> </ul>	<b>MOBILITAT INTERNACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectius i estratègia</li> <li>- Concrecions curriculars (unitats de resultats d'aprenentatge)</li> <li>- Actuacions, seguiment i control dels diferents projectes</li> </ul>	Projecte de centre E02 Planificar el funcionament del centre Comunitat educativa
Professors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coneixement i experiència</li> <li>- Necessitats i expectatives</li> <li>- Tutorització i seguiment dels alumnes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actuacions, seguiment i control dels diferents projectes</li> <li>- Pla d'activitats</li> </ul>	Entitats i empreses col·laboradores Entitats promotores de les activitats internacionals Alumnes Equip docent
Alumnes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats educatives i expectatives</li> <li>- Recursos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratègia de mobilitat</li> </ul>	C2/C3/C4/C5 Procés d'ensenyament i aprenentatge
Empreses / entorn socioeconòmic	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats i expectatives</li> <li>- Recursos: econòmics, d'espais, materials, de persones</li> <li>- Coneixement empresarial i de tutoria</li> <li>- Formació i seguiment</li> <li>- Llocs de formació</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacció dels grups d'interès</li> </ul>	C6 Procés de gestionar la satisfacció dels grups d'interès
E1 Procés de determinar la estratègia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectius i estratègia</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retiment de comptes</li> </ul>	Grups d'interès S7 Procés de gestionar els recursos econòmics i equipaments E5 Procés d'interaccionar amb els grups d'interès interns i externs
E2 Procés de planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organització del curs</li> <li>- Assignació de professors</li> <li>- Recursos</li> <li>- PGA</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expedient acadèmic</li> </ul>	S11 Procés de dur a terme la gestió administrativa
C1 Procés de gestionar la informació i admissió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnes matriculats</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Europass</li> </ul>	Alumnes Professors S11 Procés de dur a terme la gestió administrativa
S7 Procés de gestionar els recursos econòmics i equipaments	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partida pressupostària</li> </ul>			

### Característica de qualitat del procés

El procés de mobilitat internacional és de qualitat quan:

- S'incrementa el nombre de participants respecte de l'any anterior.
- S'obté un elevat grau de satisfacció dels alumnes participants.

- S'obté un grau elevat de satisfacció dels diferents grups d'interès externs participants (empreses, institucions, organismes, etc.).
- Es redueix el percentatge d'abandonament entre els alumnes participants respecte a l'any anterior.
- Es redueix el nombre d'incidències detectades en la realització de les activitats previstes als procediments respecte a l'any anterior.

### **Recursos del procés i infraestructures**

- Professors, director, secretari, cap d'estudis d'FP, coordinador d'FP, coordinador de mobilitat
- Aliances i col·laboradors
- Pressupost adjudicat
- Edifici i instal·lacions
- Altres espais

### **Documentació del procés**

- PEC, NOFC i projecte de direcció
- Pla d'internacionalització
- PAT
- Projectes específics
- Memòries

### **Referències normatives**

- Llei d'educació de Catalunya
- Decret d'autonomia de centres
- Resolució ENS/1138/2014, de 18 de maig
- Normativa de programes de mobilitat, d'àmbit europeu i d'altres
- Normativa de l'FCT
- Calendari escolar
- Documents per a l'organització i la gestió dels centres
- Altres

### **Registres**

- Memòries anuals
- Resultats del centre
- Actes del claustre i el consell escolar
- Compliment del servei educatiu
- Reconeixements de la modalitat d'estades per als professors
- Expedients dels alumnes
- Europass

### **Variables de control**

- Personal
- Pressupost

---

## SP02E01 GESTIONAR LA INNOVACIÓ I TRANSFERÈNCIA DE CONEIXEMENT

### Objectiu

Disposar d'un model de gestió que asseguri el desenvolupament dels projectes d'innovació i transferència de coneixement que incentivin l'actualització dels coneixements dels professors, la millora de la capacitació dels alumnes dels cicles formatius i augmentin els vincles entre el centre formatiu i l'empresa, tot contribuint a la millora de la competitivitat de les organitzacions que participen en el programa.

### Responsable del procés

Coordinador d'innovació o responsable de l'equip directiu al qual estigui adscrit el projecte.

### Funcions i responsabilitats

Funcions de l'equip directiu:

- Decidir quins projectes d'innovació i transferència de coneixement es desenvoluparan al centre.
- Promocionar relacions de seguretat i confiança amb l'objectiu de promoure un clima institucional adequat per a la participació dels professors als diferents projectes.
- Impulsar la participació permanent dels professors als diferents projectes de centre.
- Informar de les tasques i responsabilitats que adquireixen els diferents integrants dels projectes d'innovació i transferència de coneixement.
- Gestionar els recursos humans, materials i econòmics que requereixi el procés d'innovació i transferència de coneixement.
- Avaluar la consecució del projecte amb l'objectiu de promoure la reflexió i l'anàlisi dels problemes superats durant el seu desenvolupament.
- Promoure la difusió de les experiències innovadores al claustre i al consell escolar i altres grups d'interès.
- Facilitar la gestió dels projectes i de la coordinació del programa, adequant els horaris de les persones participants.

### Funcions del coordinador d'innovació

- Coordinar la planificació dels projectes d'innovació i transferència de coneixement.
- Anticipar les necessitats de recursos que comporta el desenvolupament dels projectes d'innovació i transferència de coneixement.
- Informar dels compromisos que adquireixen tots els integrants del grup per al desenvolupament del procés d'innovació i transferència de coneixement.
- Mantenir el compromís del grup en el desenvolupament dels projectes i generar una consciència col·lectiva que faciliti la cohesió.
- Supervisar els avançaments i l'assoliment de les fites dins dels diferents projectes.
- Assistir a les sessions de xarxa del Programa d'innovació i transferència de coneixement a les quals els centres siguin convocats.
- Dur a terme les tasques que s'encomanin a les sessions de xarxa del Programa d'innovació i transferència de coneixement.
- Dinamitzar sessions de difusió al centre, i a fora, dels coneixements adquirits a les sessions de xarxa del Programa d'innovació i transferència de coneixement.

## Procediments associats

- Procediment d'innovació

## Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"><li>- Normes</li><li>- Resolució de creació del Programa d'innovació i transferència del coneixement</li></ul>	GESTIONAR LA INNOVACIÓ I TRANSFERÈNCIA DE CONEIXEMENT	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formació en innovació</li><li>- Inventari de coneixements i habilitats personals</li></ul>	Grups d'interès
Consell escolar / projecte de centre	<ul style="list-style-type: none"><li>- Política i estratègia del centre</li><li>- Professors</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Objectius establerts</li><li>- Avaluació i millora del procés</li></ul>	Gestió del centre
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formació del coordinador d'innovació</li><li>- Xarxes d'innovació</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Equipament millorat</li></ul>	Centre
Empreses/ organitzacions	<ul style="list-style-type: none"><li>- Propostes/necessitats</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Solucions aplicades / Productes acabats</li></ul>	Empreses/ organitzacions

## Característica de qualitat del procés

El procés és de qualitat quan:

- La satisfacció mitjana dels grups d'interès sobre el procés d'innovació i transferència de coneixement és positiva.
- El centre porta a terme projectes d'innovació i transferència de coneixement de manera continuada.

## Recursos del procés i infraestructures

- Un coordinador d'innovació
- Formació del Departament d'Educació
- Despatx de treball i reunió

## Documentació del procés

- Documentació estratègica de centre (PEC, NOFC)

## Referències normatives

- RESOLUCIÓ ENS/1080/2014, de 5 de maig, per la qual es crea el Programa d'innovació i transferència de coneixement InnovaFP.

## Registres

- Memòria anual del programa



### Variables de control

- Hores i persones assignades a la coordinació de la innovació
- Nombre de projectes en què participa el centre

---

## SP03E01 FOMENTAR I DONAR SUPORT A L'EMPREDORIA

### Objectiu del procés

La implantació i el desenvolupament d'estratègies metodològiques que promoguin capacitats d'emprenedoria i de creació d'empreses o d'autoocupació als centres que imparteixen ensenyaments professionals.

La missió del procés en relació amb els 3 grups d'interès que haurien de participar activament en el programa es concreta en:

- **Alumnes:** han de rebre coneixements relacionats amb la cultura emprenedora per poder crear la seva pròpia empresa (o aplicaran les actituds emprenedores a l'empresa on desenvolupin la seva tasca professional).
- **Professors:** cal dotar-los de la formació necessària per poder transmetre la cultura emprenedora als seu alumnes de tal forma que els alumnes ho visquin i ho vegin a la classe. Els docents han de "predicar amb l'exemple".
- **Centre d'FP:** cal crear al centre una cultura favorable per desenvolupar les actituds emprenedores. Amb aquest programa es defineix quins són aquells instruments amb els quals els centres s'han de nodrir per poder fomentar l'emprenedoria.

### Responsable del procés

- Coordinador de l'emprenedoria o responsable de l'equip directiu al qual estigui adscrit el projecte

### Funcions i responsabilitats

Funcions de l'equip directiu:

- Assumir el rol de promotor de la decisió de portar a terme els projectes d'emprenedoria al centre.
- Promocionar relacions de seguretat i confiança amb l'objectiu de promoure un clima institucional adequat per a la participació dels professors en els diferents projectes.
- Impulsar la participació permanent dels professors als diferents projectes de centre.
- Informar de les tasques i responsabilitats que adquireixen els diferents integrants dels projectes d'innovació i transferència de coneixement.
- Gestionar els recursos humans, materials i econòmics que requereixi el procés d'emprenedoria. Avaluar la consecució del projecte amb l'objectiu de promoure la reflexió i l'anàlisi dels problemes superats durant el seu desenvolupament.
- Promoure la difusió de les experiències emprenedores al claustre i al consell escolar.
- Facilitar la gestió dels projectes i de la coordinació del programa, adequant els horaris de les persones participants.

## Funcions del coordinador de l'emprenedoria

- Vetllar per l'adequació de les accions de la comunitat educativa, pel que fa a l'emprenedoria.
- Cooperar en l'apreciació de les necessitats d'iniciatives emprenedores del territori on s'ubica l'institut, d'acord amb els objectius del pla estratègic del centre.
- Relacionar-se amb les administracions locals, les institucions públiques o privades i les empreses de l'àrea d'influència.
- Contactar, establir i gestionar relacions amb el teixit empresarial de la zona per fomentar iniciatives emprenedores.
- Coordinar i difondre un pla d'emprenedoria per dur a terme diferents actuacions en la comunitat educativa.
- Crear i gestionar un catàleg de serveis per subministrar recursos per a l'emprenedoria, innovació i orientació al llarg de la vida.
- Fomentar la participació de la comunitat educativa en projectes emprenedors dintre i fora de l'institut.
- Recollir experiències emprenedores per tenir un banc d'emprenedors i exemples de bones pràctiques d'empreses.
- Redactar, en finalitzar el curs, la memòria d'avaluació de les activitats fetes, que s'haurà d'incloure en la memòria final.
- Coordinació en la participació de concursos en entitats locals i la mostra de projectes de Catalunya.
- Aquelles altres que el director de l'institut li encomani en relació amb el món empresarial i les relacions escola-empresa.

## Procediments associats

No hi ha procediments associats.

## Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
Departament d'Educació	- Formació i assessorament - Recursos	FOMENTAR I DONAR SUPORT A L'EMPRENEDORIA	- Suport a empreses de l'entorn	Empreses
Departament d'Educació	- Bases de la mostra		- Activitats al centre	Professors/alumnes
Professors	- Coneixement i experiència		- Formació sobre emprenedoria	Professors/alumnes
Alumnes	- Necessitats educatives i expectatives		- Suport econòmic	Projectes d'emprenedoria alumnes
Empreses, ajuntament	- Patrocini / suport econòmic		- Participació en concursos d'entitats locals	Projectes d'emprenedoria alumnes
Entitats locals	- Bases de concursos		- Participació a la mostra	Projectes d'emprenedoria alumnes

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
E1 Determinar l'estratègia Projecte de centre	Marc estratègic del centre: - Missió, visió i valors - Política de qualitat - Objectius i estratègia - Principis organitzatius - Principis pedagògics - Concrecions curriculars - Actuacions i seguiment - Projectes d'innovació, empenedoria i d'altres - Documentació estratègica de centre revisada: NOFC (funcions del coordinador), PEC - Carta de compromís - Carta de serveis a empreses	FOMENTAR I DONAR SUPORT A L'EMPRENEDORIA	- Memòria d'empenedoria	E01 Determinar l'estratègia
E2 Planificar el funcionament del centre	- PGA; objectius d'empenedoria		- Activitats d'aula - Metodologies	C2/C3/C4/C5 Procés d'ensenyament aprenentatge
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	- Sistema de gestió elaborat i revisat		- Satisfacció dels grups d'interès	C06 Gestionar la satisfacció dels grups d'interès
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	- Millors pràctiques detectades - Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció - Innovacions			
S1 Dur a terme la gestió acadèmica	- Assignació d'hores professors			
S6 Procés de gestionar l'equip humà	- Personal competent i compromès			
S7 Gestionar els recursos econòmics i equipaments	- Recursos - Materials i equipaments			
S8 Gestionar les TIC/TAC	- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari - Proposta de compra d'equipament			
S9 Gestionar l'edifici i infraestructures	- Disponibilitat d'espais i equipaments			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	- Informació de satisfacció del procés - Propostes de millora del procés			

### **Característica de qualitat del procés**

El procés és de qualitat quan:

- La mitjana de satisfacció dels diferents grups d'interès sobre el servei que proporciona el centre és elevada.
- El centre ha assolit, almenys, un percentatge elevat dels objectius associats a la fase en què es troba.
- El centre ha participat, almenys, en un concurs d'emprenedoria d'una entitat local de la seva demarcació.

### **Recursos del procés i infraestructures**

- Un coordinador de la Xarxa d'emprenedoria
- Formació del Departament d'Educació
- Plataforma odissea
- Despatx de treball i reunió

### **Documentació del procés**

- Documentació estratègica de centre (NOFC)
- Programa Xarxa d'emprenedoria

### **Referències normatives**

- Llei orgànica d'educació (LOE 2/2006, de 3 de maig), que recull el compromís de promoure l'esperit emprenedor en el seu sistema educatiu a partir del Consell Europeu de Lisboa.
- Acord de Govern de la Generalitat de Catalunya, de 8 de novembre de 2011.

### **Registres**

- Memòria anual del programa

### **Variables de control**

- Hores i persones assignades a la coordinació de l'emprenedoria
- Percentatge d'assoliment d'objectius de la fase en què es troba el centre
- Participació en concursos d'emprenedoria en entitats locals de la seva demarcació

---

## **E02 PROCÉS DE PLANIFICAR EL FUNCIONAMENT DEL CENTRE**

### **Objectiu del procés**

Planificar les activitats, assignar els recursos necessaris per dur a terme els processos i serveis i determinar les fases d'avaluació i control per assolir la satisfacció de les necessitats i expectatives dels grups d'interès.

### **Responsable del procés**

Director

### **Funcions i responsabilitats**

A més de les que determinen les NOFC, s'especifiquen les funcions i responsabilitats següents:

#### ***Director***

- Assegurar-se que els programes educatius tenen en compte les necessitats educatives dels alumnes i hi donen resposta de manera personalitzada.
- Determinar, comunicar i garantir que s'entenen els programes educatius, els objectius, els continguts, el material de suport, els criteris d'avaluació, qualificació i recuperació.
- Aprovar un pressupost que asseguri els recursos necessaris que requereix l'assoliment dels objectius anuals previstos al projecte educatiu i concretats en les actuacions previstes al projecte de direcció i/o estratègic.
- Donar resposta a les necessitats formatives, professionals, laborals i personals determinades al projecte educatiu.
- Comunicar, fer el seguiment i control del compliment de la carta de serveis i/o de compromís.

#### ***Secretari/Administrador***

- Gestionar el pressupost.
- Proporcionar els recursos determinats al pressupost.
- Garantir la funcionalitat dels espais, infraestructures i serveis del centre educatiu.
- Assegurar les inversions.
- Elaborar i publicar la carta de serveis i/o de compromís.
- Elaborar i publicar la programació general anual.
- Elaborar i distribuir la memòria anual del centre.

#### ***Cap d'estudis***

- Determinar, optimitzar i distribuir els recursos necessaris per dur a terme el servei d'ensenyament i aprenentatge establert al projecte de centre, d'acord amb els criteris establerts.
- Determinar les necessitats i expectatives de formació de les persones del centre, en relació amb el projecte educatiu, i elaborar els plans per assolir-les.
- Assegurar el compliment dels compromisos adquirits pel centre amb els alumnes.

#### ***Procediments associats***

- Elaboració, desplegament i avaluació de la programació general anual de centre.
- Assignació, desplegament, revisió i aprovació del pressupost.

- Planificació de les activitats complementàries i extraescolars.
- Desplegament de les accions previstes a la carta de serveis i/o de compromís.
- Desplegament i avaluació del Pla de formació de l'equip humà.
- Elaboració, desplegament i avaluació dels criteris d'elaboració dels horaris dels grups i professors.

#### Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor/Procés	Entrada	Procés	Sortida	Client/Procés
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Proves externes</li> <li>- Reptes educatius</li> <li>- Catàleg de serveis a empreses</li> <li>- Convenis amb empreses</li> <li>- Assignació de grups</li> </ul>	PLANIFICAR EL FUNCIONAMENT DEL CENTRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programació general anual (PGA). Curs organitzat i calendari d'actuacions (calendari d'avaluacions i recuperacions; activitats d'informació, orientació i de promoció del centre, calendari de proves d'accés...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alumnes, professors i famílies</li> <li>Empreses col·laboradores</li> <li>Claustre</li> <li>Consell escolar</li> <li>Tots els processos</li> </ul>
Professors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coneixement i experiència</li> <li>- Necessitats professionals i personals</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memòria anual de centre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>E1 Determinar l'estratègia</li> <li>E3 Desenvolupar el sistema de gestió</li> </ul>
Alumnes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats educatives i expectatives</li> <li>- Necessitats d'informació i orientació</li> <li>- Materials per a l'aprenentatge</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificació de la jornada de portes obertes, visites externes i atenció al públic, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Societat</li> <li>Altres centres educatius</li> <li>Persones amb necessitats educatives, d'orientació o d'acreditació acadèmica</li> <li>E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement</li> <li>E5 Interaccionar amb els grups d'interès</li> </ul>
Famílies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats i expectatives</li> <li>- Necessitats d'informació i orientació</li> <li>- Corresponsabilitat i suport</li> <li>- Recursos addicionals</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pla de formació</li> <li>- Pla d'acollida</li> <li>- Assignació professors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement</li> <li>S5 Gestionar els serveis complementaris</li> <li>S6 Gestionar l'equip humà</li> <li>Professors i alumnes</li> <li>Col·laboradors i socis</li> </ul>
Proveïdors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materials formatius</li> <li>- Recursos per a la gestió i per a l'ensenyament</li> <li>- Serveis</li> <li>- Energia i manteniments</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carta de serveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alumnes, professors i famílies</li> <li>Col·laboradors</li> <li>E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement</li> <li>S10 Desenvolupar el sistema de gestió integrat</li> </ul>

Proveïdor/Procés	Entrada	Procés	Sortida	Client/Procés
Col·laboradors i socis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llocs de pràctiques</li> <li>- Formació i assessorament</li> <li>- Recursos addicionals</li> </ul>	PLANIFICAR EL FUNCIONAMENT DEL CENTRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressupost</li> </ul>	Claustre Consell escolar E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement
Consell escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projecte educatiu aprovat</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criteris horaris</li> <li>- Assignació de professors</li> </ul>	S1 Dur a terme la gestió acadèmica
ICE i altres entitats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formació</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificació PAT</li> </ul>	C2/C3/C4/C5 Desenvolupar l'E/A
E1 Determinar l'estratègia	Marc estratègic del centre: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Missió, visió i valors</li> <li>- Política de qualitat</li> <li>- Objectius i estratègia</li> <li>- Principis organitzatius</li> <li>- Principis pedagògics</li> <li>- Concrecions curriculars</li> <li>- Actuacions i seguiment</li> <li>- Projectes d'innovació, empenedoria i d'altres</li> <li>- Documentació estratègica de centre revisada: NOFC, PEC</li> <li>- Projecte lingüístic</li> <li>- Carta de compromís</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacció dels grups d'interès</li> <li>- Pla d'enquestes</li> </ul>	C6 Gestionar la satisfacció dels grups d'interès
E1 Determinar l'estratègia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criteris d'elaboració del pressupost</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pla d'atenció a la diversitat (PAD)</li> </ul>	S4 Gestionar l'assessorament psicopedagògic i l'orientació
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de gestió elaborat i revisat</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressupost</li> <li>- Pla d'inversions</li> <li>- Recursos econòmics</li> <li>- Recursos materials</li> </ul>	S7 Gestionar els recursos econòmics i equipaments
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitat de planificació d'auditories, enquestes i avaluacions del sistema</li> <li>- Propostes de millora i/o canvis</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació del procés</li> <li>- Avaluació i millora del procés</li> </ul>	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió
E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actuacions d'informació i comunicació previstes</li> </ul>			
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millors pràctiques detectades</li> <li>- Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció</li> <li>- Innovacions</li> </ul>			
C1 Gestionar la informació i admissió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnes inscrits</li> <li>- Informació i dades</li> </ul>			
S2 Gestionar els serveis d'FP escola-empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Noves necessitats de formació</li> <li>- Nou coneixement</li> </ul>			

Proveïdor/Procés	Entrada	Procés	Sortida	Client/Procés
S3 Gestionar les activitats complementàries i extraescolars	- Programacions d'activitats fora d'aula	PLANIFICAR EL FUNCIONAMENT DEL CENTRE		
S4 Gestionar l'assessorament psicopedagògic i l'orientació	- Actualització del PAD (pla d'atenció a la diversitat) - Necessitat de canvis en el PAT (pla d'acció tutorial) - Necessitats específiques d'organització horària, d'espais i recursos			
S6 Gestionar l'equip humà	- Personal competent i compromès			
S7 Gestionar els recursos econòmics i els equipaments	- Recursos - Materials i equipaments - Inventari - Control pressupostari, comptabilitat i compres gestionats amb aplicacions informàtiques			
S8 Gestionar les TIC/TAC	- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari			
S8 Gestionar les TIC/TAC	- Proposta d'adaptació/adquisició de nous recursos - Necessitats formatives - Necessitats de dedicació horària			
S9 Gestionar l'edifici i les infraestructures	- Disponibilitat d'espais i equipaments			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	- Informació de satisfacció del procés - Propostes de millora del procés			
S12 Gestionar la biblioteca	- Necessitats d'assignació de recursos			

### Característica de qualitat del procés

El procés de planificar el funcionament del centre és de qualitat quan:

- El claustre aprova la programació general anual amb un percentatge elevat de vots positius.
- El consell escolar aprova el pressupost amb un percentatge elevat de vots positius.
- Els documents estratègics s'aproven i es distribueixen sense ultrapassar els terminis previstos.

### Recursos del procés i infraestructures

- Programari de gestió
- Recursos informàtics
- Pantalles per comunicar la informació



- Persones formades amb coneixement específic segons l'àrea de treball: economia i pressupost, formació, direcció estratègica, direcció de persones, entre d'altres
- Xarxes i connectivitat
- Espais de reunió
- Altres

### Documentació del procés

- Instruccions d'inici de curs
- Projecte educatiu i NOFC
- Projecte de direcció i pla estratègic

### Referències normatives

- Llei d'educació de Catalunya
- Decret d'autonomia de centres
- Instrucció 1/2014 de la Secretaria General, relativa a la gestió econòmica dels centres educatius públics del Departament d'Educació
- Calendari escolar

### Registres

- Pressupost i actes d'aprovació del consell escolar
- Actes del claustre d'aprovació dels criteris d'elaboració dels horaris
- Pla de formació
- Programació general anual i acta d'aprovació del consell escolar.
- Carta de servei
- Memòria anual
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

### Variables de control

- Assignació de professors
- Assignació de recursos econòmics
- Eficiència del sistema de gestió

---

## E03 PROCÉS DE DESENVOLUPAR I REVISAR EL SISTEMA DE GESTIÓ

### Objectiu del procés

Desenvolupar, mantenir i millorar el sistema de gestió del centre per assegurar una gestió eficaç i eficient que garanteixi la satisfacció de les necessitats i expectatives dels grups d'interès.

### Responsable del procés

Coordinador de qualitat

## **Funcions i responsabilitats**

A més de les que determinen les NOFC, s'especifiquen les funcions i responsabilitats següents:

### ***Comissió del sistema de gestió integrat***

- Establir, aprovar i comunicar la política i els objectius.
- Revisar el sistema de gestió.
- Assegurar la disponibilitat de recursos per a la implantació i el desenvolupament del sistema de gestió.
- Mantenir una organització que faciliti l'eficiència de l'activitat més important de l'institut: l'ensenyament i l'aprenentatge.
- Implantar un sistema de comunicació que permeti l'accés a la informació i l'intercanvi d'experiències de les persones de l'institut.
- Crear, revisar, distribuir i implantar la documentació del sistema de gestió i els compromisos associats a aquesta documentació.
- Revisar i millorar els processos que es donen a l'institut.
- Sensibilitzar, comunicar i formar les persones de l'institut envers el sistema de gestió, les àrees de responsabilitat, els objectius previstos i els resultats assolits.
- Augmentar la satisfacció de les persones i institucions que reben el servei que proporciona l'institut acomplint amb els requisits explícits i implícits que demanen els alumnes i les seves famílies.
- Acomplir de forma excel·lent els requisits previstos als models o normes de referència que el centre hagi decidit implementar (ISO 9000, el model d'excel·lència e2Cat, ISO 14001, EMAS, OHSAS 18001, ISO 45001 o d'altres).

### ***Coordinador de qualitat***

- Assegurar l'establiment, la implementació i el manteniment dels processos del sistema de gestió de la qualitat.
- Informar la direcció del desenvolupament del sistema i de qualsevol necessitat de millora.
- Assegurar la sensibilització del personal envers els requisits dels alumnes, famílies i altres persones i entitats que reben el servei que proporciona l'institut.
- Assegurar la formació necessària envers la implementació, revisió i millora del sistema de gestió.
- Convocar i coordinar les reunions i les activitats de la comissió de qualitat.
- Mantenir la integritat del sistema de gestió.

### ***Coordinador de medi ambient***

- Assegurar l'establiment, la implementació i el manteniment dels processos específics de gestió ambiental.
- Informar la direcció del desenvolupament del sistema i de qualsevol necessitat de millora.
- Assegurar la sensibilització i formació del personal, dels alumnes, famílies i altres persones i entitats que reben el servei que proporciona l'institut envers els requisits del sistema de gestió ambiental.
- Assegurar el compliment i la millora contínua dels procediments específics de la gestió ambiental.
- Convocar i coordinar les reunions i les activitats de la comissió de medi ambient.
- Col·laborar amb el coordinador de qualitat per mantenir la integritat del sistema de gestió.

### ***Coordinador de prevenció de riscos***

- Assegurar l'establiment, la implementació i el manteniment dels processos específics de la gestió de la prevenció.
- Informar la direcció del desenvolupament del sistema i de qualsevol necessitat de millora.

- Assegurar la sensibilització i formació del personal, alumnes, famílies i altres persones i entitats que reben el servei que proporciona l'institut envers els requisits del sistema de gestió de la prevenció.
- Assegurar el compliment i la millora contínua dels procediments específics de la gestió de la prevenció.
- Convocar i coordinar les reunions i les activitats de la comissió de qualitat.
- Mantenir la integritat del sistema de gestió.

### Procediments associats

- Elaboració i revisió del sistema de gestió

### Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor/Procés	Entrada	Procés	Sortida	Client/Procés
AENOR	- Normes ISO i/o altres de referència	DESENVOLUPAR I REVISAR EL SISTEMA DE GESTIÓ	- Revisió a càrrec de la direcció: anàlisi dels resultats, propostes de millora, informació de satisfacció, necessitats de recursos, etc.	E1 Procés de determinar l'estratègia
Departament d'Educació	- Normativa i instruccions - Recursos econòmics, materials i humans - Assistència, assessorament i formació - Currículums - Calendari anual - Proves externes - Reptes educatius - Catàleg de serveis a empreses - Convenis amb empreses - Assignació de grups		- Necessitat de planificació d'auditories, enquestes i avaluacions del sistema - Propostes de millora i/o canvis	E2 Planificar el funcionament del centre
E1 Determinar l'estratègia	Marc estratègic del centre: - Missió, visió i valors - Política de qualitat - Objectius i estratègia - Principis organitzatius - Principis pedagògics - Concrecions curriculars - Actuacions i seguiment - Projectes d'innovació, empenedoria i d'altres - Documentació estratègica de centre revisada: NOFC, PEC - Projecte lingüístic - Carta de compromís		- Sistema de gestió elaborat i revisat	Tots els processos Grups d'interès
E2 Planificar el funcionament del centre	- Memòria anual de centre - Programació general anual (PGA). Curs organitzat i calendari d'actuacions		- Satisfacció dels grups d'interès	C6 Gestionar la satisfacció dels grups d'interès
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	- Millors pràctiques detectades - Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció - Innovacions			

Proveïdor/Procés	Entrada	Procés	Sortida	Client/Procés
C2/C3/C4/C5 Desenvolupar l'E/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultats educatius</li> <li>- Dades dels indicadors d'inspecció i del centre</li> <li>- Memòries anuals departaments didàctics</li> <li>- Informació reunió final dels diferents equips docents: valoració del desenvolupament del curs i propostes de millora</li> <li>- Reunió final dels diferents equips de tutors: revisió PAT, valoració del desenvolupament del curs i propostes de millora</li> <li>- Revisió programació activitats fora de l'aula</li> </ul>	DESENVOLUPAR I REVISAR EL SISTEMA DE GESTIÓ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació del procés</li> <li>- Avaluació i millora del procés</li> </ul>	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió
C6 Gestionar la satisfacció dels grups d'interès	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultats de les enquestes</li> <li>- Informació de queixes i suggeriments recollits</li> </ul>			
S7 Gestionar els recursos econòmics i equipaments Proveïdors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos</li> <li>- Materials i equipaments</li> <li>- Inventari</li> <li>- Control pressupostari, comptabilitat i compres gestionats amb aplicacions informàtiques</li> <li>- Proveïdors homologats</li> </ul>			
S8 Gestionar les TIC/TAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat de xarxes, equips i programari</li> <li>- Programari específic de gestió</li> </ul>			
S9 Gestionar l'edifici i les infraestructures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat d'espais i equipaments</li> </ul>			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió: qualitat, medi, riscos...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultats dels processos</li> <li>- Anàlisi de dades</li> <li>- Resultats de les enquestes</li> <li>- Informes auditories i autoavaluacions</li> <li>- Plans de millora</li> <li>- Queixes i reclamacions tractades</li> <li>- Estat de les accions preventives i accions correctives</li> <li>- Informació, suggeriments, noves propostes</li> <li>- Gestió del pla estratègic</li> <li>- Documentació del sistema de qualitat</li> <li>- Mesura i seguiment del sistema de prevenció i ambiental</li> </ul>			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació de satisfacció del procés</li> <li>- Propostes de millora del procés</li> </ul>			

### **Característica de qualitat del procés**

El procés de desenvolupar i gestionar el sistema de gestió és de qualitat quan:

- Els objectius anuals es compleixen en un percentatge elevat.
- Les auditories es duen a terme quan estan planificades a la programació anual del centre.
- La satisfacció dels grups d'interès és elevada.

### **Recursos del procés i infraestructures**

- Equip directiu
- Coordinador de qualitat, medi ambient i prevenció de riscos
- Comissions de qualitat, prevenció i medi ambient
- Pressupost
- Edifici i instal·lacions
- Xarxes, equipaments i programari informàtic. Programari específic de gestió

### **Documentació del procés**

- PEC
- Pla estratègic i/o projecte de direcció
- Programació general anual
- Manual de gestió, manual de servei, manual de processos, manual de procediments, manual d'indicadors
- Documentació del sistema de gestió
- Memòria anual de centre

### **Referències normatives**

- Normes de gestió: ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001 / ISO 45001, etc.
- Llei d'educació de Catalunya
- Decret d'autonomia de centres
- Documents per a l'organització i la gestió dels centres

### **Registres**

- Informe de revisió del sistema a càrrec de la direcció
- Actes de la comissió de qualitat
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

### **Variables de control**

- Grau de compromís i sensibilització de les persones del centre
- Recursos aportats al sistema de gestió

---

## E04 PROCÉS D'INFORMAR, COMUNICAR I GESTIONAR EL CONEIXEMENT

### Objectiu del procés

Programar i desenvolupar actuacions eficients de comunicació i promoció interna i externa de les activitats i serveis del centre entre els seus òrgans i grups d'interès perquè es donin a conèixer els serveis que ofereix el centre i incrementi la seva valoració i el seu reconeixement, a les administracions públiques, empreses i entorn social, escoles de primària i instituts de secundària, alumnes, professors, PAS i famílies.

Sistematitzar la identificació, la selecció, l'estructuració, l'emmagatzematge i la transmissió del coneixement implícit i explícit del centre, per aconseguir que el coneixement individual que té el personal del centre passi a formar part del coneixement col·lectiu augmentant el seu valor, de forma que repercuteixi en la qualitat dels serveis prestats pel centre i en definitiva en la satisfacció dels grups d'interès.

### Responsable del procés

Director

### Funcions i responsabilitats

A més de les que determinen les NOFC, s'especifiquen les funcions i responsabilitats següents:

#### *Director*

- Assegurar-se que les actuacions de comunicació i promoció del centre estan planificades i es realitzen de forma eficient.
- Assegurar-se que la informació es manté actualitzada en els diferents mitjans de comunicació.
- Elaborar i mantenir actualitzat un inventari de coneixements i habilitats del personal del centre.

#### *Cap d'estudis*

- Determinar, optimitzar i distribuir els recursos necessaris per donar el servei d'ensenyament i aprenentatge establert al projecte de centre, d'acord amb els criteris establerts.
- Determinar les necessitats i expectatives de formació de les persones del centre, en relació amb el projecte educatiu, i elaborar els plans per assolir-les.
- Assegurar el compliment dels compromisos adquirits pel centre amb els alumnes.

#### *Secretari/Administrador*

- Elaborar i publicar la carta de serveis i/o de compromís.

#### *Caps de departament*

- Assegurar-se que els materials formatius elaborats i les aules Moodle es mantenen i estan disponibles per als professors.
- Recollir informació sobre els coneixements i habilitats del personal del Departament.

### Procediments associats

- Gestió de la web i la Intranet corporativa
- Gestió del coneixement
- Gestió de la comunicació

Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Proves externes</li> <li>- Reptes educatius</li> <li>- Catàleg de serveis a empreses</li> <li>- Convenis amb empreses</li> <li>- Assignació de grups</li> </ul>	<b>INFORMAR, COMUNICAR I GESTIONAR EL CONEIXEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació de l'oferta educativa, tríptics, documents audiovisuals i cartells</li> <li>- Informació premsa i ràdio local</li> <li>- Participació en fires i salons en l'àmbit educatiu</li> <li>- Jornada de portes obertes</li> <li>- Xerrades informatives</li> <li>- Informació en la pàgina web, intranet, etc.</li> <li>- Actuacions derivades de la informació, comunicació i projecció externa del centre</li> </ul>	Alumnes Professors PAS Famílies Empreses col·laboradores Societat Altres centres educatius Persones amb necessitats educatives Persones amb necessitat d'orientació Persones amb necessitats d'acreditació acadèmica C1 Gestionar la informació i l'admissió E2 Procés de planificar el funcionament del centre E5 Procés interaccionar amb els grups d'interès
Professors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coneixement i experiència</li> <li>- Necessitats professionals i personals</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activitats d'informació, orientació i de promoció interna del centre</li> <li>- Activitats de difusió del projecte de centre</li> <li>- Actuacions derivades del sistema de gestió integrat</li> </ul>	Professors Alumnes PAS Famílies Altres grups d'interès E2 Planificar el funcionament del centre C2/C3/C4 Desenvolupar l'ensenyament i aprenentatge S3 Gestionar les activitats complementàries i extraescolars S6 Gestionar l'equip humà S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió: qualitat, medi, riscos...
Alumnes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats educatives i expectatives</li> <li>- Necessitats d'informació i orientació</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats d'adaptacions individualitzades i grupals dels currículums d'ESO</li> <li>- Informació per a l'establiment de les matèries optatives al batxillerat</li> <li>- Necessitats d'adaptacions curriculars d'FP</li> </ul>	Alumnes Famílies Professors Tutors d'empresa Empreses col·laboradores S1 Dur a terme la gestió acadèmica S11 Dur a terme la gestió administrativa
Famílies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats i expectatives</li> <li>- Necessitats d'informació i orientació</li> <li>- Corresponsabilitat i suport</li> <li>- Recursos addicionals</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunions d'equips docents, departaments, claustre, coordinacions, etc.</li> </ul>	Professors
CEIP i instituts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinació primària secundària</li> <li>- Reunions directors</li> <li>- Informació d'alumnes i currículums de primària</li> </ul>			

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client	
Empreses col·laboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llocs de pràctiques</li> <li>- Formació i assessorament</li> <li>- Necessitats perfils professionals</li> <li>- Propostes d'actualitzacions dels currículums de CCFF</li> <li>- Acolliment alumnes FCT</li> </ul>	INFORMAR, COMUNICAR I GESTIONAR EL CONEIXEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusió de la carta de serveis i/o de compromís</li> </ul>	Alumnes, professors i famílies Col·laboradors	
ICE i altres entitats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formació</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aules Moodle</li> </ul>	C2/C3/C4/C5 Desenvolupar l'ensenyament i l'aprenentatge	
E1 Procés de determinar l'estratègia	<p>Marc estratègic del centre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Missió, visió i valors</li> <li>- Política de qualitat</li> <li>- Objectius i estratègia</li> <li>- Principis organitzatius</li> <li>- Principis pedagògics</li> <li>- Concrecions curriculars</li> <li>- Actuacions i seguiment</li> <li>- Projectes d'innovació, empenedoria i d'altres</li> <li>- Documentació estratègica de centre revisada: NOFC, PEC</li> <li>- Projecte lingüístic</li> <li>- Carta de compromís</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materials formatius elaborats</li> </ul>	C2/C3/C4/C5 Desenvolupar l'ensenyament i l'aprenentatge S12 Gestionar la biblioteca	
E1 Procés de determinar l'estratègia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retiment de comptes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacció dels grups d'interès</li> </ul>	C6 Gestionar la satisfacció dels grups d'interès	
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programació general anual (PGA). Curs organitzat i calendari d'actuacions</li> <li>- Planificació Jornada de portes obertes, visites externes i atenció al públic, etc.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats d'adaptacions curriculars d'FP</li> </ul>	S2 Gestionar els serveis FP escola-empresa	
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pla de formació</li> <li>- Pla d'acollida</li> <li>- Assignació de professors</li> <li>- Carta de serveis</li> <li>- Pressupost</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventari de coneixements i habilitats personals</li> </ul>	S6 Gestionar l'equip humà	
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisió a càrrec de la direcció: anàlisi dels resultats; propostes de millora; informació satisfacció; necessitats de recursos, etc.</li> <li>- Sistema de gestió elaborat i revisat</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Noves necessitats intranet</li> </ul>	S8 Gestionar les TIC/TAC	
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millors pràctiques detectades</li> <li>- Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció</li> <li>- Innovacions</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació del procés</li> <li>- Avaluació i millora del procés</li> </ul>	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	
C1 Gestionar la informació i admissió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnes inscrits</li> <li>- Informació i dades</li> </ul>				



Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
C2/C3/C4/C5 Desenvolupar l'ensenyament i aprenentatge	- Necessitats de materials formatius	INFORMAR, COMUNICAR I GESTIONAR EL CONEIXEMENT		
S3 Gestionar les activitats complementàries i extraescolars	- Oferta d'activitats del centre			
S7 Gestionar els recursos econòmics i equipaments	- Recursos - Materials i equipaments - Proveïdors			
S8 Gestionar les TIC/TAC	- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari informàtic			
S9 Gestionar l'edifici i infraestructures	- Disponibilitat d'espais i equipaments.			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	- Informació de satisfacció del procés - Propostes de millora del procés			

### Característica de qualitat del procés

El procés d'informar, comunicar i gestionar el coneixement és de qualitat quan:

- El nombre d'aparicions en mitjans de comunicació sigui significatiu.
- L'inventari de coneixements i habilitats personals contingui informació rellevant sobre gran part dels professors del centre.
- La satisfacció dels grups d'interès sobre la informació i comunicació que ofereix el centre és elevada.

### Recursos del procés i infraestructures

- Programari de gestió
- Recursos informàtics
- Pantalles per comunicar la informació
- Tríptics, cartells i material audiovisual de difusió
- Persones formades amb coneixement específic segons l'àrea de treball: economia i pressupost, formació, direcció estratègica, direcció de persones, i altres que es consideri
- Xarxes i connectivitat
- Espais de reunió
- Altres

### Documentació del procés

- Projecte educatiu
- NOFC
- Projecte de direcció / pla estratègic

### Referències normatives

- Llei d'educació de Catalunya
- Decret d'autonomia de centres
- Instruccions d'inici de curs
- Calendari escolar

### Registres

- Actes de reunions
- Documents de difusió: tríptics, cartells, etc.
- Inventari de coneixements i habilitats
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

### Variables de control

- Assignació de recursos econòmics
- Eficiència del sistema de gestió

---

## E05 PROCÉS D'INTERACCIONAR AMB ELS GRUPS D'INTERÈS INTERNS I EXTERNS

### Objectiu del procés

Planificar les actuacions d'interacció, desenvolupar-les i avaluar-les, a partir de la detecció de les necessitats d'interacció dels grups d'interès interns i externs, per satisfer les necessitats dels grups d'interès.

### Responsable del procés

El responsable del procés és el director del centre o aquella persona/càrrec en qui el director delegui.

### Funcions i responsabilitats

A més de les que determinen les NOFC, s'especifiquen les funcions i responsabilitats següents:

#### *Director*

- Identificar els grups d'interès interns i externs.
- Sistematitzar la relació amb els grups d'interès.
- Buscar nous socis i establir aliances.
- Planificar la recollida de les necessitats i expectatives dels grups d'interès en diferents àmbits.
- Analitzar conjuntament amb els socis els resultats del centre, les noves propostes i projectes.
- Proporcionar la possibilitat de fer un ús eficient de les instal·lacions del centre a l'entorn (biblioteca, pistes esportives, sala d'actes, aules d'informàtica, etc.).
- Utilitzar canals de comunicació efectius, especialment amb els grups d'interès que habitualment no estan en el centre educatiu. Per exemple el web, el correu electrònic, fòrums, etc.

- Preguntar a les empreses les necessitats que tenen i tindran de qualificacions i personal.
- Potenciar l'assistència a fires, jornades, congressos, en fòrums virtuals i/o presencials.

### **Coordinador de la qualitat**

- Identificar els centres educatius amb els quals duu a terme el *benchmarking*, sistematitzar i definir (quan, qui, què i com) la relació amb aquestes centres. Establir aliances.
- Fer visites de *benchmarking* a altres organitzacions.
- Fer *benchmarking* de processos i bones pràctiques amb les aliances. Fer-ne el seguiment.
- Fer activitats conjuntes de difusió dels resultats aconseguits amb els socis.

### **Responsable del procés**

- Analitzar la informació de l'entorn en els aspectes socioeconòmics, tecnològics, ambientals, legals, polítics, culturals, etc.
- Treballar conjuntament amb les empreses i altres entitats col·laboradores.
- Analitzar les necessitats socials, ambientals o culturals de l'entorn i identificar oportunitats per generar valor amb els seus alumnes o altres grups d'interès.
- Definir i establir els actes que el centre duu a terme, així com aquells externs en els quals ha de participar a partir de la cerca d'informació de l'entorn.
- Sistematitzar la promoció del centre.
- Dur a terme una prospecció d'innovacions tecnològiques, de productes, organitzatives, metodològiques i de serveis.
- Col·laborar amb el director en la cerca de nous socis.

### **Procediments associats**

- *Benchmarking*
- Gestió d'actes i esdeveniments
- Gestió de la promoció i les relacions amb els grups d'interès

### **Relacions proveïdor/client prioritàries**

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Proves externes</li> <li>- Reptes educatius</li> <li>- Catàleg de serveis a empreses</li> <li>- Convenis amb empreses</li> <li>- Assignació de grups</li> </ul>	INTERACCIONAR AMB ELS GRUPS D'INTERÈS INTERNES I EXTERNS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criteris de gestió de la interacció</li> <li>- Actuacions d'interacció</li> <li>- Mecanismes per a la participació activa dels grups d'interès en el centre</li> <li>- Publicació de les relacions i convenis amb socis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>E2. Procés de planificar el centre</li> <li>E4. Procés d'informar, comunicar i gestionar el coneixement</li> <li>C6. Procés de gestionar la satisfacció dels grups d'interès</li> <li>Alumnes</li> <li>Professors</li> <li>Famílies</li> <li>Clients, col·laboradors, proveïdors i aliances</li> </ul>
Professors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participació en l'organització i desenvolupament d'actes i esdeveniments</li> <li>- Coneixement i experiència</li> <li>- Necessitats personals i professionals</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millors pràctiques detectades</li> <li>- Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció</li> <li>- Innovacions</li> </ul>	Tots els processos

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
Alumnes	- Necessitats educatives i expectatives	INTERACCIONAR AMB ELS GRUPS D'INTERÈS INTERNS I EXTERNS	- Oferta de formació/ informació d'interès als grups d'interès	C1 Gestionar la informació i l'admissió
Famílies	- Necessitats i expectatives - Necessitats d'informació i orientació - Corresponsabilitat i suport - Recursos addicionals		- Planificació i gestió d'aliances externes - Acords amb empreses i organitzacions	C2/C3/C4 Desenvolupar l'E/A C7 Desenvolupar l'assessorament i reconeixement S2 Gestionar els serveis FP escola-empresa S3 Gestionar les activitats complementàries i extraescolars S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió: qualitat, medi, riscos Alumnes Professors Col·laboradors
Proveïdors, empreses i col·laboradors	- Productes i serveis - Necessitats i expectatives - Recursos		- Satisfacció dels grups d'interès	C6 Procés de gestionar la satisfacció dels grups d'interès
E1 Determinar l'estratègia	Marc estratègic del centre: - Missió, visió i valors - Política de qualitat - Objectius i estratègia - Principis organitzatius - Principis pedagògics - Concrecions curriculars - Actuacions i seguiment - Projectes d'innovació, empenedoria i d'altres - Documentació estratègica de centre revisada: NOFC, PEC - Projecte lingüístic - Carta de compromís		- Recursos econòmics - Recursos materials	S7 Procés de gestionar els recursos econòmics i equipaments
E2 Planificar el funcionament del centre	- Programació general anual (PGA). Curs organitzat i calendari d'actuacions - Planificació jornada de portes obertes, visites externes i atenció al públic, etc.		- Ús eficient i social del centre per als grups d'interès	S9. Procés de gestionar l'edifici i infraestructures Alumnes Professors Famílies Clients, col·laboradors, proveïdors i aliances
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	- Sistema de gestió elaborat i revisat		- Informació del procés - Avaluació i millora del procés	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
<b>E4. Procés d'informar, comunicar i gestionar el coneixement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació de l'oferta educativa, tríptics, documents audiovisuals i cartells</li> <li>- Informació premsa i ràdio local</li> <li>- Participació en fires i salons en l'àmbit educatiu</li> <li>- Jornada de portes obertes</li> <li>- Xerrades informatives</li> <li>- Informació en la pàgina web, intranet, etc.</li> <li>- Actuacions derivades de la informació, comunicació i projecció externa del centre</li> </ul>	<b>INTERACCIONAR AMB ELS GRUPS D'INTERÈS INTERNS I EXTERNS</b>		
<b>C2/C3/C4/C5 Desenvolupar l'E/A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veu dels alumnes, famílies, empreses i institucions</li> </ul>			
<b>C3/C4 Desenvolupar l'E/A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FCT / Estadies a empresa</li> </ul>			
<b>C7 Desenvolupar l'assessorament i reconeixement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats dels treballadors i empreses de l'entorn</li> </ul>			
<b>S2 Gestionar els serveis FP escola-empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacions escola-empresa</li> </ul>			
<b>S7 Gestionar els recursos econòmics i equipaments Proveïdors</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos</li> <li>- Materials i equipaments</li> </ul>			
<b>S8 Gestionar les TIC/TAC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat d'aules, xarxes, equips i programari informàtic</li> </ul>			
<b>S9 Gestionar l'edifici i infraestructures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat d'espais i equipaments</li> </ul>			
<b>S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació de satisfacció del procés</li> <li>- Propostes de millora del procés</li> </ul>			

### **Característica de qualitat del procés**

El procés d'interaccionar amb els grups d'interès interns i externs és de qualitat quan:

- S'hagi sistematitzat el *benchmarking* almenys en un mínim de processos del sistema de gestió.
- El centre participi en un mínim d'actes propis i/o externs que s'ofereixen als grups d'interès.
- Augmentin i/o millorin la qualitat de les aliances.

### **Recursos del procés i infraestructures**

- Recursos humans per establir contacte amb els diferents socis i promocionar el centre
- Recursos informàtics i materials
- Mitjans de comunicació i promoció interns del centre (ex. revista...)
- Mitjans de comunicació i promoció externs del centre (ex. ràdio, premsa...)
- Xarxes i connectivitat
- Espais de reunió
- Espais per a la celebració d'actes (sala d'actes, gimnàs, pistes poliesportives...)
- Altres

### **Documentació del procés**

- Orientacions d'inici de curs
- Projecte educatiu
- NOFC
- Projecte de direcció
- Pla estratègic

### **Referències normatives**

- Llei d'educació de Catalunya
- Decret d'autonomia de centres
- Calendari escolar

### **Registres**

- Convocatòria i acta de reunió
- Fitxa de *benchmarking*
- Fitxa de registre d'actes
- Fitxa de publicitat feta
- Programació general anual i acta d'aprovació del consell escolar
- Memòria anual
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

### **Variables de control**

- Aliances fetes
- Actes fetes
- Satisfacció dels grups d'interès

---

## **C01 PROCÉS DE GESTIONAR LA INFORMACIÓ I ADMISSIÓ**

### **Objectiu del procés**

Planificar i dur a terme les activitats d'atenció, informació, preinscripció i matriculació dels alumnes i les inscripcions d'altres usuaris, per satisfer les necessitats i expectatives dels grups d'interès (principalment alumnes i famílies).

### **Responsable del procés**

Secretari/administrador

### **Funcions i responsabilitats**

A més de les que determinen les NOFC, s'especifiquen les funcions i responsabilitats següents:

#### ***Director***

- Determinar i gestionar les jornades que es facin en el centre educatiu, portes obertes, jornades tècniques, etc.
- Determinar, optimitzar i distribuir els recursos necessaris en la realització de les jornades establertes.
- Fer el seguiment i la comunicació del funcionament de les jornades.

#### ***Secretari/Administrador***

- Donar resposta a les necessitats d'informació demandades pels grups d'interès.
- Proporcionar els recursos determinats tant per a la informació com per a l'admissió.
- Garantir la funcionalitat dels espais, infraestructures i serveis d'informació i admissió.
- Assegurar l'accés per diferents mitjans de la informació, documentals, informàtics, etc.
- Publicar les informacions i dades d'admissió en els terminis establerts per l'administració educativa.
- Assegurar el compliment dels compromisos adquirits pel centre, respecte de la informació facilitada i de l'admissió.
- Fer el seguiment i control del compliment dels compromisos adquirits.

#### ***Rest a d'equip directiu***

- Atendre i informar els grups d'interès de les qüestions competents del seu àmbit de gestió.

#### ***Personal PAS***

- Atendre personalment o telefònicament les persones o grups d'interès que sol·licitin informació, informant-les documentalment o verbalment o encaminant-les al lloc adequat.
- Garantir el funcionament correcte en el moment que es fa l'admissió.
- Tenir coneixement de la normativa que s'aplica en l'admissió.

### **Procediments associats**

- Atenció al públic i informació
- Preinscripció i matrícula

## Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Proves externes</li> <li>- Reptes educatius</li> <li>- Catàleg de serveis a empreses</li> <li>- Convenis amb empreses</li> <li>- Assignació de grups/places disponibles</li> </ul>	GESTIONAR LA INFORMACIÓ I L'ADMISSIÓ	- Persones ateses i informades	Grups d'interès
Alumnes Famílies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats educatives i expectatives</li> <li>- Necessitats d'informació i orientació</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnes preinscrits i/o matriculats</li> <li>- Informació i dades</li> </ul>	<p>E2 Procés de planificar el funcionament del centre</p> <p>E4 Procés d'informar, comunicar i gestionar el coneixement</p> <p>Alumnes</p> <p>Professors</p> <p>Famílies</p> <p>Empreses col·laboradores</p>
Proveïdors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos per a la gestió</li> <li>- Recursos per a l'ensenyament</li> <li>- Serveis</li> <li>- Energia i manteniments</li> </ul>		- Satisfacció dels grups d'interès (persones ateses, informades, preinscrites i matriculades)	C6 Gestionar la satisfacció dels grups d'interès
E1 Determinar l'estratègia	<p>Marc estratègic del centre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Missió, visió i valors</li> <li>- Política de qualitat</li> <li>- Objectius i estratègia</li> <li>- Principis organitzatius</li> <li>- Principis pedagògics</li> <li>- Concrecions curriculars</li> <li>- Actuacions i seguiment</li> <li>- Projectes d'innovació, empremadoria i d'altres</li> <li>- Documentació estratègica de centre revisada: NOFC, PEC</li> <li>- Projecte lingüístic</li> <li>- Carta de compromís</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació i comunicació</li> <li>- Sol·licitud, inscripció i pagament del procés</li> </ul>	C7 Desenvolupar l'assessorament i reconeixement
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programació general anual (PGA). Curs organitzat i calendari d'actuacions</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnes matriculats</li> <li>- Necessitats d'assignació dels professors</li> </ul>	S1 Dur a terme la gestió acadèmica
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de gestió elaborat i revisat</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnes i famílies amb necessitat d'orientació i assessorament</li> </ul>	S4 Gestionar l'assessorament psicopedagògic i l'orientació



Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
<b>E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació de l'oferta educativa, tríptics, documents audiovisuals i cartells</li> <li>- Informació premsa i ràdio local</li> <li>- Participació en fires i salons en l'àmbit educatiu</li> <li>- Jornada de portes obertes</li> <li>- Xerrades informatives</li> <li>- Informació en la pàgina web, intranet, etc.</li> <li>- Actuacions derivades de la informació, comunicació i projecció externa del centre</li> </ul>	<b>GESTIONAR LA INFORMACIÓ I L'ADMISSIÓ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnes matriculats</li> <li>- Necessitats de recursos</li> </ul>	<b>S7 Gestionar els recursos econòmics i els equipaments</b>
<b>E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millors pràctiques detectades</li> <li>- Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció</li> <li>- Innovacions</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació del procés</li> <li>- Avaluació i millora del procés</li> </ul>	<b>S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió</b>
<b>E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta de formació/ informació d'interès als grups d'interès</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnes matriculats</li> <li>- Informació i dades</li> </ul>	<b>S11 Dur a terme la gestió administrativa</b>
<b>S7 Gestionar els recursos econòmics i els equipaments</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos</li> <li>- Materials i equipaments</li> </ul>			
<b>S8 Gestionar les TIC/TAC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari informàtic</li> </ul>			
<b>S9 Gestionar l'edifici i infraestructures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat d'espais i equipaments</li> </ul>			
<b>S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació satisfacció del procés</li> <li>- Propostes de millora del procés</li> </ul>			
<b>S11 Dur a terme la gestió administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expedient</li> </ul>			

### **Característica de qualitat del procés**

El procés de gestionar la informació i l'admissió del centre és de qualitat quan:

- El nombre d'alumnes admesos té un percentatge elevat respecte de les places que ofereix el centre.
- El grau de satisfacció dels grups d'interès respecte de la informació rebuda i respecte de la preinscripció i matrícula és elevat.

### **Recursos del procés i infraestructures**

Els recursos específics, i singulars, per desplegar aquest procés són:

- Recursos informàtics
- Panells per comunicar la informació
- Plataformes informàtiques per visualitzar la informació
- Persones formades amb l'àmbit de gestió del centre per assessorar i informar
- Xarxes i connectivitat
- Altres

### **Documentació del procés**

- Instruccions del procés de informació i admissió
- Projecte educatiu
- NOFC

### **Referències normatives**

- Llei d'educació de Catalunya
- Decret d'autonomia de centres
- Calendari escolar
- Instruccions del Departament d'Educació relativa a la gestió de l'admissió dels alumnes dels centres educatius públics

### **Registres**

- Llistes d'alumnes en el procés d'admissió
- Sol·licituds de preinscripció
- Sol·licituds de matriculació
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

### **Variables de control**

- Assignació de recursos econòmics i humans
- Eficiència del sistema de gestió

---

## **C02 PROCÉS DE DESENVOLUPAR L'E/A DE L'ESO**

### **Objectiu del procés**

Desenvolupar les activitats d'ensenyament; avaluar i qualificar l'evolució i aprenentatge dels alumnes d'ESO, d'acord amb el que estableix el projecte de centre i les concrecions didàctiques expressades en les programacions, per possibilitar el desenvolupament integral de l'alumne, l'adquisició de les competències previstes i la transició al món del treball i/o altres estudis.

### **Responsable del procés**

Coordinador pedagògic

### **Funcions i responsabilitats**

A més de les que determinen les NOFC, s'especifiquen les funcions i responsabilitats següents:

#### ***Coordinació pedagògica / Coordinació de l'ESO***

- Impulsar el desenvolupament de la programació de curs.
- Coordinar les reunions d'equips docents i de tutoria per desenvolupar la programació del curs, concretada en la PGA.

#### ***Cap d'estudis***

- Elaborar els horaris del curs d'acord amb el previst al PEC, determinar i vetllar per mantenir els contextos idonis per a l'aprenentatge.

#### ***Departament didàctic***

- Contextualitzar i harmonitzar les programacions.
- Seguir i controlar l'evolució de les programacions didàctiques, revisar-les i aprovar-les.
- Proveir de recursos per a l'ensenyament i aprenentatge.
- Determinar els objectius acadèmics del curs i àrea o matèria, vetllar perquè s'acompleixin i retre comptes dels resultats.

#### ***Equip docent / Professors***

- Planificar el procés acadèmic; desenvolupar i seguir les activitats i la dinàmica del grup classe; actuar per assolir l'èxit personal, social i acadèmic del conjunt d'alumnes.
- Impartir la programació, executar les activitats didàctiques, avaluar i proporcionar retroalimentació del progrés dels alumnes.
- Avaluar, determinar les activitats de recuperació, si escau, i sancionar les qualificacions dels alumnes en la junta d'avaluació.

#### ***Tutor***

- Desenvolupar les activitats de caire transversal; seguir l'evolució dels alumnes; informar i orientar família i alumnes, i vetllar pel seu èxit escolar.

#### ***Procediments associats***

- Acollida dels alumnes
- Desenvolupament d'activitats d'aula
- Avaluació i qualificació dels alumnes
- Tutoria

Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Proves externes</li> <li>- Reptes educatius</li> <li>- Catàleg de serveis a empreses</li> <li>- Convenis amb empreses</li> <li>- Assignació de grups</li> </ul>	DESENVOLUPAR L'E/A DE L'ESO	- Dades dels indicadors de centre (Inspecció)	Departament d'Educació
Alumnes i famílies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats educatives i expectatives</li> </ul>		- Informació de l'evolució de l'aprenentatge i resultats avaluació trimestre, curs i cicle	Alumnes Famílies
Professors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coneixement i experiència</li> </ul>		- Comunicacions d'alumnes menors d'edat	Famílies
Centres de primària	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació etapa anterior</li> </ul>		- Alumne acollit, ensenyat, orientat i amb competències i estada al centre finalitzada	Alumnes Famílies Empresa Altres estudis
Organitzacions, socis i aliances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estades, activitats i aprenentatge-servei</li> </ul>		- Resultats educatius. Resultats avaluacions trimestrals, curs i cicle	E1 Determinar l'estratègia (PEC: Concrecions curriculars ESO)
Centres de recursos pedagògics	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suport a l'E/A, orientació i atenció personalitzada</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultats educatius</li> <li>- Dades dels indicadors d'inspecció i del centre</li> </ul>	Professors E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió
Coordinació d'ESO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acords reunions equip docent</li> <li>- Acords reunions tutors per nivell</li> </ul>		- Memòries anuals departaments didàctics	E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió
E1 Determinar l'estratègia	<p>Marc estratègic del centre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Missió, visió i valors</li> <li>- Política de qualitat</li> <li>- Objectius i estratègia</li> <li>- Principis organitzatius</li> <li>- Principis pedagògics</li> <li>- Concrecions curriculars</li> <li>- Actuacions i seguiment</li> <li>- Projectes d'innovació, empenedoria i d'altres</li> <li>- Documentació estratègica de centre revisada: NOFC, PEC</li> <li>- Projecte lingüístic</li> <li>- Carta de compromís</li> </ul>		- Informació reunió final dels diferents equips docents: valoració del desenvolupament del curs i propostes de millora	<p>Coordinador pedagògic</p> <p>Coordinador d'ESO</p> <p>E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió (revisió a càrrec de la direcció)</p>

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
E1 Determinar l'estratègia (PEC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PAT</li> <li>- Criteris generals d'acció tutorial, metodològics i d'atenció a la diversitat</li> <li>- Criteris d'avaluació harmonitzats</li> <li>- Criteris de promoció</li> <li>- Matèries programades</li> <li>- Estudis organitzats</li> </ul>	DESENVOLUPAR L'E/A DE L'ESO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunió final dels diferents equips de tutors: revisió PAT, valoració del desenvolupament del curs i propostes de millora</li> </ul>	Coordinador pedagògic Coordinador d'ESO E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió (revisió a càrrec de la direcció)
E1 Determinar l'estratègia (NOFC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Drets i deures</li> <li>- Normes de funcionament</li> <li>- Funcions i responsabilitats</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats de materials formatius</li> </ul>	E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement S5 Gestionar els serveis complementaris S12 Gestionar la biblioteca
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programació general anual (PGA). Curs organitzat i calendari d'actuacions</li> <li>- Planificació PAT</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veu dels alumnes, famílies, empreses i institucions</li> </ul>	E5 Interacció amb els grups d'interès interns i externs
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de gestió elaborat i revisat</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacció dels grups d'interès</li> </ul>	C6 Gestionar la satisfacció dels grups d'interès
E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activitats d'informació, orientació i de promoció interna del centre</li> <li>- Activitats de difusió del projecte de centre</li> <li>- Actuacions derivades del sistema de gestió integrat</li> <li>- Materials formatius elaborats</li> <li>- Aules Moodle</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultats seguiment, avaluacions, qualificacions i recuperació, si escau</li> <li>- Actes de notes</li> <li>- Reclamacions de notes</li> <li>- Conflictes</li> </ul>	S1 Dur a terme la gestió acadèmica
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millors pràctiques detectades</li> <li>- Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció</li> <li>- Innovacions</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisió programació activitats fora de l'aula</li> </ul>	S3 Gestionar les activitats complementàries i extraescolars Coordinador d'activitats fora d'aula
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificació i gestió d'aliances externes</li> <li>- Acords amb empreses i organitzacions</li> <li>- Necessitats de formació</li> <li>- Necessitats de personal qualificat</li> <li>- Materials i equips</li> <li>- Informació i orientació</li> <li>- Formació i coneixement</li> <li>- Espais d'aprenentatge competencial</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilització d'eines per aplicar metodologies d'E/A</li> </ul>	S8 Gestionar les TIC/TAC
C1 Gestionar la informació i l'admissió (matriculació)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnes matriculats</li> <li>- Informació i dades</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació del procés</li> <li>- Avaluació i millora del procés</li> </ul>	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
S1 Dur a terme la gestió acadèmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actes finals</li> <li>- Notes registrades</li> <li>- Reclamacions de notes resoltes</li> <li>- Orientació altres estudis</li> <li>- Horaris</li> <li>- Assegurament del servei</li> <li>- Guia dels alumnes</li> <li>- Conflictes resolts</li> </ul>	DESENVOLUPAR L'E/A DE L'ESO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació dels alumnes que passen i/o repeteixen curs</li> <li>- Qualificacions dels alumnes</li> </ul>	S11 Dur a terme la gestió administrativa Professors
S3 Gestionar les activitats complementàries i extraescolars	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programacions d'activitats fora d'aula</li> <li>- Informació activitats, organització, gestió i avaluació</li> <li>- Autobusos, entrades...</li> <li>- Suport pedagògic</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació per a la distribució dels alumnes per grups d'acord amb les seves característiques</li> </ul>	S1 Dur a terme la gestió acadèmica S11 Dur a terme la gestió administrativa
S4 Gestionar l'assessorament psicopedagògic i l'orientació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessorament i orientació</li> <li>- Orientacions per al tractament de les dificultats d'aprenentatge</li> </ul>			
S5 Gestionar els serveis complementaris	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reprografia: dossiers, exàmens i material fotocopiats</li> </ul>			
S6 Gestionar l'equip humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professors aollits i formats</li> </ul>			
S7 Gestionar els recursos econòmics i els equipaments	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos</li> <li>- Materials i equipaments</li> </ul>			
S8 Gestionar les TIC/TAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari informàtic</li> <li>- Recursos TIC/TAC compatibles amb metodologia</li> </ul>			
S9 Gestionar l'edifici i les infraestructures (manteniment, neteja i seguretat general)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat d'espais i equipaments</li> </ul>			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació satisfacció del procés</li> <li>- Propostes de millora del procés</li> </ul>			
S11 Dur a terme la gestió administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expedients</li> <li>- Matèries superades i no superades el curs anterior</li> <li>- Exempcions i convalidacions</li> <li>- Llistes d'alumnes: Distribució per matèries optatives...</li> </ul>			
S12 Gestionar la biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llibres i recursos didàctics disponibles</li> </ul>			

### **Característica de qualitat del procés**

El procés és de qualitat si es compleixen les característiques següents:

- El centre té un percentatge elevat d'alumnes de 4t d'ESO que superen l'etapa respecte als matriculats.
- El percentatge d'alumnes que supera els diferents cursos amb 0,1 o màxim 2 matèries suspeses és molt elevat.
- El percentatge d'alumnes que superen totes les matèries en cada curs és elevat.
- A les enquestes de satisfacció dels alumnes de 4rt d'ESO, la mitjana del grau de satisfacció és elevada.
- A les enquestes de satisfacció de les famílies de 4rt d'ESO, la mitjana del grau de satisfacció és elevada.
- El percentatge d'unitats didàctiques impartides respecte a les programades és elevat.
- El percentatge d'alumnes donats de baixa al centre que continuen en el sistema educatiu o s'incorporen al món laboral és elevat.
- Els resultats de les proves d'avaluació diagnòstica a 3r d'ESO són molt elevats.
- Els resultats de les proves d'avaluació de 4t d'ESO són molt elevats.
- El percentatge d'alumnes que falta a classe és molt baix.

### **Recursos del procés i infraestructures**

- Professors
- Personal de suport als professors externs: EAP, treballadors socials
- Personal de suport als professors interns: departament d'orientació del centre
- Personal d'administració i serveis (PAS)
- Personal de neteja i manteniment
- Professors encarregats de la gestió informàtica
- Recursos TIC/TAC
- Pressupost
- Equipaments: aules generals, aules específiques, laboratoris i tallers
- Materials didàctics: segons els que reflecteix la programació i les matèries
- Suport informàtic per a la gestió de notes i d'incidències

### **Documentació del procés**

- Projecte educatiu de centre (PEC)
- Normes d'organització i funcionament (NOFC)
- Manuals de servei d'ESO
- Pla d'acció tutorial (PAT)
- Programació general anual (PGA)
- Indicadors de centre

### **Referències normatives**

- Llei d'educació de Catalunya
- Decret d'autonomia de centres
- Calendari escolar
- Orientacions d'inici de curs

## Registres

- Seguiment de la programació
- Actes d'avaluació
- Control d'assistència
- Acció tutorial: avaluació d'activitats de tutoria, registre d'entrevistes pares/alumne, registre de trucades telefòniques, registre d'incidències
- Actes de reunions dels tutors, equips docents, departaments didàctics
- Els que determini el manual del servei
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

## Variables de control

- Dotació de recursos a les aules
- Recursos pedagògics, didàctics i d'atenció als alumnes
- Revisió de les programacions
- Atenció a la diversitat (metodologia, organització, agrupaments, etc.)
- Formació i assessorament als professors (intern i extern)
- Aptitud, capacitats i predisposició de l'equip humà
- Pressupost

---

## C03 PROCÉS DE DESENVOLUPAR L'E/A DEL BATXILLERAT

### Objectiu del procés

Desenvolupar les activitats d'ensenyament-aprenentatge dels alumnes de batxillerat, i fer-ne el seguiment, l'avaluació i l'orientació durant el procés, d'acord amb el projecte curricular, per facilitar-los el desenvolupament integral i l'adquisició de les capacitats previstes, i així garantir-ne la inserció en la societat o la continuació cap a estudis superiors.

### Responsable del procés

Coordinador pedagògic

### Funcions i responsabilitats

A més de les que determinen les NOFC, s'especifiquen les funcions i responsabilitats següents:

#### *Professors*

- Programar les matèries i planificar les sessions de classe i les activitats a fer.
- Dur a terme les activitats d'aula programades.
- Assegurar l'acompliment de la programació.
- Informar el tutor de les absències d'alumnes registrades.
- Participar de forma activa en les reunions d'equip docent.
- Avaluar els alumnes.
- Portar a terme la tutoria de treballs de recerca, si ho determina el centre.



### ***Professors tutors de grup***

- Dur a terme l'acollida dels alumnes.
- Fer el seguiment acadèmic i planificar activitats d'orientació escolar, segons determini el pla d'acció tutorial.
- Interessar-se pels motius del possible absentisme i actuar segons les indicacions de les NOFC.
- Interessar-se pel desenvolupament personal dels alumnes.
- Mantenir contacte regular amb les famílies (en el cas d'alumnes menors d'edat) i/o el mateix interessat.
- Proporcionar eines d'orientació cap a estudis superiors o per a la inserció en la societat, segons determini el PAT.

### ***Caps de departament***

- Assegurar el seguiment de la programació.
- Assegurar el seguiment dels criteris de correcció, puntuació i avaluació de les respectives matèries.
- Assegurar la disponibilitat i adequació d'espais específics, segons determinin les programacions (laboratoris, aules específiques...).
- Actuar, segons les NOFC, en cas de possibles reclamacions.

### ***Coordinadors de batxillerat***

- Planificar, organitzar i valorar les activitats extraescolars (fetes o previstes).
- Planificar i organitzar les activitats relatives a la defensa dels treballs de recerca.
- Coordinar l'acció tutorial.
- Fer el seguiment de les accions relacionades amb l'absentisme i l'abandonament d'estudis.
- Coordinar les activitats relatives a "Pràctiques en empreses", si ho determina el centre.

### ***Cap d'estudi***

- Planificar el calendari general del curs escolar i el calendari de les sessions d'avaluació.
- Planificar l'assegurament de la prestació del servei (cobrir absències dels professors).
- Informar ràpidament els professors afectats de possibles modificacions en el calendari inicialment previst.

### ***Secretari***

- Elaborar llistes d'alumnes.
- Elaborar actes d'avaluació i assegurar-se de la integritat i exactitud de totes les dades.
- Mantenir actualitzades les dades relatives a matèries cursades, aprovades i pendents.
- Mantenir actualitzades les dades relatives a convalidacions, exempcions i altres circumstàncies especials.
- Custodiar les actes finals de primer curs i de segon curs.

### **Procediments associats**

- Acollida dels alumnes de batxillerat
- Desenvolupament d'activitats d'aula
- Avaluació i qualificació dels alumnes
- Seguiment tutorial i orientació
- Elaboració, defensa i avaluació del treball de recerca

Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Proves externes</li> <li>- Reptes educatius</li> <li>- Catàleg de serveis a empreses</li> <li>- Convenis amb empreses</li> <li>- Assignació de grups</li> </ul>	DESENVOLUPAR L'E/A AL BATXILLERAT	- Dades dels indicadors de centre (Inspecció)	Departament d'Educació
Alumnes i famílies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats educatives i expectatives</li> </ul>		- Informació de l'evolució de l'aprenentatge i resultats d'avaluació de trimestre, curs i cicle	Alumnes Famílies
Professors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coneixement i experiència</li> </ul>		- Comunicacions d'alumnes menors d'edat	Famílies
Centres de secundària	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació de l'etapa anterior d'alumnes nous</li> </ul>		- Alumne acollit, ensenyat, orientat i amb competències i estada al centre finalitzada	Alumnes Famílies Empresa Altres estudis
Organitzacions, socis i aliances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estadets, activitats i aprenentatge-servei</li> </ul>		- Resultats educatius. Resultats d'avaluacions trimestrals, de curs i cicle.	E1 Determinar l'estratègia (PEC: Concrecions curriculars ESO)
Centres de recursos pedagògics	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suport a l'E/A, orientació i atenció personalitzada</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultats educatius</li> <li>- Dades dels indicadors d'inspecció i del centre</li> </ul>	Professors E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió
Departaments didàctics	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programacions: continguts, activitats, pràctiques...</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memòries anuals departaments didàctics</li> <li>- Informació de la reunió final dels diferents equips docents: valoració del desenvolupament del curs i propostes de millora.</li> <li>- Reunió final dels tutors: revisió PAT, valoració del desenvolupament del curs i propostes de millora</li> </ul>	E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió
E1 Determinar l'estratègia	<p>Marc estratègic del centre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Missió, visió i valors</li> <li>- Política de qualitat</li> <li>- Objectius i estratègia</li> <li>- Principis organitzatius</li> <li>- Principis pedagògics</li> <li>- Concrecions curriculars</li> <li>- Actuacions i seguiment</li> <li>- Projectes d'innovació, empenedoria i d'altres</li> <li>- Documentació estratègica de centre revisada: NOFC, PEC</li> <li>- Projecte lingüístic</li> <li>- Carta de compromís</li> </ul>		- Necessitats de materials formatius	E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement S5 Gestionar els serveis complementaris S12 Gestionar la biblioteca

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
E1 Determinar l'estratègia (PEC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PAT</li> <li>- Criteris generals d'acció tutorial, metodològics i d'atenció a la diversitat</li> <li>- Criteris d'avaluació harmonitzats</li> <li>- Criteris de promoció</li> <li>- Matèries programades</li> <li>- Estudis organitzats</li> </ul>	DESENVOLUPAR L'E/A AL BATXILLERAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veu dels alumnes, famílies, empreses i institucions</li> </ul>	E5 Interacció amb els grups d'interès interns i externs
E1 Determinar l'estratègia (NOFC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Drets i deures</li> <li>- Normes de funcionament</li> <li>- Funcions i responsabilitats</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacció dels grups d'interès</li> </ul>	C6 Gestionar la satisfacció dels grups d'interès
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programació general anual (PGA). Curs organitzat i calendari d'actuacions</li> <li>- Planificació PAT</li> <li>- Calendari específic de batxillerat</li> <li>- Calendari de defensa dels treballs de recerca</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultats de seguiment, avaluacions, qualificacions i recuperació, si escau</li> <li>- Actes de notes</li> <li>- Reclamacions de notes</li> <li>- Conflictes</li> </ul>	S1 Dur a terme la gestió acadèmica
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de gestió elaborat i revisat</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisió de la programació d'activitats fora de l'aula</li> </ul>	S3 Gestionar les activitats complementàries i extraescolars Coordinador d'activitats fora d'aula
E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activitats d'informació, orientació i de promoció interna del centre</li> <li>- Activitats de difusió del projecte de centre</li> <li>- Actuacions derivades del sistema de gestió integrat</li> <li>- Materials formatius elaborats</li> <li>- Aules Moodle</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilització d'eines per aplicar metodologies d'E/A</li> </ul>	S8 Gestionar les TIC/TAC
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millors pràctiques detectades</li> <li>- Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció</li> <li>- Innovacions</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació del procés</li> <li>- Avaluació i millora del procés</li> </ul>	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió
E5 Interacció amb els grups d'interès interns i externs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificació i gestió d'aliances externes</li> <li>- Acords amb empreses i organitzacions</li> <li>- Necessitats de formació</li> <li>- Necessitats de personal qualificat</li> <li>- Materials i equips</li> <li>- Informació i orientació</li> <li>- Formació i coneixement</li> <li>- Espais d'aprenentatge competencial</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació de l'alumne que passa i/o repeteix curs</li> <li>- Qualificacions dels alumnes</li> </ul>	S11 Dur a terme la gestió administrativa
C1 Gestionar la informació i l'admissió (matriculació)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnes matriculats</li> <li>- Informació i dades</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació per a la distribució d'alumnes per grups d'acord amb les seves característiques</li> </ul>	Professors S1 Dur a terme la gestió acadèmica S11 Dur a terme la gestió administrativa

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
C2 Desenvolupar E/A de l'ESO	- Traspàs d'informació de tutoria	DESENVOLUPAR L'E/A AL BATXILLERAT		
S1 Dur a terme la gestió acadèmica	- Actes finals - Notes registrades - Reclamacions de notes resoltes - Orientació altres estudis - Horaris - Assegurament del servei - Guia dels alumnes - Conflictes resolts			
S3 Gestionar les activitats complementàries i extraescolars	- Programacions d'activitats fora d'aula - Informació activitats, organització, gestió i avaluació - Autobusos, entrades... - Suport pedagògic			
S4 Gestionar l'assessorament psicopedagògic i l'orientació	- Assessorament i orientació - Orientacions per al tractament de les dificultats d'aprenentatge			
S5 Gestionar els serveis complementaris	- Reprografia: dossiers, exàmens i material fotocopiats			
S6 Gestionar l'equip humà	- Professors acollits i formats			
S7 Gestionar els recursos econòmics i els equipaments	- Recursos - Materials i equipaments			
S8 Gestionar les TIC/TAC	- Disponibilitat d'aules, xarxes, equips i programari informàtic - Recursos TIC/TAC compatibles amb metodologia			
S9 Gestionar l'edifici i les infraestructures (manteniment, neteja i seguretat general)	- Disponibilitat d'espais i equipaments			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	- Informació de la satisfacció del procés - Propostes de millora del procés			
S11 Dur a terme la gestió administrativa	- Expedients - Matèries superades i no superades el curs anterior - Exempcions i convalidacions - Llistes d'alumnes: distribució per matèries optatives...			
S12 Gestionar la biblioteca	- Llibres i recursos didàctics disponibles			

## Característiques de qualitat del procés

El procés és de qualitat si:

- El percentatge d'alumnes matriculats a 2n de batxillerat que es graduen, respecte dels matriculats a 1r curs, és elevat.
- El percentatge d'alumnes que superen cada curs, respecte dels matriculats, és molt elevat.
- Els alumnes mostren un grau de satisfacció elevat respecte de l'estada i el servei del centre.
- El grau de satisfacció dels professors amb els resultats d'aprenentatge és elevat.
- El grau de satisfacció de les famílies o els interessats amb l'acció tutorial és elevat.
- El grau de satisfacció de les empreses col·laboradores respecte de l'estada dels alumnes és elevat.
- El grau de satisfacció dels alumnes amb l'estada a empreses (si l'han cursada) és elevat.
- El nombre de reclamacions de notes és molt petit.
- El percentatge de baixes és baix.
- El percentatge d'alumnes que falta a més del 10% de les classes és molt baix.
- El percentatge d'hores realitzades sobre les previstes és elevat.
- El percentatge de programació impartida sobre la programada és elevat.

## Recursos del procés i infraestructures

Els recursos per desplegar el procés són:

- Recursos humans: professors, tutors d'empresa, departament d'orientació del centre, personal d'administració i serveis (PAS), personal de neteja i manteniment, professors encarregats de la gestió informàtica
- Pressupost
- Materials didàctics: segons els que reflecteixi la programació
- Recursos TIC/TAC
- Suport informàtic de gestió, de notes i d'incidències
- Programari informàtic. Programari de gestió (absentisme, notes, convalidacions)
- Connexió a Internet i xarxes internes
- Empreses per fer estades
- Biblioteca
- Edifici i instal·lacions
- Equipaments: aules generals, aules específiques, laboratoris i tallers

## Documentació del procés

- Projecte educatiu de centre (PEC)
- Normes d'organització i funcionament (NOFC)
- Manuals de servei de batxillerat
- Pla d'acció tutorial (PAT)
- Programació general anual (PGA)
- Indicadors de centre

### Referències normatives

- Llei d'educació de Catalunya
- Decret d'autonomia de centres
- Calendari escolar
- Orientacions d'inici de curs

### Registres

- Llibreta del professor: seguiment de la programació, seguiment de l'assistència, avaluació
- Seguiment de l'acció tutorial: actes de tutoria; registre d'entrevistes amb alumnes (i amb famílies, si escau)
- Gestió acadèmica: actes de final de curs, recollida de titulacions
- Actes reunions tutors, equips docents, departaments didàctics
- Els que determini el manual del servei
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

### Variables de control

- Seguiment d'indicadors a intervals curts: trimestres (avaluacions)

---

## C04 PROCÉS DE DESENVOLUPAR L'E/A DE L'FP

### Objectiu del procés

Desenvolupar les activitats didàctiques d'ensenyament, avaluar i qualificar l'evolució i l'aprenentatge dels alumnes d'FP, d'acord amb el que estableix el projecte de centre i les concrecions i metodologies expressades a les programacions, per possibilitar el desenvolupament personal, social i professional dels alumnes, l'adquisició de les competències previstes i la transició al món del treball i/o altres estudis.

### Responsable del procés

Subdirector d'FP / Cap d'estudis d'FP

### Funcions i responsabilitats

A més de les que determinen les NOFC, s'especifiquen les funcions i responsabilitats següents:

#### *Subdirector d'FP / Cap d'estudis d'FP*

- Impulsar, fer el seguiment i el control del desenvolupament del projecte educatiu del centre a l'FP.
- Coordinar les reunions de famílies professionals, equips docents i tutors.
- Assegurar la gestió, el seguiment i l'avaluació de l'FCT i l'FP dual d'acord amb els objectius determinats.
- Determinar i assegurar el compliment dels procediments d'FP dual.
- Proposar i implementar els canvis organitzatius, pedagògics i metodològics a l'FP.
- Dur a terme accions per incorporar les organitzacions en la millora de la qualitat dels ensenyament d'FP.

- Impulsar les millores i innovacions que afavoreixin el millor aprenentatge possible dels alumnes.
- Elaborar els horaris del curs d'acord amb el que preveu el PEC; determinar i vetllar per mantenir els contextos idonis per a l'aprenentatge.

### **Departament didàctic**

- Assegurar la contextualització i harmonització de les programacions.
- Fer el seguiment i controlar l'evolució de les programacions didàctiques, revisar-les i aprovar-les, i assegurar els recursos necessaris per a l'ensenyament i l'aprenentatge.
- Determinar els objectius acadèmics, vetllar perquè s'acompleixin i retre comptes dels resultats.

### **Equip docent / Professors**

- Planificar i gestionar el procés acadèmic, desenvolupar i seguir les activitats i dinàmica del grup classe, actuar per garantir l'èxit personal, social i professional del conjunt dels alumnes.
- Impartir la programació, executar les activitats didàctiques, avaluar i proporcionar retroalimentació del progrés dels alumnes.
- Establir les activitats d'avaluació i de recuperació si escau.

### **Tutor**

- Desenvolupar les activitats de caire transversal; seguir l'evolució dels alumnes; informar i orientar família i alumnes, i vetllar pel seu èxit escolar.

### **Procediments associats**

- Acollida dels alumnes
- Desenvolupament d'activitats d'aula
- Seguiment, orientació, avaluació i qualificació dels alumnes
- Gestió de la diversitat
- Desenvolupament de l'FCT
- Desenvolupament de l'FP dual

### **Relacions proveïdor/client prioritàries**

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Proves externes</li> <li>- Reptes educatius</li> <li>- Catàleg de serveis a empreses</li> <li>- Convenis amb empreses</li> <li>- Assignació de grups</li> </ul>	DESENVOLUPAR E/A DE L'FP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dades dels indicadors de centre (Inspecció)</li> </ul>	Departament d'Educació
Alumnes i famílies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats educatives i expectatives</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació de l'evolució de l'aprenentatge i resultats d'avaluació trimestre, curs i cicle</li> </ul>	Alumnes Famílies

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
Professors	- Coneixement i experiència	<b>DESENVOLUPAR E/A DE L'FP</b>	- Comunicacions d'alumnes menors d'edat	Famílies
Centres de secundària	- Informació de l'etapa anterior		- Alumne acollit, ensenyat, orientat i amb competències i estada al centre finalitzada	Alumnes Famílies Serveis FP escola-empresa Altres estudis
Organitzacions, socis i aliances	- Estades, activitats i aprenentatge-servei		- Resultats educatius. Resultats d'avaluacions trimestrals, curs i cicle	E1 Determinar l'estratègia (PEC: Concrecions curriculars FP)
S12 Gestionar la biblioteca	- Llibres i recursos didàctics disponibles		- Nous aprenentatges professors - Noves propostes curriculars - Nous convenis amb empreses i organitzacions	E1 Determinar l'estratègia
Centres de recursos pedagògics	- Suport a l'E/A, orientació i atenció personalitzada		- Resultats educatius - Dades dels indicadors d'inspecció i del centre	Professors E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió
E1 Determinar l'estratègia	Marc estratègic del centre: - Missió, visió i valors - Política de qualitat - Objectius i estratègia - Principis organitzatius - Principis pedagògics - Concrecions curriculars - Actuacions i seguiment - Projectes d'innovació, empenedoria i d'altres - Documentació estratègica de centre revisada: NOFC, PEC - Projecte lingüístic - Carta de compromís		- Memòries anuals dels departaments didàctics - Informació de la reunió final dels diferents equips docents: valoració del desenvolupament del curs i propostes de millora - Reunió final dels tutors: revisió PAT, valoració del desenvolupament del curs i propostes de millora	E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió
E1 Determinar l'estratègia (PEC)	- PAT - Criteris generals d'acció tutorial, metodològics i d'atenció a la diversitat - Criteris d'avaluació harmonitzats - Criteris de promoció - Matèries programades - Estudis organitzats		- Necessitats de materials formatius	E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement S5 Gestionar els serveis complementaris S12 Gestionar la biblioteca
E1 Determinar l'estratègia (NOFC)	- Drets i deures - Normes de funcionament - Funcions i responsabilitats		- Coneixement empreses, món laboral i noves necessitats - Veu dels alumnes, famílies, empreses i institucions	E5 Interaccionar amb els grup d'interès interns i externs
E2 Planificar el funcionament del centre	- PGA. Curs organitzat i calendari d'actuacions - Planificació PAT		- Satisfacció dels grups d'interès (alumnes, famílies, empreses...)	C6 Gestionar la satisfacció dels grups d'interès



Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	- Sistema de gestió elaborat i revisat	DESENVOLUPAR E/A DE L'FP	- Resultats seguiment, avaluacions, qualificacions i recuperació si escau - Actes de notes - Reclamacions de notes - Conflictes	S1 Dur a terme la gestió acadèmica
E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement	- Activitats d'informació, orientació i de promoció interna del centre - Activitats de difusió del projecte de centre - Actuacions derivades del sistema de gestió integrat - Materials formatius elaborats - Aules Moodle		- FCT / Estades a empresa	S2 Gestionar els serveis escola-empresa S1 Dur a terme la gestió acadèmica Alumnes
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	- Millors pràctiques detectades - Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció - Innovacions		- Revisió programació activitats fora de l'aula	S3 Gestionar les activitats complementàries i extraescolars Coordinador d'activitats fora d'aula
E5 Interacció amb els grups d'interès interns i externs Empreses / entitats	- Planificació i gestió d'aliances externes - Acords amb empreses i organitzacions - Necessitats de formació - Necessitats de personal qualificat - Materials i equips - Informació i orientació - Formació i coneixement - Espais d'aprenentatge competencial - Llocs d'FP dual i FCT - Informació sobre llocs de treball - Tutors alumnes FCT i tutors alumnes dual		- Utilització d'eines per aplicar metodologies d'E/A	S8 Gestionar les TIC/TAC
C1 Gestionar la informació i l'admissió (matriculació)	- Alumnes matriculats - Informació i dades		- Informació del procés - Avaluació i millora del procés	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió
S1 Dur a terme la gestió acadèmica	- Actes finals - Notes registrades - Reclamacions de notes resoltes - Orientació altres estudis - Horaris - Assegurament del servei - Guia dels alumnes - Conflictes resolts		- Informació per a la distribució d'alumnes per grups d'acord amb les seves característiques	Professors S1 Dur a terme la gestió acadèmica S11 Dur a terme la gestió administrativa

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
S2 Gestionar els serveis FP escola-empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servei d'FCT</li> <li>- Servei d'FP dual</li> <li>- Guies dels alumnes d'FP i dual</li> <li>- Servei de borsa de treball</li> <li>- Orientacions per al tutor d'empresa</li> </ul>	DESENVOLUPAR E/A DE L'FP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació dels alumnes que passen i dels que repeteixen curs</li> <li>- Qualificacions dels alumnes</li> </ul>	S11 Dur a terme la gestió administrativa
S2 Gestionar els serveis FP escola-empresa Comissió seguiment conveni FP dual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organització d'FP dual</li> </ul>			
S3 Gestionar les activitats complementàries i extraescolars	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programacions d'activitats fora d'aula</li> <li>- Informació activitats, organització, gestió i avaluació</li> <li>- Autobusos, entrades...</li> <li>- Suport pedagògic</li> </ul>			
S4 Gestionar l'assessorament psicopedagògic i l'orientació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessorament i orientació</li> <li>- Orientacions per al tractament de les dificultats d'aprenentatge</li> </ul>			
S5 Gestionar els serveis complementaris	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reprografia: dossiers d'exàmens i material fotocopiats</li> </ul>			
S6 Gestionar l'equip humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professors acollits i formats</li> </ul>			
S7 Gestionar els recursos econòmics i equipaments	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos</li> <li>- Materials i equipaments</li> </ul>			
S8 Gestionar les TIC/TAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari informàtic</li> <li>- Recursos TIC/TAC compatibles amb metodologia</li> </ul>			
S9 Gestionar l'edifici i les infraestructures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat d'espais i equipaments</li> </ul>			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació satisfacció del procés</li> <li>- Propostes de millora del procés</li> </ul>			
S11 Dur a terme la gestió administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expedients</li> <li>- Matèries superades i no superades el curs anterior</li> <li>- Exempcions i convalidacions</li> <li>- Llistes d'alumnes: distribució per matèries optatives...</li> </ul>			

### **Característica de qualitat del procés**

El procés és de qualitat si es compleixen les característiques següents:

- El percentatge d'alumnes que es graduen al final de cada cicle respecte als matriculats a primer curs és elevat.
- El percentatge d'alumnes que superen els diferents mòduls / UF / NF / nuclis és molt elevat.
- Els alumnes mostren un grau de satisfacció elevat respecte de l'estada al centre.
- El grau de satisfacció de les empreses col·laboradores en FCT i en dual respecte de l'estada dels alumnes és elevat.
- El percentatge de baixes és baix.
- El percentatge d'alumnes que falta a més del 10% de les classes és molt baix.
- El percentatge d'hores realitzades sobre les previstes és elevat.
- El percentatge de programació impartida sobre la programada és elevat.

### **Recursos del procés i infraestructures**

- Professors
- Tutors d'empresa
- Personal de suport als professors interns: Departament d'orientació del centre
- Personal d'administració i serveis (PAS)
- Personal de neteja i manteniment
- Professors encarregats de la gestió informàtica
- Xarxes de coordinació del Departament d'Educació
- Recursos TIC/TAC
- Pressupost
- Materials didàctics: segons els reflectits a la programació
- Suport informàtic de gestió, de notes i d'incidències
- Programari informàtic
- Empreses formadores dual
- Biblioteca
- Edifici i instal·lacions
- Equipaments: aules generals, aules específiques, laboratoris i tallers
- Connexió a Internet i xarxes internes

### **Documentació del procés**

- Projecte educatiu de centre (PEC). Informació curricular. Programacions didàctiques
- Normes d'organització i funcionament (NOFC)
- Manuals del servei d'FP
- Pla d'acció tutorial (PAT)
- Programació general anual (PGA)
- Indicadors de centre

### Referències normatives

- Llei d'educació de Catalunya
- Decret d'autonomia de centres
- Calendari escolar
- Orientacions d'inici de curs
- Orientacions per al desplegament de l'FP dual

### Registres

- Seguiment de la programació
- Actes d'avaluació
- Seguiments qBID
- Control d'assistència
- Acció tutorial: avaluació activitats tutoria, registre entrevistes pares/alumne, registre trucades telefòniques, registre incidències
- Actes reunions tutors, equips docents, departaments didàctics
- Els determinats al manual del servei
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

### Variables de control

- Recursos empreses
- Dotació de recursos a les aules
- Recursos pedagògics, didàctics i d'atenció als alumnes
- Revisió de les programacions
- Atenció a la diversitat (metodologia, organització, agrupaments, etc.)
- Formació i assessorament als professors
- Aptitud, capacitats i predisposició de l'equip humà
- Pressupost

---

## C05 PROCÉS DE DESENVOLUPAR E/A D'ALTRES ESTUDIS

### Objectiu del procés

Desenvolupar les activitats d'ensenyament, avaluar i qualificar l'evolució i l'aprenentatge dels alumnes, d'acord amb el marc educatiu establert en el projecte de centre i les concrecions didàctiques expressades en les programacions, per possibilitar el desenvolupament dels alumnes, l'adquisició de les competències previstes i la transició al món del treball i/o cap a altres estudis.

### Responsable del procés

Coordinador pedagògic / subdirector d'FP

## **Funcions i responsabilitats**

A més de les definides a les NOFC, li corresponen les responsabilitats específiques següents:

### ***Responsable del procés***

- Controlar les fases de disseny i el desenvolupament, la planificació, verificació i validació dels estudis i els canvis que es produeixin.
- Vetllar per l'assignació dels recursos previstos a les programacions.
- Gestionar els procediments acadèmics.
- Organitzar el context d'aprenentatge i els recursos necessaris d'espais i professors.
- Incloure l'activitat en la programació general anual.
- Planificar i coordinar les accions de seguiment, avaluació, qualificació i orientació dels alumnes.
- Garantir la coherència i disponibilitat del material didàctic.
- Incloure i actualitzar els estudis en el PEC.

### ***Professors / equip docent***

- Impartir la programació, executar les activitats didàctiques, avaluar i proporcionar retroalimentació del progrés dels alumnes.
- Desenvolupar les activitats de caire transversal; seguir l'evolució dels alumnes; informar i orientar família i alumnes, i vetllar pel seu èxit escolar.
- Planificar el procés acadèmic; desenvolupar i fer el seguiment de les activitats i la dinàmica del grup classe; actuar per assolir l'èxit personal, social i acadèmic del conjunt dels alumnes.
- Avaluar, determinar les activitats de recuperació, si escau, i sancionar les qualificacions dels alumnes en la junta d'avaluació.

### ***Departament***

- Seguir i controlar l'evolució de les programacions didàctiques, revisar-les i aprovar-les.
- Proveir de recursos per a l'ensenyament i aprenentatge.
- Determinar els objectius acadèmics del curs i àrea o matèria, vetllar perquè s'acompleixin i retre comptes dels resultats.

## **Procediments associats**

Els procediments directament relacionats amb aquest procés són els següents:

- Acollida dels alumnes
- Desenvolupament d'activitats d'aula
- Seguiment, orientació, avaluació i qualificació dels alumnes
- Formació en empresa, si escau
- Altres d'específics que es determinin

## Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
Departament d'Educació i/o altres organismes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Proves externes</li> <li>- Reptes educatius</li> <li>- Catàleg de serveis a empreses</li> <li>- Convenis empreses</li> <li>- Assignació de grups</li> <li>- Necessitats formatives diferents col·lectius</li> </ul>	DESENVOLUPAR L'E/A D'ALTRES ESTUDIS	- Dades dels indicadors de centre (Inspecció)	Departament d'Educació i/o altres organismes
Alumnes i famílies	- Necessitats educatives i expectatives		- Informació de l'evolució de l'aprenentatge i els resultats d'avaluació del trimestre, curs i cicle	Alumnes Famílies
Professors	- Coneixement i experiència		- Comunicacions d'alumnes menors d'edat	Famílies
Centres de procedència	- Informació etapa anterior		- Alumnes acol·lits, ensenyats, orientats i amb competències i estada al centre finalitzada	Alumnes Famílies Empresa Altres estudis
Organitzacions, socis i aliances	- Estades, activitats i aprenentatge-servei		- Resultats educatius. Resultats d'avaluacions trimestrals, curs i cicle	E1 Determinar l'estratègia (PEC: Concrecions curriculars)
Centres de recursos pedagògics	- Suport a l'E/A, orientació i atenció personalitzada		- Resultats educatius - Dades dels indicadors d'inspecció i del centre	Professors E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió
Coordinació d'estudis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acords reunions equip docent</li> <li>- Acords reunions tutors nivell</li> </ul>		- Memòries anuals departaments didàctics	E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió
E1 Determinar l'estratègia	Marc estratègic del centre: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Missió, visió i valors</li> <li>- Política de qualitat</li> <li>- Objectius i estratègia</li> <li>- Principis organitzatius</li> <li>- Principis pedagògics</li> <li>- Concrecions curriculars</li> <li>- Actuacions i seguiment</li> <li>- Projectes d'innovació, empenedoria i d'altres</li> <li>- Documentació estratègica de centre revisada: NOFC, PEC</li> <li>- Projecte lingüístic</li> <li>- Carta de compromís</li> </ul>		- Informació reunió final dels diferents equips docents: valoració del desenvolupament del curs i propostes de millora.	Coordinador pedagògic E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió (revisió a càrrec de la direcció)

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
E1 Determinar l'estratègia (PEC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PAT</li> <li>- Criteris generals d'acció tutorial, metodològics i d'atenció a la diversitat</li> <li>- Criteris d'avaluació harmonitzats</li> <li>- Criteris de promoció</li> <li>- Matèries programades</li> <li>- Estudis organitzats</li> </ul>	DESENVOLUPAR L'E/A D'ALTRES ESTUDIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunió final dels diferents equips de tutors: revisió PAT, valoració del desenvolupament del curs i propostes de millora.</li> <li>- Revisió programació activitats fora de l'aula</li> </ul>	<p>Coordinador pedagògic</p> <p>Coordinador d'activitats fora de l'aula</p> <p>E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió (revisió per al direcció)</p>
E1 Determinar l'estratègia (NOFC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Drets i deures</li> <li>- Normes funcionament</li> <li>- Funcions i responsabilitats</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats de materials formatius</li> </ul>	<p>E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement</p> <p>S5 Gestionar els serveis complementaris</p> <p>S12 Gestionar la biblioteca</p>
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PGA. Curs organitzat i calendari d'actuacions</li> <li>- Planificació PAT</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veu dels alumnes, famílies, empreses i institucions</li> </ul>	E5 Interacció amb els grups d'interès interns i externs
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de gestió elaborat i revisat</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacció dels grups d'interès</li> </ul>	C6 Gestionar la satisfacció dels grups d'interès
E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activitats d'informació, orientació i de promoció interna del centre</li> <li>- Activitats de difusió del projecte de centre</li> <li>- Actuacions derivades del sistema de gestió integrat</li> <li>- Materials formatius elaborats</li> <li>- Aules Moodle</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultats de seguiment, avaluacions, qualificacions i recuperació, si escau</li> <li>- Actes de notes</li> <li>- Reclamacions de notes</li> <li>- Conflictives</li> </ul>	S1 Dur a terme la gestió acadèmica
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millors pràctiques detectades</li> <li>- Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció</li> <li>- Innovacions</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisió programació activitats fora de l'aula</li> </ul>	<p>S3 Gestionar les activitats complementàries i extraescolars</p> <p>Coordinador d'activitats fora d'aula</p>
E5 Interacció amb els grups d'interès interns i externs Empreses/entitats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificació i gestió d'aliances externes</li> <li>- Acords amb empreses i organitzacions</li> <li>- Necessitats de formació</li> <li>- Necessitats de personal qualificat</li> <li>- Materials i equips</li> <li>- Informació i orientació</li> <li>- Formació i coneixement</li> <li>- Espais d'aprenentatge competencial</li> <li>- Informació sobre llocs de treball o pràctiques</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats de contractació de professors</li> </ul>	<p>S6 Gestionar l'equip humà</p> <p>S7 Gestionar els recursos econòmics i equipaments</p>
C1 Gestionar la informació i l'admissió (matriculació)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnes matriculats</li> <li>- Informació i dades</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilització d'eines per aplicar metodologies d'E/A</li> </ul>	S8 Gestionar les TIC/TAC

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
S1 Dur a terme la gestió acadèmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actes finals</li> <li>- Notes registrades</li> <li>- Reclamacions de notes resoltes</li> <li>- Orientació altres estudis</li> <li>- Horaris</li> <li>- Assegurament del servei</li> <li>- Guia dels alumnes</li> <li>- Conflictes resolts</li> </ul>	DESENVOLUPAR L'E/A D'ALTRES ESTUDIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació del procés</li> <li>- Avaluació i millora del procés</li> </ul>	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió
S3 Gestionar les activitats complementàries i extraescolars Coordinació d'activitats fora d'aula	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programacions d'activitats fora d'aula</li> <li>- Informació activitats, organització, gestió i avaluació</li> <li>- Autobusos, entrades...</li> <li>- Suport pedagògic</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació dels alumnes que passen i dels que repeteixen curs</li> <li>- Qualificacions dels alumnes</li> </ul>	S11 Dur a terme la gestió administrativa
S4 Gestionar l'assessorament psicopedagògic i l'orientació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessorament i orientació</li> <li>- Orientacions per al tractament de les dificultats d'aprenentatge</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació per a la distribució d'alumnes per grups d'acord amb les seves característiques</li> </ul>	Professors S1 Dur a terme la gestió acadèmica S11 Dur a terme la gestió administrativa
S5 Gestionar els serveis complementaris	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reprografia: dossiers exàmens i material fotocopiats</li> </ul>			
S6 Gestionar l'equip humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professors acollits i formats</li> </ul>			
S7 Gestionar els recursos econòmics i equipaments	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos</li> <li>- Materials i equipaments</li> </ul>			
S8 Gestionar les TIC/TAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari informàtic</li> <li>- Recursos TIC/TAC compatibles amb metodologia</li> </ul>			
S9 Gestionar l'edifici i les infraestructures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat d'espais i equipaments</li> </ul>			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació de satisfacció del procés</li> <li>- Propostes de millora del procés</li> </ul>			
S11 Dur a terme la gestió administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expedients</li> <li>- Matèries superades i no superades el curs anterior</li> <li>- Exempcions i convalidacions</li> <li>- Llistes d'alumnes</li> </ul>			
S12 Gestionar la biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llibres i recursos didàctics disponibles</li> </ul>			



### **Característica de qualitat del procés**

El procés és de qualitat si es compleixen les característiques següents:

- El percentatge d'alumnes que superen el curs / etapa / cicle respecte dels matriculats és elevat.
- A les enquestes de satisfacció dels alumnes, la mitjana de l'enquesta de satisfacció és positiva.
- A les enquestes de satisfacció d'altres grups d'interès relacionats, la mitjana de l'enquesta de satisfacció és positiva.
- El percentatge d'alumnes que causen abandonament escolar és baix.
- El percentatge d'alumnes que falta a més del 10% de les classes és molt baix.
- Les hores impartides tenen un percentatge elevat respecte de les programades.
- Els continguts impartits tenen un percentatge elevat respecte dels planificats.

### **Recursos del procés i infraestructures**

- Professors
- Personal de suport als professors externs
- Personal de suport als professors interns
- Personal d'administració i serveis (PAS)
- Recursos TIC/TAC
- Pressupost
- Equipaments: aules generals, aules específiques, laboratoris i tallers
- Materials didàctics: segons els reflectits a la programació i a les matèries
- Suport informàtic per a la gestió de notes i d'incidències
- Biblioteca
- Edifici i instal·lacions
- Connexió a Internet i xarxes internes

### **Documentació del procés**

- Projecte educatiu de centre (PEC)
- Continguts curriculars específics
- Normes d'organització i funcionament (NOFC)
- Manuals de servei (procediments del procés)
- Pla d'acció tutorial (PAT)
- Programació general anual (PGA)
- Indicadors de centre
- Altra documentació requerida per l'organització que faci l'encàrrec de serveis

### **Referències normatives**

- Llei d'educació de Catalunya
- Decret d'autonomia de centres
- Calendari escolar
- Orientacions d'inici de curs
- Orientacions per al desplegament de l'FP dual
- Altres d'específiques relacionades amb els estudis

## Registres

- Seguiment de la programació
- Actes d'avaluació
- Control d'assistència
- Acció tutorial: avaluació activitats tutorial, registre entrevistes pares/alumne, registre trucades telefòniques, registre d'incidències
- Actes reunions tutors, equips docents, departaments didàctics
- Altres d'específics dels estudis
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

## Variables de control

- Recursos didàctics i equipament disponible
- Pressupost
- Professors

---

## C06 PROCÉS DE GESTIONAR LA SATISFACCIÓ DELS GRUPS D'INTERÈS

### Objectiu del procés

Conèixer el grau de satisfacció de les necessitats i de les expectatives dels alumnes, de les famílies, de la societat/empresa, de l'equip humà del centre i d'altres grups d'interès, per disposar de dades i informació que permetin desenvolupar les accions i/o actuacions necessàries per avançar en la millora de la gestió del centre.

### Responsable del procés

Director / coordinador de qualitat

### Funcions i responsabilitats

#### Genèriques dels responsables del procés

- Mantenir la relació (interrelació) amb la resta de processos i establir els requeriments adequats.
- Assegurar-se que el procés està degudament documentat i que la informació es distribueix a totes les persones afectades.
- Controlar i mesurar els resultats amb l'objectiu de millorar el procés de forma contínua.

#### Pel que fa a la planificació i gestió d'enquestes

##### *Coordinador de qualitat*

- Coordinar la realització de l'enquesta de satisfacció sobre aspectes generals i de l'E/A als alumnes, a les famílies, a les empreses, fer-ne el buidatge i traspasar els resultats a l'equip directiu.
- Fer l'actualització en el sistema de les dades obtingudes dels indicadors corresponents.

### ***Membres de l'equip directiu***

- Coordinar la realització de l'enquesta de satisfacció a l'equip humà del centre i fer-ne el buidatge corresponent.
- Analitzar resultats i lliurar-los a l'equip directiu, als equips docents, professors i departaments.
- Proposar mesures per assegurar la satisfacció dels grups d'interès.

### ***Director***

- Incorporar els resultats de les diferents enquestes a les variables de planificació estratègica de l'organització.

### ***Coordinador d'FP***

- Gestionar les queixes i suggeriments de les empreses.
- Proposar accions de millora per augmentar la satisfacció de les empreses.

### **Pel que fa a la gestió de queixes i suggeriments**

#### ***Coordinador de qualitat***

- Registrar les queixes i suggeriments formulats.
- Tramitar la queixa o el suggeriment al responsable de la gestió de l'àmbit afectat.
- Lliurar, per escrit, en el cas que ho sol·liciti, la resposta a la persona interessada (que ha fet la queixa o suggeriment).

#### ***Membres de l'equip directiu / Responsable del procés afectat***

- Gestionar i analitzar la queixa o suggeriment amb el responsable del servei afectat.
- Respondre la queixa o suggeriment per escrit i lliurar-la al coordinador de qualitat.
- Obrir una no-conformitat i acció correctiva/preventiva, si la queixa ho requereix.

### **Procediments associats**

- Pla i gestió d'enquestes
- Queixes i suggeriments

## Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Proves externes</li> <li>- Reptes educatius</li> <li>- Catàleg de serveis a empreses</li> <li>- Convenis empreses</li> </ul>	GESTIONAR LA SATISFACCIÓ DELS GRUPS D'INTERÈS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Models d'enquestes</li> <li>- Respostes de les enquestes de satisfacció</li> <li>- Queixes i suggeriments recollits</li> <li>- Necessitats de generar accions correctives, preventives, etc.</li> <li>- Informació de necessitats dels grups d'interès</li> <li>- Informació del procés</li> <li>- Avaluació i millora del procés</li> </ul>	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió: qualitat, medi ambient, riscos...
Alumnes Famílies Societat/Empresa Equip Humà S6 Gestionar l'equip humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació</li> <li>- Opinions / queixes / suggeriments</li> </ul>			
Tots els processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacció dels grups d'interès</li> </ul>			
E1 Determinar l'estratègia	Marc estratègic del centre: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Missió, visió i valors</li> <li>- Política de qualitat</li> <li>- Objectius i estratègia</li> <li>- Principis organitzatius</li> <li>- Principis pedagògics</li> <li>- Concrecions curriculars</li> <li>- Actuacions i seguiment</li> <li>- Projectes d'innovació, empenedoria i d'altres</li> <li>- Documentació estratègica de centre revisada: NOFC, PEC</li> <li>- Projecte lingüístic</li> <li>- Carta de compromís</li> </ul>			
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programació general anual (PGA). Curs organitzat i calendari d'actuacions</li> <li>- Pla d'enquestes</li> </ul>			
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de gestió elaborat i revisat</li> </ul>			
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millors pràctiques detectades</li> <li>- Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció</li> <li>- Innovacions</li> </ul>			

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
E5 Interaccionar amb els grup d'interès interns i externs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criteris de gestió de la interacció</li> <li>- Actuacions d'interacció</li> <li>- Mecanismes per a la participació activa dels grups d'interès en el centre</li> <li>- Publicació de les relacions i convenis amb socis</li> <li>- Millors pràctiques detectades</li> <li>- Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció</li> <li>- Innovacions</li> </ul>	GESTIONAR LA SATISFACCIÓ DELS GRUPS D'INTERÈS		
S6 Gestionar l'equip humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconeixements i recompenses</li> </ul>			
S7 Gestionar els recursos econòmics i els equipaments	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos</li> <li>- Materials i equipaments</li> </ul>			
S8 Gestionar les TIC/TAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari informàtic</li> </ul>			
S9 Gestionar l'edifici i infraestructures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat d'espais i equipaments</li> </ul>			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació satisfacció del procés</li> <li>- Propostes de millora del procés</li> </ul>			

### Característica de qualitat del procés

El procés és de qualitat quan:

- El nombre de respostes obtingudes a les enquestes de satisfacció és com a mínim d'un percentatge significatiu respecte a la població enquestada.
- Les enquestes es passen en les dates previstes en la PGA.
- El nombre de queixes i/o suggeriments recollits és superior a l'objectiu previst.

### Recursos del procés i infraestructures

- Personal del centre
- Equip directiu i coordinadors de qualitat i FP
- Suport informàtic i telefònic
- Sistema informàtic / programari de gestió i comunicació
- Informació digital (Internet, xarxes socials) i en paper de les activitats del centre
- Aulari, instal·lacions i espais del centre

### **Documentació del procés**

- Enquestes als grups d'interès
- Procediment de queixes i suggeriments
- Procediment de tractament de les no-conformitats
- Procediments d'accions correctives i de millora
- Normativa sobre baixes d'alumnes (procediment de baixes i reclamacions)

### **Referències normatives**

- Referència Norma ISO 9001

### **Registres**

- Respostes a les diferents enquestes (alumnes, famílies, empreses i equip humà del centre)
- Reclamacions formulades
- Programari informàtic d'enquestes
- Baixes d'alumnes
- Registre informàtic de queixes i suggeriments
- Full de queixes/suggeriments
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

### **Variables de control**

- Percentatge d'enquestes recollides
- Nombre de grups d'interès enquestats
- Programari de gestió

---

## **C07 PROCÉS DE DESENVOLUPAR L'ASSESSORAMENT I RECONeixEMENT**

### **Objectiu del procés**

Proporcionar suport per detectar les competències adquirides a través de l'activitat professional o en activitats socials, acreditar-les i proporcionar un itinerari formatiu per obtenir la titulació acadèmica corresponent als interessos, motivacions, capacitats i aptituds dels aspirants, a fi que el seu coneixement sigui visible i els proporcionï un itinerari acadèmic de futur.

Per als candidats que disposen de competències professionals i volen obtenir un reconeixement en el món acadèmic, la qual cosa els proporciona, a més, la possibilitat de seguir formant-se a través d'un itinerari formatiu d'acord amb els seus interessos i possibilitats.

### **Responsable del procés**

Coordinador

## **Funcions i responsabilitats**

### ***Coordinació del procés***

- Programar, organitzar i coordinar el serveis.
- Promoure el servei i informar les persones interessades.
- Seguir i assegurar la qualitat del procediment del serveis.
- Gestionar les reclamacions.
- Confeccionar el calendari i garantir-ne el compliment.
- Gestionar les dades requerides i elaborar la memòria anual.
- Gestionar les enquestes de satisfacció dels usuaris.
- Col·laborar en la gestió de les certificacions.
- Col·laborar en la gestió d'obertura d'expedients.
- Mantenir i millorar la qualitat del servei.

### ***Assessor***

- Assessorar i acompanyar l'usuari del servei per emplenar el dossier de la trajectòria professional.
- Elaborar l'informe d'assessorament, que inclou el disseny itinerari formatiu i professional i les recomanacions necessàries per aconseguir l'objectiu professional desitjat.
- Emplenar les dades necessàries per al seguiment i assegurament de la qualitat del servei.

### ***Junta de reconeixement***

- Programar les sessions de la junta de reconeixement dels aprenentatges de les persones que han fet el servei d'assessorament i s'han inscrit al procés de reconeixement acadèmic.
- Analitzar la documentació i altres evidències que han aportat les persones relacionades amb les unitats formatives o crèdits.
- Establir un pla d'avaluació per a cada usuari, determinant les tècniques (entrevista professional, simulació...) a emprar per a la junta de reconeixement.
- Preparar l'entrevista de contrastació de l'usuari elaborant el qüestionari de preguntes.
- Valorar els aprenentatges assolits mitjançant l'experiència laboral o en activitats socials de forma col·legiada, a partir del dossier d'assessorament per a la junta de reconeixement, l'informe d'assessorament, les evidències documentals aportades per l'usuari en relació amb la seva experiència i formació i les evidències competencials recollides per a cada usuari.
- Elaborar i signar l'acta de reconeixement dels aprenentatges i proposar la certificació de les unitats formatives o crèdits corresponents.
- Atendre i resoldre les reclamacions presentades pels participants.

## **Procediments associats**

- Assessorament
- Reconeixement

Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client	
Departament d'Educació Institut i/o empreses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans (assessors)</li> <li>- Assistència i assessorament</li> <li>- Formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Material de suport (dossiers d'assessorament, trajectòria professional, itineraris formatius, impresos, etc.)</li> </ul>	DESENVOLUPAR L'ASSESSORAMENT I/O RECONeixEMENT	- Memòria anual	Departament d'Educació	
Candidats més grans de 18 i amb, almenys, dos anys d'experiència professional o en activitats socials	- Necessitats de reconeixement		- Assessorats	- Aspirants orientats acadèmicament	Usuaris de l'assessorament
Persones adultes	- Necessitats d'assessorament		- Usuaris amb certificació de reconeixement dels aprenentatges assolits		Usuaris del reconeixement
Professors	- Coneixement i experiència		- Satisfacció dels grups d'interès		C6 Gestionar la satisfacció dels grups d'interès
E1 Determinar l'estratègia	- Marc estratègic del centre		- Documents comptabilitat institut: ingressos, pagaments, nòmines, etc.		S7 Gestionar els recursos econòmics i equipaments
E2 Planificar el funcionament del centre	- Programació general anual (PGA). Curs organitzat i calendari d'actuacions		- Informació del procés	- Avaluació i millora del procés	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	- Sistema de gestió elaborat i revisat		- Necessitats de suport administratiu		S11 Dur a terme la gestió administrativa
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millors pràctiques detectades</li> <li>- Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció</li> <li>- Innovacions</li> </ul>				
E5 Interacció amb els grups d'interès	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificació i gestió d'aliances externes</li> <li>- Acords amb empreses i organitzacions.</li> </ul>				
C1 Gestionar la informació i admissió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació i comunicació</li> <li>- Sol·licitud, inscripció i pagament del procés</li> </ul>				
S1 Dur a terme la gestió acadèmica	- Organització i planificació del procés d'assessorament i reconeixement				
S2 Gestionar els serveis d'FP escola-empresa	- Necessitats d'assessorament i reconeixement				



Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
S7 Gestionar els recursos econòmics i els equipaments	- Recursos - Materials i equipaments	DESENVOLUPAR L'ASSESSORAMENT I/O RECONeixEMENT		
S8 Gestionar les TIC/TAC	- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari informàtic			
S9 Gestionar l'edifici i infraestructures	- Disponibilitat d'espais i equipaments			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	- Informació satisfacció del procés - Propostes de millora del procés			
S11 Dur a terme la gestió administrativa	- Expedient			

### Característica de qualitat del procés

El procés és de qualitat quan:

- La satisfacció de les parts interessades (usuaris assessorats, usuaris amb reconeixement i assessors) és elevada.
- L'eficàcia del procés, mesurada com a nombre de crèdits/UF reconeguts sobre els recomanats a l'assessorament, és elevada.

### Recursos del procés i infraestructures

- Temps dedicat a l'assessorament, el reconeixement i la gestió
- Despeses d'energia i consumibles (paper, llum...)
- Aplicació informàtica de gestió
- Web d'informació i documentació
- Xarxa de cooperació, intercanvi organització
- Espais de reunió

### Documentació del procés

- Projecte educatiu de centre, concrecions curriculars, normativa de funcionament i sistema de gestió de l'institut
- Comunicació de prestació del servei a la DGFPIERE
- Currículums cicles formatius
- Informe d'assessorament (Dossier trajectòria professional + Itinerari formatiu + Recomanacions)
- Dossier d'assessorament i de reconeixement, si escau
- Calendari d'activitats
- Sol·licitud d'inscripció
- Justificants d'assistència
- Acta de reconeixement
- Certificats de reconeixement

- Carta de compromís
- Enquestes
- Queixes i/o suggeriments
- Documentació dels aspirants (contractes de treball, informes de vida laboral i/o certificació d'experiència professional, DNI, informes assessorament, rebut ingrés del preu de l'assessorament i/o reconeixement, document d'exempció i bonificació del preu, etc.)
- Conveni entre empresa i Departament d'Educació, si escau
- Altres

### Referències normatives

- Resolució ENS/1891/2012, de 23 d'agost, d'organització de diverses mesures flexibilitzadores i actuacions en la formació professional inicial
- Resolució ENS/1492/2015, de 26 de juny, per la qual s'estableixen els compromisos de qualitat del servei d'assessorament i del servei de reconeixement acadèmic
- Instruccions de 18 de gener de la DGFPIERE, relatives a l'organització del servei d'assessorament i reconeixement acadèmic dels aprenentatges assolits mitjançant l'experiència laboral o en activitats socials
- Documents per a l'organització i la gestió de centres

### Registres

- Expedients aspirants
- Acta reconeixement
- Reclamacions
- Llistes d'admesos, exclosos i reserva
- Assistència a les sessions d'informació, assessorament i reconeixement
- Informe d'assessorament (Recomanacions –RE–, Informe assessorament –IF–, Dossier trajectòria professional –DTP–)
- Dossier assessorament
- Certificacions acadèmiques
- Memòria anual del servei
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

### Variables de control

- Informació i formació aportada pels aspirants
- Temps d'assessorament
- Temps de reconeixement
- Sistematització del procés
- Formació i experiència dels assessors

---

## S01 PROCÉS DE DUR A TERME LA GESTIÓ ACADÈMICA

### Objectiu del procés

Planificar les activitats, assignar els recursos necessaris per oferir els serveis d'ensenyament-aprenentatge, determinar les fases d'avaluació i control per assolir la satisfacció de les necessitats i expectatives dels grups d'interès.

### Responsable del procés

Cap d'estudis

### Funcions i responsabilitats

A més de les que determinen les NOFC, s'especifiquen les funcions i responsabilitats següents:

#### *Cap d'estudis*

- Determinar, optimitzar i distribuir els recursos necessaris per oferir el servei d'ensenyament i aprenentatge establert al projecte de centre, d'acord amb els criteris establerts.
- Elaborar els horaris dels professors a partir dels criteris aprovats pel claustre.
- Elaborar els horaris dels alumnes.
- Assegurar la prestació dels serveis prestats pel centre.
- Assegurar la resolució dels conflictes que es puguin produir en el procés d'E/A.
- Assegurar el compliment dels compromisos adquirits pel centre amb els alumnes.

### Procediments associats

- Resolució de conflictes i mediació
- Elaboració d'horaris
- Assegurament del servei
- Reclamacions de notes

## Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Proves externes</li> <li>- Reptes educatius</li> <li>- Catàleg de serveis a empreses</li> <li>- Convenis amb empreses</li> </ul>	DUR A TERME LA GESTIÓ ACADÈMICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actes finals</li> <li>- Notes registrades</li> <li>- Reclamacions de notes resoltes</li> <li>- Orientació altres estudis</li> <li>- Horaris</li> <li>- Assegurament del servei</li> <li>- Guia dels alumnes</li> <li>- Conflictes resolts</li> </ul>	C2/C3/C4/C5 Desenvolupar l'E/A
Professors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coneixement i experiència</li> <li>- Necessitats professionals i personals</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacció dels grups d'interès</li> </ul>	C6 Gestionar la satisfacció dels grups d'interès
Alumnes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats educatives i expectatives</li> <li>- Necessitats d'informació i orientació</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organització i planificació del procés d'assessorament i reconeixement</li> </ul>	C7 Procés d'assessorament i reconeixement
Famílies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats i expectatives</li> <li>- Necessitats d'informació i orientació</li> <li>- Corresponsabilitat i suport</li> <li>- Recursos addicionals</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detecció d'alumnes amb necessitats educatives especials</li> </ul>	S4 Gestionar l'assessorament psicopedagògic i l'orientació
E1 Determinar l'estratègia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marc estratègic del centre</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horaris professors</li> <li>- Assegurament del servei</li> </ul>	S6 Gestionar l'equip humà Professors
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programació general anual (PGA). Curs organitzat i calendari d'actuacions</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació del procés</li> <li>- Avaluació i millora del procés</li> </ul>	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criteris horaris</li> <li>- Assignació professors</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actes finals</li> <li>- Notes registrades</li> </ul>	S11 Dur a terme la gestió administrativa
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de gestió elaborat i revisat</li> </ul>			
E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats d'adaptacions individualitzades i grups dels currículums ESO</li> <li>- Informació per a l'establiment de les matèries optatives al batxillerat</li> <li>- Necessitats d'adaptacions curriculars FP</li> </ul>			
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millors pràctiques detectades</li> <li>- Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció</li> <li>- Innovacions</li> </ul>			

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
C1 Gestionar la informació i admissió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnes matriculats</li> <li>- Necessitats d'assignació de professors</li> </ul>	DUR A TERME LA GESTIÓ ACADÈMICA		
C2/C3/C4/C5 Desenvolupar l'E/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultats seguiment, avaluacions, qualificacions i recuperació, si escau</li> <li>- Actes de notes</li> <li>- Reclamacions de notes</li> <li>- Conflictes</li> <li>- Informació per a la distribució d'alumnes per grups d'acord amb les seves característiques</li> </ul>			
C4 Desenvolupar l'E/A de l'FP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FCT / Estadets a empresa</li> </ul>			
S3 Gestionar les activitats complementàries i extraescolars	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats d'assegurament del servei</li> </ul>			
S4 Gestionar l'assessorament psicopedagògic i l'orientació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultats avaluacions psicopedagògiques</li> <li>- Orientació de l'alumne per a l'èxit educatiu</li> </ul>			
S6 Gestionar l'equip humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Previsió d'absències dels professors</li> </ul>			
S7 Gestionar els recursos econòmics i els equipaments	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos</li> <li>- Materials i equipaments</li> </ul>			
S8 Gestionar les TIC/TAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari</li> <li>- Programari d'elaboració d'horaris</li> </ul>			
S9 Gestionar l'edifici i infraestructures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat espais i equipaments</li> </ul>			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació satisfacció del procés</li> <li>- Propostes de millora del procés</li> </ul>			
S11 Dur a terme la gestió administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expedients acadèmics actualitzats</li> <li>- Convalidacions o exempcions resoltes</li> <li>- Informació d'organització del curs</li> </ul>			

### **Característica de qualitat del procés**

El procés de dur a terme la gestió acadèmica és de qualitat quan:

- Un percentatge elevat de membres del claustre considera que els horaris s'han elaborat d'acord amb els criteris aprovats.
- Els alumnes que assisteixen a totes les classes reben un percentatge elevat de les hores programades.
- El percentatge d'alumnes que generen més d'un conflicte durant el curs és molt petit.
- Els professors estan satisfets amb la resolució dels conflictes.

### **Recursos del procés i infraestructures**

Els recursos específics, i singulars, per desplegar aquest procés són:

- Programari de gestió
- Recursos informàtics
- Xarxes i connectivitat
- Espais de reunió
- Altres

### **Documentació del procés**

- Instruccions d'inici de curs
- Projecte educatiu i NOFC

### **Referències normatives**

- Llei d'educació de Catalunya
- Decret d'autonomia de centres
- Instrucció de la Secretaria General, relativa a la gestió econòmica dels centres educatius públics del Departament d'Educació
- Calendari escolar

### **Registres**

- Horari dels professors
- Horari dels alumnes
- Actes del claustre d'aprovació dels horaris
- Actes de reunions
- Actes de qualificacions
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

### **Variables de control**

- Assignació de professors
- Assignació de recursos econòmics
- Eficiència del sistema de gestió

---

## S02 PROCÉS DE GESTIONAR ELS SERVEIS D'FP ESCOLA-EMPRESA

### Objectiu del procés

Gestionar els procediments dels serveis del centre a l'empresa/institucions, per reforçar les relacions amb les empreses i augmentar les sinèrgies, creant més valor en els productes i serveis de l'empresa i l'institut que s'oferiran als alumnes i altres grups d'interès.

### Responsable del procés

El subdirector de formació professional o un membre de l'equip directiu en qui delegui el director.

### Funcions i responsabilitats

A més de les que estableixen les NOFC, el responsable del procés té les funcions i responsabilitats afegides següents:

- Integrar en el centre les estratègies del servei escola-empresa.
- Assegurar que els serveis del procés escola-empresa es comuniquen als usuaris i les empreses i que aquestes els entenen.
- Participar a les reunions de treball dels programes promoguts pel Departament d'Educació relacionats amb els serveis que gestiona.
- Dissenyar i planificar, conjuntament amb altres membres de l'equip directiu i altres responsables, les actuacions relacionades amb els serveis de la cartera del centre.
- Proporcionar la informació i documentació necessàries als professors.
- Proposar accions de millora del servei que gestiona.
- Facilitar dades sobre l'evolució i el seguiment del servei que gestiona.
- Proporcionar suport a la gestió de llocs de treball per competències de les empreses.
- Gestionar l'estratègia de serveis del centre en funció de les seves possibilitats internes i de l'entorn.
- Gestionar un pla de difusió dins l'organització dels serveis i dels valors d'empresa.
- Coordinar la gestió econòmica i administrativa dels serveis.

### Procediments associats

- Gestionar la informació, assessorament i consultoria a les empreses (intermediació centre-empresa).
- Gestionar l'FCT (procés E/A).
- Gestionar l'FP dual (procés E/A).
- Gestionar la borsa de treball.
- Gestionar el reconeixement acadèmic de la formació impartida en empreses i/o entitats.
- Adaptacions curriculars per a sectors específics (procés E/A).
- Gestionar la formació en empreses i centres educatius.
- Detecció de necessitats específiques de formació a l'empresa.
- Gestionar les estades formatives dels professors a les empreses o institucions.
- Gestionar els projectes d'innovació i transferència de coneixement a les empreses.

## Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor/Procés	Entrada	Procés	Sortida	Client/Procés
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Proves externes</li> <li>- Reptes educatius</li> <li>- Catàleg de serveis a empreses</li> <li>- Convenis empreses</li> </ul>	GESTIONAR ELS SERVEIS D'FP ESCOLA-EMPRESA	- Convenis col·laboració	Empresa FP dual
Professors	- Coneixement i experiència		- Noves qualificacions/UC	Departament d'Educació
Experts externs	- Coneixement i experiència		- Cursos a mida - Serveis sota demanda	Empreses, institucions i entitats
Empreses/entitats	- Llocs de treball i llocs per FCT		- Informació, orientació	Empreses, institucions i entitats Treballadors Usuaris servei
Empreses/entitats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formació i materials</li> <li>- Informació sobre llocs de treball</li> <li>- Necessitats de formació</li> </ul>		- Alumnes formats	Empreses, institucions i entitats
Empreses/entitats	- Tutors alumnes FCT i tutors alumnes dual		- Certificació formació	Usuaris Alumnes Personal empreses
Empreses/entitats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats de personal qualificat</li> <li>- Llocs de treball/FCT</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servei de borsa de treball</li> <li>- Consultoria</li> </ul>	Alumnes, exalumnes Empreses, institucions i entitats
Empreses i institucions	- Reconeixement de la formació impartida		- Estadets formatives	Professors
Empreses / Institucions	- Oferta de llocs d'estades professors		- Inserció laboral	Societat Alumnes
Empreses / Institucions	- Coneixement		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nou coneixement</li> <li>- Oficina d'impuls a les relacions escola-empresa</li> </ul>	E1 Determinar l'estratègia
Usuaris serveis centre	- Assessorament i/o reconeixement de les competències professionals i formació associades		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Noves necessitats de formació</li> <li>- Nou coneixement</li> </ul>	E2 Planificar el funcionament del centre
E1 Determinar l'estratègia (projecte de centre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marc estratègic del centre</li> <li>- Carta de serveis a empreses</li> <li>- Estratègia de serveis</li> </ul>		- Servei d'FCT	C4 Desenvolupar l'E/A d'FP Alumnes i empreses



Proveïdor/Procés	Entrada	Procés	Sortida	Client/Procés
E2 Planificar el funcionament del centre	- Programació general anual (PGA). Curs organitzat i calendari d'actuacions	GESTIONAR ELS SERVEIS D'FP ESCOLA-EMPRESA	- Servei d'FP dual	C4 Desenvolupar l'E/A d'FP Alumnes i empreses
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	- Sistema de gestió elaborat i revisat		- Empreses homologades	C4 Desenvolupar l'E/A d'FP Procediment FCT, dual
E4 Informar comunicar i gestionar el coneixement	- Necessitats d'adaptacions curriculars FP		- Satisfacció dels grups d'interès	C6 Gestionar la satisfacció dels grups d'interès
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	- Millors pràctiques detectades - Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció - Innovacions		- Necessitats d'assessoraments i reconeixements	C07 Desenvolupar l'assessorament i reconeixement
S6 Gestionar l'equip humà	- Professors acollits i formats		- Nous recursos	S7 Gestionar els recursos econòmics i equipaments (inventari)
S7 Gestionar els recursos econòmics i els equipaments	- Recursos - Materials i equipaments		- Informació del procés - Avaluació i millora del procés	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió
S8 Gestionar les TIC/TAC	- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari informàtic			
S9 Gestionar l'edifici i infraestructures	- Disponibilitat d'espais i equipaments			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	- Informació satisfacció del procés - Propostes de millora del procés			
S11 Dur a terme la gestió administrativa	- Expedients acadèmics i certificacions			

### **Característica de qualitat del procés**

El procés és de qualitat quan:

- Les persones que hi intervenen, i les empreses o entitats involucrades, estan satisfetes respecte del servei proporcionat.
- S'implementin, en un percentatge elevat, les accions dissenyades en la carta de serveis a empreses.

### **Recursos del procés i infraestructures**

- Equipament informàtic
- Base de dades d'experts externs i espais susceptibles de ser utilitzats per a formació
- Base de dades empreses/institucions
- Hores professors
- Suport secretaria
- Pressupost
- Tutors FCT
- Coordinador FCT
- Espai de reunions
- Aules de formació
- Xarxes i instal·lacions
- Altres

### **Documentació del procés**

- Normativa del Departament d'Educació
- NOFC
- PEC
- Carta de serveis
- Pla estratègic del procés
- Procediments i guies
- Material comunicació i màrqueting

### **Referències normatives**

- El Reial decret 1147/2011, de 29 de juliol, d'ordenació general de la formació professional del sistema educatiu
- El Decret 284/2011, d'1 de març, d'ordenació general de la formació professional inicial
- La Resolució ENS/1891/2012, de 23 d'agost, d'organització, entre altres, d'actuacions d'assessorament i reconeixement
- La Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació
- El projecte de resolució del Consell de la Unió Europea, de 21 de novembre de 2008, titulada "Incloure millor l'orientació permanent a les estratègies d'educació i formació permanent"
- Orientacions d'inici de curs

## **Registres**

- Expedients personals d'alumnes i/o inscrits
- Certificats de formació
- Registres de notes
- Informes d'assessorament a empreses
- Registres de reconeixement
- Convenis amb les empreses/institucions
- Cursos de formació, programacions, etc.
- Empreses homologades
- Resultats inserció
- Resultats enquestes
- Propostes de millora
- Memòries estades empresa dels professors
- Memòria anual
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

## **Variables de control**

- Recursos econòmics
- Hores de dedicació als serveis
- Nombre d'empreses en el territori
- Nombre d'experts externs
- Nombre i qualitat d'instal·lacions i equipaments susceptibles de ser utilitzats
- Nombre de cicles formatius que participen de l'oferta de serveis a empreses

---

## S03 PROCÉS DE GESTIONAR LES ACTIVITATS COMPLEMENTÀRIES I EXTRAESCOLARS

### Objectiu del procés

Determinar les pautes d'actuació per planificar, gestionar, dur a terme i avaluar, convenientment, les activitats curriculars complementàries i les activitats extraescolars del centre per assolir la satisfacció de les necessitats i expectatives dels grups d'interès.

### Responsables del procés

Coordinador pedagògic / coordinador d'activitats i serveis escolars

### Funcions i responsabilitats

A més de les que determinen les NOFC, s'especifiquen les funcions i responsabilitats següents:

#### *Coordinació pedagògica*

- Planificar, programar, organitzar i avaluar les activitats complementàries.
- Informar, donar a conèixer, als diferents grups d'interès implicats (alumnes, famílies...), la informació relativa a les activitats complementàries.
- Portar un control de les activitats complementàries realitzades.
- Mantenir actualitzada la documentació (formats, formularis, registres i bases de dades) relacionada amb la realització d'activitats.
- Assegurar la inclusió en les programacions i la correcta avaluació de les activitats complementàries.

#### *Coordinació d'activitats i serveis escolars*

- Planificar, organitzar i coordinar les activitats extraescolars (culturals, de sensibilització, viatges d'estudis, sortides temàtiques, esportives...).
- Informar, donar a conèixer, als diferents grups d'interès implicats (alumnes, famílies...), la informació relativa a les activitats extraescolars (informació de l'activitat).
- Portar un control de les activitats extraescolars realitzades.
- Mantenir actualitzada la documentació (formats, formularis, registres i bases de dades) relacionada amb la realització d'activitats.
- Col·laborar amb els professors implicats en l'organització i logística de les activitats complementàries que es facin fora del centre.

#### *El responsable del procés*

- Gestionar el càlcul i l'anàlisi dels indicadors.
- Elaborar una memòria final.

### Procediments associats

Gestió de les activitats fora del centre

Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor/Procés	Entrada	Procés	Sortida	Client/Procés
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Proves externes</li> <li>- Reptes educatius</li> <li>- Catàleg de serveis a empreses</li> <li>- Convenis empreses</li> </ul>	GESTIONAR LES ACTIVITATS COMPLEMENTÀRIES I EXTRAESCOLLARS	- Sol·licitud d'ajudes/permisos	Departament d'Educació
AMPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos</li> <li>- Oferta d'activitats del centre</li> </ul>		- Actes del consell escolar	Inspecció Alumnes Famílies Professors
Ajuntament, consells (comarcal, esportiu)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta d'activitats/jornades</li> <li>- Convocatòria d'ajudes</li> <li>- Oferta d'espais</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sol·licituds d'activitats que farà el centre vinculades a l'ajuntament, CRP, consells, empreses...</li> <li>- Sol·licitud d'ajudes i permisos</li> <li>- Peticions d'espais</li> </ul>	Ajuntament, consells, CRP, empreses
CRP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta d'activitats/jornades</li> <li>- Oferta d'espais</li> <li>- Oferta de recursos</li> </ul>		- Programacions d'activitats fora d'aula	E1 Determinar l'estratègia (PEC) E2 Planificar el funcionament del centre (PGA) C2/C3/C4/C5 Desenvolupar l'E/A S12 Gestionar la biblioteca
Empreses	- Oferta d'activitats/serveis		- Oferta d'activitats del centre	E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement Alumnes Famílies Professors
E1 Determinar l'estratègia	- Marc estratègic del centre		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació activitats, organització, gestió i avaluació</li> <li>- Autobusos, entrades...</li> <li>- Suport pedagògic</li> </ul>	C2/C3/C4/C5 Desenvolupar l'E/A
E2 Planificar el funcionament del centre	- Programació general anual (PGA). Curs organitzat i calendari d'actuacions		- Satisfacció dels grups d'interès	C6 Gestionar la satisfacció dels grups d'interès
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	- Sistema de gestió elaborat i revisat		- Necessitats d'assegurament del servei	S1 Dur a terme la gestió acadèmica

Proveïdor/Procés	Entrada	Procés	Sortida	Client/Procés
E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activitats d'informació, orientació i de promoció interna del centre</li> <li>- Activitats de difusió del projecte de centre</li> <li>- Actuacions derivades del sistema de gestió integrat</li> </ul>	GESTIONAR LES ACTIVITATS COMPLEMENTÀRIES I EXTRAESCOLLARS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats de contractació d'activitats/serveis.</li> </ul>	S7 Gestionar els recursos econòmics i els equipaments
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millors pràctiques detectades</li> <li>- Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció</li> <li>- Innovacions</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació del procés</li> <li>- Avaluació i millora del procés</li> </ul>	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió
E5 Interaccionar amb els grups d'interès	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificació i gestió d'aliances externes</li> <li>- Acords amb empreses i organitzacions</li> </ul>			
C2/C3/C4/C5 Procés d'ensenyament i aprenentatge	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisió programació activitats fora de l'aula</li> </ul>			
S6 Gestionar l'equip humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professors acollits i formats</li> </ul>			
S7 Gestionar els recursos econòmics i els equipaments	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos</li> <li>- Materials i equipaments</li> </ul>			
S8 Gestionar les TIC/TAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari informàtic</li> </ul>			
S9 Gestionar l'edifici i les infraestructures (manteniment, neteja i seguretat general)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat d'espais i equipaments</li> </ul>			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació satisfacció del procés</li> <li>- Propostes de millora del procés</li> </ul>			

### **Característica de qualitat del procés**

El procés és de qualitat si el percentatge d'acompliment de les activitats planificades és elevat.

Respecte a les activitats complementàries, el procés és de qualitat si:

- El percentatge d'activitats complementàries realitzades que han estat prèviament aprovades pel consell escolar del centre, reflectides en les programacions i en la PGA, és molt elevat.
- Un percentatge elevat de les activitats complementàries es duen a terme i són avaluades en les matèries / crèdits / mòduls / UF en què han estat programades.
- Existeix un instrument de valoració de la satisfacció dels usuaris (alumnes, professors i famílies) i s'assoleix una valoració elevada en la satisfacció de les activitats complementàries.

Respecte a les activitats extraescolars, el procés és de qualitat si:

- Un percentatge elevat de les activitats extraescolars planificades s'han portat a terme.
- Un percentatge elevat dels alumnes potencials als quals s'adrecen activitats extraescolars hi participen.
- Existeix un instrument de valoració de la satisfacció dels usuaris (alumnes, professors i famílies) i s'assoleix una valoració elevada en la satisfacció de les activitats extraescolars.

### **Recursos del procés i infraestructures**

- Equip directiu
- Coordinador d'activitats i serveis escolars
- Professors assignats al centre
- Ajudes d'entitats de l'entorn (ajuntament, consells...)
- Recursos implementats per la coordinació d'activitats i serveis escolars
- Espais de reunió del diferents òrgans implicats
- Pàgina web i programari específic de gestió

### **Documentació del procés**

- Pla estratègic
- PGA
- Programacions
- Manuals de serveis

### **Referències normatives**

- Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació
- Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius
- Orientacions d'inici de curs del Departament d'Educació
- ISO 9001

### **Registres**

- Proposta i calendari d'activitats
- Llistes de dades d'alumnes i famílies
- Fitxa de sol·licitud de realització d'activitat
- Fitxa de seguiment d'activitat

- Memòries d'activitat i de la coordinació d'activitats i serveis escolars
- Registres del centre on constin aspectes relacionats amb les activitats complementàries i extraescolars (actes: del consell escolar, de l'equip directiu, dels departaments, dels equips docents...)
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

### **Variables de control**

- Professors assignats al centre
- Ofertes d'activitats que arribin al centre des de diferents organitzacions (ajuntament, consells, CRP, empreses...)
- Espais disponibles fora del centre per dur a terme les activitats
- Nivell d'implicació de la comunitat educativa

---

## **S04 PROCÉS DE GESTIONAR L'ASSESSORAMENT PSICOPEDAGÒGIC I L'ORIENTACIÓ**

### **Objectiu del procés**

Crear i gestionar els mecanismes que orientin els tutors, els alumnes i les famílies per millorar l'adaptació dels alumnes a l'entorn educatiu i social.

### **Responsable del procés**

Un membre de l'equip directiu (cap d'estudis o coordinador pedagògic)

### **Funcions i responsabilitats**

#### ***Director***

- Nomenar responsable un membre de l'equip directiu (cap d'estudis o coordinador pedagògic), així com els tutors. Facilitar els recursos necessaris per desenvolupar el procés.

#### ***Coordinador pedagògic, orientadors i tutors***

- Totes les que estableixen les NOFC.

#### ***Comissió d'atenció a la diversitat (CAD)***

- Totes les que estableixen les NOFC i la normativa.\*

### **Procediments associats**

- Gestió del pla d'atenció a la diversitat
- Gestió del pla d'acció tutorial

---

\* Cada centre ha d'especificar les funcions i responsabilitats a les NOFC, segons el model d'atenció a la diversitat i d'orientació dels alumnes que utilitzin o vulguin implementar.



Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Proves externes</li> <li>- Reptes educatius</li> </ul>	GESTIONAR L'ASSESSORAMENT PSICOPEDAGÒGIC I L'ORIENTACIÓ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientació personal, acadèmica i professional</li> </ul>	Alumnes
Alumnes i famílies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació i necessitats d'orientació</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientació acadèmica i professional</li> </ul>	Famílies
Professors Tutors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació</li> <li>- Necessitats d'orientació</li> <li>- Coneixement i experiència</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Col·laboracions</li> </ul>	Serveis municipals
Centre de procedència i/o tutors cursos anteriors...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació etapa anterior</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sol·licituds de valoració</li> </ul>	EAP
Serveis municipals	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació i sol·licituds de col·laboració</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualització del PAD (pla d'atenció a la diversitat)</li> <li>- Necessitat de canvis en el PAT (pla d'acció tutorial)</li> <li>- Necessitats específiques d'organització horària, d'espais i recursos</li> </ul>	E2 Planificar el funcionament del centre
EAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessorament i orientació</li> <li>- Orientacions per al tractament de les dificultats d'aprenentatge</li> </ul>	C2/C3/C4/C5 Desenvolupar E/A Professors Tutors
E1 Determinar l'estratègia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marc estratègic del centre</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacció dels grups d'interès</li> </ul>	C6 Gestionar la satisfacció dels grups d'interès
E1 Determinar l'estratègia (PEC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PAT</li> <li>- Criteris generals d'acció tutorial, metodològics i d'atenció a la diversitat</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millora resultats avaluacions</li> <li>- Orientació de l'alumne per a l'èxit educatiu.</li> </ul>	Alumnes S1 Dur a terme la gestió acadèmica
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programació general anual (PGA). Curs organitzat i calendari d'actuacions</li> <li>- Planificació PAT</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació del procés</li> <li>- Avaluació i millora del procés</li> </ul>	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pla d'atenció a la diversitat (PAD)</li> </ul>			
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de gestió elaborat i revisat</li> </ul>			
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millors pràctiques detectades</li> <li>- Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció</li> <li>- Innovacions</li> </ul>			

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
C1 Gestionar la informació i admissió	- Alumnes i famílies amb necessitat d'orientació i assessorament	GESTIONAR L'ASSESSORAMENT PSICOPEDAGÒGIC I L'ORIENTACIÓ		
S1 Dur a terme la gestió acadèmica	- Detecció d'alumnes amb necessitats especials			
S7 Gestionar els recursos econòmics i els equipaments	- Recursos - Materials i equipaments			
S8 Gestionar les TIC/TAC	- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari informàtic			
S9 Gestionar l'edifici i les infraestructures	- Disponibilitat d'espais i equipaments			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	- Informació satisfacció del procés - Propostes de millora del procés			

### Característica de qualitat del procés

El procés és de qualitat quan:

- El temps transcorregut entre la sol·licitud d'assessorament per part d'un tutor o família al departament d'orientació i la resposta d'aquest és majoritàriament breu.
- Les valoracions de l'equip docent són majoritàriament positives.
- Els alumnes que han rebut orientacions acadèmiques superen el curs en un percentatge considerable.
- S'han dut a terme, en un percentatge alt, les activitats de tutoria, dinamització de grup i orientació previstes al projecte educatiu.

### Recursos del procés i infraestructures

Els recursos específics, i singulars, per desplegar aquest procés són els següents:

- Programari de gestió
- Recursos informàtics
- Personal: coordinador pedagògic, equip d'orientació, tutors, equip docent, EAP, educador social de l'ajuntament i altres professionals externs
- Xarxa informàtica i connectivitat
- Xarxa telefònica
- Espais de reunió

### **Documentació del procés**

- Instruccions d'inici de curs
- Projecte educatiu
- Normes d'organització i funcionament del centre (NOFC)
- Programació general anual (PGA)
- Programa d'acció tutorial ESO/BATX/FP
- Pla d'atenció a la diversitat (PAD)
- Directrius metodològiques de centre

### **Referències normatives**

- Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació
- Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius
- Documents per a l'organització i gestió de centres
- Calendari escolar

### **Registres**

- Llista d'alumnes del centre
- Documentació aportada pels alumnes i les famílies
- Sol·licituds orientació
- Orientacions emeses
- Actes d'equips docents i coordinació (de tutors, comissió d'atenció a la diversitat...)
- Actes departament d'orientació
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

### **Variables de control**

- Informes lliurats per les escoles de primària
- Reunions amb tutors
- Reunions d'equip docent
- Reunions del departament d'orientació
- Hores dels professors dedicades a l'atenció a la diversitat
- Recursos ordinaris i extraordinaris dedicats a l'atenció a la diversitat
- Disseny i planificació del PAT

---

## S05 PROCÉS DE GESTIONAR ELS SERVEIS COMPLEMENTARIS

### Objectiu del procés

Determinar les accions que permetin gestionar els serveis complementaris del centre, per assegurar el desenvolupament correcte dels diferents serveis, que doni resposta a les necessitats educatives i expectatives dels grups d'interès.

### Responsable del procés

Secretari/administrador

### Funcions i responsabilitats

En relació amb el procés de gestionar els serveis complementaris i de manera addicional a les definides a les NOFC:

#### *Director*

- Autoritzar les despeses i ordenar els pagaments d'acord amb el pressupost aprovat.
- Contractar béns i serveis dins els límits establerts per l'Administració educativa i actuar com a òrgan de contractació.

#### *Secretari/administrador*

- Gestionar els recursos necessaris per dur a terme la gestió dels serveis complementaris.
- Dur a terme la preparació correcta dels documents relatius als contractes de serveis i subministraments, d'acord amb la normativa vigent.
- Retre comptes del cicle pressupostari.
- Retre comptes del procés.

#### *Responsables activitats*

- Les definides a les NOFC.

### Procediments associats

- Gestió del servei de cafeteria/menjador
- Gestió del servei de reprografia
- Gestió del servei de transports
- Gestió d'armariets
- Gestió de la socialització de llibres, equips, etc.
- Altres serveis

## Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor/Procés	Entrada	Procés	Sortida	Client/Procés
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Calendari anual</li> </ul>	GESTIONAR ELS SERVEIS COMPLEMENTARIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actuacions, seguiment i control</li> <li>- Horaris dels diferents serveis</li> </ul>	E2 Planificar el funcionament del centre
Professors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coneixement i experiència</li> <li>- Necessitats professionals i personals</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retiment de comptes</li> </ul>	Grups d'interès
Proveïdors, empreses i col·laboradors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productes i serveis</li> <li>- Necessitats i expectatives</li> <li>- Recursos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servei d'armariets</li> </ul>	Grups d'interès
Alumnes i famílies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats i expectatives</li> <li>- Necessitats materials per l'E/A</li> <li>- Llibres i materials</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servei de cafeteria, cantina/ menjador</li> </ul>	Grups d'interès
Grups d'interès	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats de transport</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llibres</li> </ul>	Alumnes
E1 Determinar l'estratègia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marc estratègic del centre</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equips personals</li> </ul>	Alumnes
E1 Determinar l'estratègia (NOFC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Drets i deures</li> <li>- Normes funcionament</li> <li>- Funcions i responsabilitats</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transport</li> </ul>	Alumnes Professors
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programació general anual (PGA). Curs organitzat i calendari d'actuacions</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altres serveis</li> </ul>	Grups d'interès
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pla de formació</li> <li>- Pla d'acollida</li> <li>- Assignació professors</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reprografia: dossiers exàmens i material fotocopiats</li> </ul>	C2/C3/C4/C5 Desenvolupar l'E/A Alumnes Professors
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de gestió elaborat i revisat</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacció dels grups d'interès</li> </ul>	C6 Gestionar la satisfacció dels grups d'interès
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millors pràctiques detectades</li> <li>- Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció</li> <li>- Innovacions</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formació duta a terme</li> </ul>	S6 Procés de gestionar l'equip humà
C2/C3/C4/C5 Desenvolupar l'ensenyament i aprenentatge	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats de materials formatius i d'altres</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serveis duts a terme</li> </ul>	S7 Gestionar els recursos econòmics i equipaments
S6 Gestionar l'equip humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professors acollits i formats</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació del procés</li> <li>- Avaluació i millora del procés</li> </ul>	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió
S7 Gestionar els recursos econòmics i els equipaments	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos</li> <li>- Materials i equipaments</li> </ul>			

Proveïdor/Procés	Entrada	Procés	Sortida	Client/Procés
S8 Gestionar les TIC/TAC	- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari informàtic	GESTIONAR ELS SERVEIS COMPLEMENTARIS		
S9 Gestionar l'edifici i les infraestructures (manteniment, neteja i seguretat general)	- Disponibilitat d'espais i equipaments			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	- Informació satisfacció del procés - Propostes de millora del procés			

### Característica de qualitat del procés

El procés de gestionar els serveis complementaris del centre és de qualitat quan:

- S'obté un percentatge elevat de satisfacció dels grups d'interès respecte dels diferents serveis complementaris oferts.

### Recursos del procés i infraestructures

- Pressupost
- Personal
- Equipaments
- Edifici i instal·lacions
- Altres espais

### Documentació del procés

- Programació general anual de centre
- Memòries

### Referències normatives

- Llei d'educació de Catalunya
- Decret d'autonomia de centres
- Calendari escolar
- Llei orgànica de protecció de dades de caràcter personal (LOPD)
- NOFC

### Registres

- Memòries anuals
- Actes claustre i consell escolar
- Fulls de registre d'utilització dels serveis
- Contractes

- Factures
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

### **Variables de control**

- Personal
- Pressupost
- Equipaments

---

## **S06 PROCÉS DE GESTIONAR L'EQUIP HUMÀ**

### **Objectiu del procés**

Gestionar la direcció de les persones del centre perquè estiguin en disposició d'acomplir les seves funcions i desplegar les responsabilitats amb les millors garanties d'ambient, formació i competència possibles, especialment les relacionades amb l'ensenyament i l'aprenentatge dels alumnes i el que estableix el projecte del centre.

### **Responsable del procés**

Director

### **Funcions i responsabilitats**

A més de les que es determinen als procediments associats i a les NOFC, s'especifiquen les funcions i responsabilitats següents:

#### ***Director***

- Determinar i revisar els perfils professionals i competències dels llocs de treball.
- Planificar la formació de les persones del centre.
- Gestionar l'avaluació de les competències.
- Gestionar recompenses i/o reconeixements.
- Proporcionar, o gestionar, la retroalimentació a les persones sobre la realització del servei.

#### ***Secretari/administrador***

- Acollir l'equip humà.
- Custodiar les dades personals de l'equip humà.

#### ***Cap d'estudis***

- Acollir l'equip humà.
- Controlar l'assistència de l'equip humà.
- Seleccionar, contractar i avaluar el servei proporcionat pel personal laboral (formació no reglada).

#### ***Coordinador pedagògic***

- Acollir l'equip humà.
- Gestionar la formació de les persones del centre.

## Procediments associats

- Procediment d'acollida i acompanyament del personal
- Procediment de formació de l'equip humà
- Procediment de disseny de llocs de treball, selecció, contractació i avaluació i retroalimentació del personal (quan escaigui)
- Gestió, control de l'assistència i administració del personal
- Gestió de reconeixements i/o recompenses
- Millora de l'ambient de treball

## Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor/Procés	Entrada	Procés	Sortida	Client/Procés
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Proves externes</li> <li>- Reptes educatius</li> <li>- Catàleg de serveis a empreses</li> <li>- Convenis empreses</li> <li>- Assignació de grups</li> <li>- Promoció</li> <li>- Sous i recompenses</li> <li>- Actuacions disciplinàries</li> <li>- Condicions d'accés, selecció i contractació</li> </ul>	GESTIONAR L'EQUIP HUMÀ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe mensual de faltes d'assistència</li> <li>- Comunicat de baixa per malaltia als serveis territorials</li> <li>- Gestió substitucions</li> <li>- Atorgament, si escau, de permisos</li> <li>- Gestió expedients professors</li> </ul>	Departament d'Educació
Personal del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació sobre la realització del servei</li> <li>- Necessitats del servei</li> <li>- Necessitats personals</li> <li>- Necessitats de formació</li> <li>- Coneixement i competència</li> <li>- Assumpció de funcions, responsabilitats, compromisos i retiment de comptes</li> <li>- Atenció als grups d'interès</li> <li>- Informació i comunicació</li> <li>- Comunicació i justificació d'assistències, baixes i permisos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats de personal ateses</li> <li>- Personal format</li> <li>- Millores fetes</li> <li>- Millora del clima</li> <li>- Horaris de treball PAS</li> <li>- Control d'assistència</li> <li>- Respostes sol·licituds, queixes i suggeriments</li> </ul>	Alumnes Famílies Professors PAS Altres grups d'interès
Sindicats Universitats Entorn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació: normativa, sindical, convocatòries, concursos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectius anuals</li> <li>- Pla de millores personal</li> </ul>	Alumnes Famílies Personal del centre
Legislació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llei de la funció pública</li> <li>- Riscos laborals i ambientals</li> <li>- Normativa laboral</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal competent i compromès</li> </ul>	E2 Planificar el funcionament del centre Tots els processos
E1 Determinar l'estratègia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marc estratègic del centre</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professors acollits i formats</li> </ul>	C2/C3/C4/C5 Desenvolupar l'E/A



Proveïdor/Procés	Entrada	Procés	Sortida	Client/Procés
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PGA. Curs organitzat i calendari d'actuacions</li> <li>- Assignació de professors</li> <li>- Pla de formació</li> <li>- Pla d'acollida</li> </ul>	GESTIONAR L'EQUIP HUMÀ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacció dels grups d'interès</li> <li>- Reconeixements i recompenses</li> <li>- Informació</li> <li>- Opinions / queixes / suggeriments</li> </ul>	C6 Gestionar la satisfacció dels grups d'interès
E3 Procés de desenvolupar i revisar el sistema de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de gestió elaborat i revisat</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Previsió d'absències dels professors</li> </ul>	S1 Dur a terme la gestió acadèmica
E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activitats d'informació, orientació i de promoció interna del centre</li> <li>- Activitats de difusió del projecte de centre</li> <li>- Actuacions derivades del sistema de gestió integrat</li> <li>- Inventari de coneixements i habilitats personals</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació del procés</li> <li>- Avaluació i millora del procés</li> </ul>	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió
E5 Procés interaccionar amb els grups d'interès	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millors pràctiques detectades</li> <li>- Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció</li> <li>- Innovacions</li> </ul>			
C5 Desenvolupar l'E/A d'altres estudis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats de contractació de professors</li> </ul>			
S1 Dur a terme la gestió acadèmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horaris professors</li> <li>- Assegurament del servei</li> </ul>			
S4 Gestionar l'assessorament psicopedagògic i l'orientació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessorament i orientació</li> <li>- Orientacions per al tractament de les dificultats d'aprenentatge</li> </ul>			
S5 Gestionar els serveis complementaris	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formació duta a terme</li> </ul>			
S7 Gestionar els recursos econòmics i els equipaments	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos</li> <li>- Materials i equipaments</li> </ul>			
S8 Gestionar les TIC/TAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari informàtic</li> </ul>			
S9 Gestionar l'edifici i infraestructures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat d'espais i equipaments</li> </ul>			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació satisfacció del procés</li> <li>- Propostes de millora del procés</li> </ul>			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió Veu de l'equip humà del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agraïments, reclamacions i/o suggeriments</li> <li>- Vigilància de la salut</li> <li>- Seguiment i vigilància llocs treball</li> </ul>			

### **Característica de qualitat del procés**

El procés de gestió de l'equip humà del centre és de qualitat quan:

- El personal del centre mostra un grau de satisfacció elevat amb la gestió de les persones.
- La satisfacció envers la formació és elevada.
- El percentatge d'inassistències del personal és baix.
- La satisfacció en l'acollida és elevada.
- El nombre de queixes és baix.

### **Recursos del procés i infraestructures**

Els recursos específics i singulars i les infraestructures per desplegar aquest procés són:

- Programari de gestió
- Recursos informàtics
- Pantalles per comunicar la informació
- Pressupost
- Sistema de gestió
- Cursos de formació i/o formadors
- Aules, laboratoris i tallers, amb equipaments adients
- Xarxes i connectivitat
- Espais de reunió
- Altres

### **Documentació del procés**

- Instruccions d'inici de curs
- Projecte educatiu de centre
- NOFC
- Projecte de direcció
- Pla estratègic o acord de corresponsabilitat
- Pla d'autonomia de centre
- Pla de formació

### **Referències normatives**

- LOMCE
- Llei d'educació de Catalunya
- Decret d'autonomia de centres
- Calendari escolar
- Estatut bàsic de l'empleat públic
- Decret per definir i proveir llocs de treball
- Legislació laboral, riscos i ambiental

### **Registres**

- Actes claustre d'aprovació dels horaris
- Pla de formació, seguiment i avaluació

- Memòria anual
- Calendaris i horaris de treball
- Fulls d'assistència del personal del centre, comunicats i justificacions
- Expedients personals
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

### **Variables de control**

- Assignació de professors
- Eficiència del sistema de gestió
- Pressupost

---

## **S07 PROCÉS DE GESTIONAR ELS RECURSOS ECONÒMICS I EQUIPAMENTS**

### **Objectiu del procés**

Administrar i controlar els recursos econòmics i materials assignats al centre pel procés de “Planificar el funcionament del centre” de forma eficient per garantir els recursos necessaris per al funcionament dels processos del centre i assolir la satisfacció de les necessitats i expectatives dels grups d'interès.

### **Responsable del procés**

Secretari/administrador

### **Funcions i responsabilitats**

A més de les que determinen les NOFC, s'especifiquen les funcions i responsabilitats següents:

- Gestionar el pressupost.
- Proporcionar els recursos determinats al pressupost.
- Garantir la funcionalitat dels espais, infraestructures i serveis del centre educatiu.
- Controlar la realització de les inversions.
- Controlar que s'apliquen correctament els principis comptables.
- Controlar l'homologació dels proveïdors.
- Proposar altres fonts de finançament.
- Aplicar les normatives d'adquisició de serveis i equipaments.
- Controlar que s'apliquen correctament les responsabilitats fiscals.

### **Procediments associats**

- Gestió econòmica (comptabilitat, tresoreria i control pressupostari...)
- Gestió de compres
- Homologació de proveïdors
- Gestió de l'inventari

## Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Proves externes</li> <li>- Reptes educatius</li> <li>- Catàleg de serveis a empreses</li> <li>- Convenis empreses</li> <li>- Assignació de grups</li> </ul>	<b>GESTIONAR ELS RECURSOS ECONÒMICS I EQUIPAMENTS</b>	- Compres i donacions gestionades	Professors Alumnes Altres grups d'interès
Alumnes/Famílies	- Recursos econòmics		Normes per al control pressupostari, la comptabilitat i les compres gestionats amb aplicacions informàtiques	Grups d'interès
Professors	- Informació de dotacions de material		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventari</li> <li>- Control pressupostari, comptabilitat i compres gestionats amb aplicacions informàtiques</li> </ul>	<b>E1 Determinar l'estratègia</b> <b>E2 Planificar el funcionament del centre</b> <b>E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió</b> Professors Alumnes
Proveïdors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productes</li> <li>- Serveis</li> <li>- Energia i manteniment</li> </ul>		- Proveïdors homologats	<b>E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió</b> <b>S8 Gestionar les TIC/TAC</b> <b>S9 Gestionar l'edifici i les infraestructures</b>
Col·laboradors i socis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos econòmics</li> <li>- Recursos materials</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos</li> <li>- Materials i equipaments</li> </ul>	Tots els processos
E1 Determinar l'estratègia	- Marc estratègic del centre		- Satisfacció dels grups d'interès	C6 Gestionar la satisfacció dels grups d'interès
E2 Planificar el funcionament del centre	- Programació general anual (PGA). Curs organitzat i calendari d'actuacions		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació del procés</li> <li>- Avaluació i millora del procés</li> </ul>	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressupost</li> <li>- Pla d'inversions</li> <li>- Recursos econòmics</li> <li>- Recursos materials</li> </ul>			
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	- Sistema de gestió elaborat i revisat			
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millors pràctiques detectades</li> <li>- Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció</li> <li>- Innovacions</li> </ul>			

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
E5 Procés interaccions amb els grup d'interès interns i externs	- Recursos econòmics - Recursos materials	GESTIONAR ELS RECURSOS ECONÒMICS I EQUIPAMENTS		
C1 Gestionar la informació i admissió	- Alumnes matriculats - Necessitats de recursos			
C5 Desenvolupar E/A d'altres estudis	- Necessitats de contractació de professors			
C7 Assessorament i/o reconeixement	- Documents comptabilitat institut: ingressos, pagaments, nòmines, etc.			
S3 Gestionar les activitats complementàries i extraescolars	- Necessitats de contractació d'activitats/serveis			
S5 Gestionar els serveis complementaris	- Serveis duts a terme			
S8 Gestionar les TIC/TAC	- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari - Proposta de compra d'equipament			
S9 Gestionar l'edifici i infraestructures	- Disponibilitat d'espais i equipaments			
S9 Gestionar l'edifici i infraestructures	- Necessitat de recursos			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	- Informació satisfacció del procés - Propostes de millora del procés			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	Necessitats de: - Control de residus i emissions contaminants - Gestió de residus - Control de consums - Manteniment i control d'equips i instal·lacions - Manteniment i actualització d'equips de treball i de protecció individual i col·lectiva - Emmagatzematge i eliminació de materials perillosos			

### **Característica de qualitat del procés**

El procés de gestionar els recursos econòmics i equipaments és de qualitat si es compleixen els requisits següents:

- Tots els proveïdors crítics del centre estan homologats.
- L'inventari del centre està actualitzat en les dates previstes.
- Es fa un control de la gestió pressupostària amb la periodicitat establerta.
- El percentatge de desviació pressupostària en el pressupost total és inferior al valor establert.
- El percentatge de desviació per partida pressupostària respecte al pressupost actual és molt petit.
- El percentatge de desviació per partida pressupostària respecte a la despesa real de l'any anterior és molt petit.
- Es compleix el pla d'inversions en un percentatge elevat.
- El nombre de no-conformitats en auditories internes és inferior a l'establert.
- El percentatge de finançament d'altres fonts (diferents del Departament d'Educació) respecte al total del pressupost és superior a un valor fixat.
- La ràtio despesa/alumne i cicle formatiu/etapa s'adequa a les previsions.

### **Recursos del procés i infraestructures**

Els recursos específics, i singulars, per desplegar aquest procés són els següents:

- Programari de gestió
- Recursos informàtics
- Persones formades amb coneixement específic en comptabilitat
- Xarxes i connectivitat
- Espais de treball reunió

### **Documentació del procés**

- Pressupost
- Pla d'inversions
- Procediment de compres
- Procediment d'homologació de proveïdors

### **Referències normatives**

- Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació
- Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius
- Decret 155/2010, de 3 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent
- Instrucció 1/2014 de la Secretaria General, relativa a la gestió econòmica dels centres educatius públics del Departament d'Educació
- Decret 13/2008, de 8 de juliol, d'indemnitzacions per raó del servei
- Reial decret legislatiu 2/2004 pel qual s'aprova el text refós de la Llei reguladora de les hisendes locals
- Llei 38/2003, de 17 de novembre, general de subvencions
- Llei 37/1992, de 28 de desembre, de l'impost sobre el valor afegit
- Reial decret 817/2009, de 8 de maig, pel qual es desenvolupa parcialment la Llei 30/2007, de 30 d'octubre, de contractes del sector públic

- Reial decret 1098/2001, de 12 d'octubre, pel qual s'aprova el Reglament general de la Llei de contractes de les administracions públiques
- Reial decret legislatiu 3/2011, de 14 de novembre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de contractes del sector públic

### **Registres**

- Registre de proveïdors
- Compte general d'ingressos
- Compte general de despeses
- Compte general de tresoreria
- Llista liquidació del pressupost
- Extracte de tots els comptes corrents
- Assignació dels romanents per a recursos finalistes
- Actes d'arqueig de caixa
- Declaració anual d'operacions amb tercers (model 347), si escau
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

### **Variables de control**

- Assignacions pressupostàries
- Seguiment dels proveïdors

---

## **S08 PROCÉS DE GESTIONAR LES TIC/TAC**

### **Objectiu del procés**

Assegurar que l'estructura TIC/TAC del centre estigui operativa i actualitzada i que doni resposta a les diferents metodologies didàctiques que se segueixen al centre i que requereixin un ús puntual, mitjà o intensiu d'aquestes, per satisfer les necessitats i expectatives dels grups d'interès (principalment alumnes i professors).

### **Responsable del procés**

Coordinador informàtic

### **Funcions i responsabilitats**

S'especifiquen les funcions i responsabilitats següents:

#### ***Coordinador informàtic***

- Vetllar pel compliment dels objectius del procés.
- Informar del resultat dels indicadors en el temps i la forma indicats a la fitxa d'indicadors.
- Efectuar accions de manteniment preventiu dels equipaments segons s'estableix al pla de manteniment informàtic del centre.
- Gestionar les còpies de seguretat del sistema.

- Efectuar les accions de manteniment correctiu del sistema informàtic que no estiguin limitades pel pla de manteniment informàtic, informant l'administrador/secretari d'aquelles actuacions que requereixin un manteniment extern.
- Dur a terme operacions d'instal·lació o d'actualització de programari i/o maquinari autoritzades dins l'estructura informàtica de centre.
- Fer accions de formació, si escau, o bé facilitar-les, sobre material o programari incorporat recentment.

#### ***Coordinador d'audiovisuals (corresponsable del procés)***

- Vetllar pel compliment dels objectius del procés.
- Efectuar les accions de manteniment correctiu del sistema d'audiovisuals que no estiguin limitades pel pla de manteniment, informant l'administrador/secretari d'aquelles actuacions que requereixin un manteniment extern.
- Dur a terme operacions d'instal·lació o d'actualització de programari i/o maquinari autoritzades dins de l'estructura d'audiovisual del centre.
- Fer accions de formació, si escau, o bé facilitar-les, sobre material o programari incorporat recentment.

#### ***Professors***

- Vetllar pel bon ús dels equipaments TIC/TAC.
- Informar de qualsevol incidència que puguin observar abans, durant i després de l'ús d'un recurs TIC/TAC.
- Proposar accions de millora.

#### ***Administrador/secretari***

- Mantenir actualitzat l'inventari de l'estructura TIC/TAC.
- Atendre noves propostes d'adquisició de recursos TIC/TAC.

#### ***PAS***

- Vetllar pel tancament de l'accés als espais on hi ha equipament TIC/TAC (gestió de claus d'accés als recintes).

Les funcions i responsabilitats esmentades deriven de les reflectides a les NOFC. Les atribucions i el perfil professional del responsable del procés estan explicitats a les NOFC.

#### **Procediments associats**

- Gestió de les xarxes informàtiques (Intranet-Extranet)
- Actualització i millora de programari



Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos TIC/TAC</li> <li>- Recursos humans</li> <li>- Formació</li> </ul>	GESTIONAR LES TIC/TAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari informàtic</li> </ul>	Tots els processos
Professors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitat en nous equipaments TIC/TAC</li> <li>- Metodologies educatives</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposta d'adaptació/adquisició de nou recursos</li> <li>- Necessitats formatives</li> <li>- Necessitats de dedicació horària</li> </ul>	E2. Planificar el funcionament del centre
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats formatives en TIC/TAC</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programari específic de gestió</li> </ul>	E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats de manteniment</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos TIC/TAC compatibles amb la metodologia</li> </ul>	C2 Desenvolupar E/A de l'ESO
E1 Determinar l'estratègia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marc estratègic del centre</li> </ul>			C3 Desenvolupar E/A del batxillerat
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programació general anual (PGA). Curs organitzat i calendari d'actuacions</li> </ul>			C4 Desenvolupar E/A de l'FP
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressupost centre assignat a les TIC/TAC</li> </ul>			C5 Desenvolupar E/A d'altres estudis
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de gestió elaborat i revisat</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacció dels grups d'interès</li> </ul>	C6 Gestionar la satisfacció dels grups d'interès
E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Noves necessitats Intranet</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programari d'elaboració d'horaris</li> </ul>	S1 Dur a terme la gestió acadèmica
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millors pràctiques detectades</li> <li>- Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció</li> <li>- Innovacions</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació del procés</li> <li>- Avaluació i millora del procés</li> </ul>	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió
C2 Desenvolupar E/A de l'ESO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilització d'eines per aplicar metodologies d'E/A</li> </ul>			
C3 Desenvolupar E/A del batxillerat				
C4 Desenvolupar E/A de l'FP				
C5 Desenvolupar E/A d'altres estudis				
S7 Gestionar els recursos econòmics equipaments	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos econòmics</li> <li>- Recursos materials</li> <li>- Recursos TIC/TAC</li> <li>- Llistat de proveïdors homologats</li> </ul>			

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
S9 Gestionar l'edifici i infraestructures	- Disponibilitat espais i equipaments	GESTIONAR LES TIC/TAC		
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	- Informació de la satisfacció del procés - Propostes de millora del procés			

### Característica de qualitat del procés

El procés és de qualitat si:

- Respon de manera satisfactòria a les necessitats TIC/TAC derivades de les diferents metodologies educatives, de manera que s'obté un índex elevat de satisfacció sobre les estructures de centre (aules TIC/TAC).
- El temps de resposta per a la resolució d'una incidència no afecta el servei.
- No hi ha incidències en la recuperació de dades del sistema.

### Recursos del procés i infraestructures

- Hores de dedicació del coordinador d'informàtica
- Hores de dedicació del coordinador d'audiovisuals
- Servei de manteniment extern homologat
- Formació externa/interna
- Aules o espais TIC/TAC
- Espai d'emmagatzemament d'equips
- Equips informàtics (programari + maquinari)
- Equips audiovisuals
- Xarxa local (Intranet)
- Accés a xarxa estesa (Internet)

### Documentació del procés

- Manuals d'usuari dels diferents equips
- Quadern del professor. Apartat "Usuari de la Intranet"
- Pla de manteniment informàtic

### Referències normatives

- NOFC
- LOPD

## Registres

- Formulari de registre i seguiment d'incidències
- Formulari de necessitats de formació
- Formulari de necessitats de recursos
- Formulari de reserva equipament TIC/TAC
- Registres del pla de manteniment informàtic
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

## Variables de control

- Intensitat d'ús dels dispositius TIC/TAC respecte al temps. Variable que ajuda a interpretar els resultats dels indicadors
- Demanda d'equipament nou: per una banda, ampliar l'equipament existent i altres noves tecnologies. Variable que ajuda a conèixer la posada en marxa de noves metodologies d'E/A
- Equipament proporcionat als alumnes

---

## S09 PROCÉS DE GESTIONAR L'EDIFICI I LES INFRAESTRUCTURES

### Objectiu del procés

Dur a terme la gestió i el manteniment de les infraestructures pròpies del centre de forma eficaç i eficient per assegurar-ne la disponibilitat i permetre el desenvolupament correcte de l'activitat del centre educatiu de tots els grups d'interès implicats.

### Responsable del procés

Administrador

### Funcions i responsabilitats

Entre les funcions i responsabilitats del **director** es troben les següents:

- Garantir el compliment de les lleis i altres disposicions vigents.
- Dur a terme les contractacions d'obres, serveis i subministraments, així com autoritzar les despeses d'acord amb el pressupost del centre; ordenar el pagament i visar les certificacions i els documents oficials del centre, d'acord amb allò que estableixin les administracions educatives.
- Tenir cura de la gestió econòmica de l'institut i formalitzar els contractes relatius a l'adquisició, alienació i lloguer de béns i els contractes d'obres, serveis i subministraments, d'acord amb la normativa vigent. Obrir i mantenir els comptes necessaris en entitats financeres, i autoritzar les despeses i ordenar els pagaments d'acord amb el pressupost del centre.
- Visar les certificacions i els documents oficials del centre.

Entre les funcions i responsabilitats del **administrador** es troben les següents:

- Dur a terme la gestió econòmica del centre i la comptabilitat que se'n deriva i elaborar i custodiar la documentació preceptiva.
- Obrir i mantenir els comptes necessaris en entitats financeres juntament amb el director.

- Elaborar el projecte del pressupost del centre, així com els documents que l'institut requereixi en relació amb la seva gestió econòmica.
- Elaborar i mantenir l'inventari general del centre.
- Vetllar pel manteniment i la conservació general del centre, de les seves instal·lacions, mobiliari i equipament d'acord amb les indicacions del director i les disposicions vigents. Tenir cura de les reparacions, quan correspongui.
- Gestionar la neteja i el manteniment dels espais, les instal·lacions i els equipaments de l'institut.
- Vetllar per la custòdia dels equipaments de l'institut.
- Dur a terme la preparació correcta dels documents relatius a l'adquisició, l'alienació i el lloguer de béns i als contractes d'obres, serveis i subministrament, i els convenis de col·laboració amb altres institucions, organitzacions o centres docents, d'acord amb la normativa vigent.
- Proposar al director, si s'escau, el preu de les activitats escolars complementàries i activitats extraescolars organitzades per l'institut, i dels serveis que presta el mateix institut, d'acord amb els criteris establerts pel consell escolar, i gestionar-ne el cobrament quan no siguin gratuïts.
- Formar part com a secretari de la comissió econòmica del consell escolar amb veu i sense vot. Estendre acta de les sessions i dels acords amb el visticlau del director.

### Procediments associats

- Gestionar el manteniment preventiu i correctiu.
- Gestionar la neteja.
- Gestionar l'inventari.

### Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Proves externes</li> <li>- Reptes educatius</li> <li>- Catàleg de serveis a empreses</li> <li>- Convenis empreses</li> <li>- Assignació de grups</li> </ul>	GESTIONAR L'EDIFICI I INFRAESTRUCTURES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestió i planificació de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrador</li> <li>Departaments</li> <li>Grups d'interès</li> </ul>
Responsable manteniment Departaments Professors Alumnes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incidències</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat d'espais i equipaments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tots els processos</li> <li>Grups d'interès</li> </ul>
E1 Determinar l'estratègia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marc estratègic del centre</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolució d'incidències</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable manteniment</li> <li>Departaments</li> <li>Professors</li> <li>Alumnes</li> </ul>

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
E2 Planificar el funcionament del centre	- Programació general anual (PGA). Curs organitzat i calendari d'actuacions	GESTIONAR L'EDIFICI I INFRAESTRUCTURES	- Pla de manteniment / registres de manteniment d'infraestructures	Centre Responsable manteniment
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	- Sistema de gestió elaborat i revisat		- Satisfacció dels grups d'interès	C6 Procés de gestionar la satisfacció dels grups d'interès
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	- Millors pràctiques detectades - Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció - Innovacions		- Necessitat de recursos	S7 Gestionar els recursos econòmics i els equipaments Administrador
S7 Gestionar els recursos econòmics i els equipaments	- Recursos - Materials i equipaments - Proveïdors homologats		- Comandes de proveïdors homologats i avaluats	S7 Gestionar els recursos econòmics i els equipaments Departaments Centre
S8 Gestionar les TIC/TAC	- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari		- Informació del procés - Avaluació i millora del procés	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	- Senyalització de l'institut - Necessitats de manteniment - Necessitats d'ordre i neteja - Seguretat elèctrica - Sistemes protecció col·lectiva - Condicions d'ús de màquines - Proteccions màquines - Necessitats de desinfecció, desinsectació i desratització - Necessitat i sol·licitud d'intervenció del servei de prevenció del Departament d'Educació			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	- Informació de la satisfacció del procés - Propostes de millora del procés			

### **Característica de qualitat del procés**

El procés és de qualitat si:

- Un percentatge satisfactori dels equips i material del centre estan inventariats.
- Els proveïdors estan homologats i reavaluats anualment per departaments en un percentatge elevat.
- Es cobreixen les necessitats de reparació del centre dins d'un termini curt.

### **Recursos del procés i infraestructures**

- Personal relacionat amb les activitats desenvolupades: responsable de compres, caps d'estudi, etc.
- Personal PAS
- Responsable de manteniment
- Subcontractistes relacionats (manteniment)
- Sistema informàtic
- Magatzems
- Departaments didàctics
- Laboratoris i tallers

### **Documentació del procés**

- Projecte educatiu de centre, concrecions curriculars i programacions
- Normes d'organització i funcionament de centre (NOFC)
- Normativa de compres
- Normativa de manteniment / Pla de manteniment de centre
- Inventari de centre
- Programació general anual de centre (PGA)
- Pressupost anual de centre

### **Referències normatives**

- Norma ISO 9001

### **Registres**

- Comandes
- Registre d'actuacions de manteniment
- No-conformitats de les activitats de compres/manteniment
- Llistat de proveïdors homologats
- Inventari de centre
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

### **Variables de control**

- Nombre de proveïdors
- Ajustament dels estocs de seguretat
- Pressupost

---

## S10 PROCÉS DE DESENVOLUPAR EL SISTEMA INTEGRAT DE GESTIÓ

### Objectiu

Desenvolupar, implantar i millorar contínuament un sistema de gestió que sigui eficaç i eficient en totes les àrees de gestió per aconseguir la satisfacció de tots els grups d'interès.

### Responsable del procés

Coordinador de la qualitat

### Funcions i responsabilitats

De manera complementària a les definides a les NOFC:

#### *Funcions de la comissió del sistema de gestió integrat*

- Establir, aprovar i comunicar la política i els objectius.
- Revisar el sistema de gestió.
- Assegurar la disponibilitat de recursos per a la implantació i el desenvolupament del sistema de gestió.
- Mantenir una organització que faciliti l'eficiència de l'activitat més important de l'institut: l'ensenyament i l'aprenentatge.
- Implantar un sistema de comunicació que permeti l'accés a la informació i l'intercanvi d'experiències de les persones de l'institut.
- Crear, revisar, distribuir i implantar la documentació del sistema de gestió i els compromisos associats a aquesta documentació.
- Revisar i millorar els processos que es donen a l'institut.
- Sensibilitzar, comunicar i formar les persones de l'institut envers el sistema de gestió, les àrees de responsabilitat, els objectius previstos i els resultats assolits.
- Augmentar la satisfacció de les persones i les institucions que reben el servei que proporciona l'institut acomplint amb els requisits explícits i implícits que demanen els alumnes i les seves famílies.
- Acomplir de forma excel·lent amb els requisits previstos a les normes de referència que el centre hagi decidit implementar (ISO 900, el model d'excel·lència e2Cat, ISO 14001, EMAS, OHSAS o d'altres).

#### *Funcions del coordinador de qualitat*

- Assegurar l'establiment, implementació i manteniment dels processos del sistema de gestió de la qualitat.
- Informar la direcció del desenvolupament del sistema i de qualsevol necessitat de millora.
- Assegurar la sensibilització del personal envers els requisits dels alumnes, famílies i altres persones i entitats que reben el servei que proporciona l'institut.
- Assegurar la formació necessària envers la implementació, revisió i millora del sistema de gestió.
- Convocar i coordinar les reunions i les activitats de la comissió de qualitat.
- Mantenir la integritat del sistema de gestió.

#### *Funcions del coordinador de medi ambient*

- Assegurar l'establiment, la implementació i el manteniment dels processos específics de gestió ambiental.
- Informar la direcció del desenvolupament del sistema i de qualsevol necessitat de millora.

- Assegurar la sensibilització i formació del personal, dels alumnes, famílies i altres persones i entitats que reben el servei que proporciona l'institut envers els requisits del sistema de gestió ambiental.
- Assegurar el compliment i la millora contínua dels procediments específics de la gestió ambiental.
- Convocar i coordinar les reunions i les activitats de la comissió de medi ambient.
- Col·laborar amb el coordinador de qualitat en mantenir la integritat del sistema de gestió.

#### ***Funcions del coordinador de prevenció de riscos***

- Assegurar l'establiment, la implementació i el manteniment dels processos específics de la gestió de la prevenció.
- Informar la direcció del desenvolupament del sistema i de qualsevol necessitat de millora.
- Assegurar la sensibilització i formació del personal, alumnes, famílies i altres persones i entitats que reben el servei que proporciona l'institut envers els requisits del sistema de gestió de la prevenció.
- Assegurar el compliment i la millora contínua dels procediments específics de la gestió de la prevenció.
- Convocar i coordinar les reunions i les activitats de la comissió de qualitat.
- Mantenir la integritat del sistema de gestió.

#### **Procediments associats**

- Control de documents
- Control de registres
- Control de servei no conforme
- Auditoria interna del sistema de gestió
- Acció correctiva
- Pla de qualitat del servei educatiu
- Pla de qualitat de l'acció preventiva
- Pla de qualitat de l'acció ambiental
- Pla de formació
- Pla d'autoprotecció
- Compliment normatiu
- Identificació, avaluació i control d'aspectes i impacte mediambiental
- Identificació, avaluació i control de riscos d'activitats, equipament i infraestructures
- Control d'aparells de mesura
- Altres que el centre incorpori en el futur (gestió de dades, eficiència energètica, innovació, etc.)



Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
AENOR	- Normes ISO	DESENVOLUPAR EL SISTEMA DE GESTIÓ INTEGRAT	- Formació, informació i sensibilització de qualitat, prevenció i medi ambient	Grups d'interès
Departament d'Educació	- Normativa i instruccions - Recursos econòmics, materials i humans - Assistència, assessorament i formació - Currículums - Calendari anual - Proves externes - Reptes educatius - Catàleg de serveis a empreses - Convenis empreses - Instruccions de seguretat i salut - Avaluacions de llocs de treball		- Reducció o eliminació de les emissions, residus i aspectes contaminants - Avaluació i reducció o eliminació dels riscos - Ergonomia - Normes i procediments - Manual integrat de gestió	PAS, professors i alumnes
Departament d'Educació (PQiMC)	- Auditors interns - <i>Benchmarking</i>		- Informació satisfacció - Propostes de millora	Tots els processos del centre
Empresa certificadora	- Auditories - Certificats		- Resultats dels processos - Anàlisi de dades - Resultats d'enquestes - Informes d'auditories i autoavaluacions - Plans de millora - Queixes i reclamacions tractades - Estat de les accions preventives i accions correctives - Informació, suggeriments, noves propostes - Gestió del pla estratègic - Documentació del sistema de qualitat - Mesura i seguiment del sistema de prevenció i ambiental	E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió Equip directiu
Societat	- Demanda de professionals formats i sensibilitzats - Normes i lleis		- Satisfacció dels grups d'interès	C6 Procés de gestionar la satisfacció dels grups d'interès
Grups d'interès	- Necessitats de satisfacció		- Agraïments, reclamacions i/o suggeriments - Vigilància de la salut - Seguiment i vigilància llocs treball	S6 Gestionar l'equip humà Equip humà

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
Proveïdors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EPI</li> <li>- Instruccions d'ús i manteniment de maquinària</li> <li>- Fitxes de producte</li> <li>- Documentació</li> <li>- Senyalització</li> </ul>	DESENVOLUPAR EL SISTEMA DE GESTIÓ INTEGRAT	<p>Necessitats de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de residus i emissions contaminants</li> <li>- Gestió de residus</li> <li>- Control de consums</li> <li>- Manteniment i control d'equips i instal·lacions</li> <li>- Manteniment i actualització d'equips de treball i de protecció individual i col·lectiva</li> <li>- Emmagatzematge i eliminació de materials perillosos</li> </ul>	S7 Gestionar els recursos econòmics i els equipaments
Ajuntament / servei de recollida selectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retirada de material tòxic i/o contaminant</li> <li>- Retirada de material perillós</li> <li>- Retirada de paper</li> <li>- Retirada de piles</li> <li>- Retirada de roba usada</li> <li>- Retirada de plàstic</li> <li>- Retirada de fluorescents</li> <li>- Retirada d'equipament electrònic</li> <li>- Retirada de consumibles d'informàtica</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Senyalització de l'institut</li> <li>- Necessitats de manteniment</li> <li>- Necessitats d'ordre i neteja</li> <li>- Seguretat elèctrica</li> <li>- Sistemes de protecció col·lectiva</li> <li>- Condicions d'ús de màquines</li> <li>- Proteccions màquines</li> <li>- Necessitats de desinfecció, desinsectació i desratització</li> <li>- Necessitat i sol·licitud d'intervenció del servei de prevenció del Departament d'Educació</li> </ul>	S9 Gestionar l'edifici i les infraestructures
Empreses de manteniment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Material emergències</li> <li>- Control elèctric</li> <li>- Control caldera calefacció</li> <li>- Control elevadors</li> <li>- Control BiE</li> <li>- Control extintors</li> <li>- Control equipament seguretat</li> </ul>			
Tots els processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació dels processos</li> <li>- Avaluació i millora del procés</li> </ul>			
E1 Determinar l'estratègia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marc estratègic del centre</li> </ul>			
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programació general anual (PGA). Curs organitzat i calendari d'actuacions</li> <li>- Carta de serveis</li> </ul>			
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de gestió elaborat i revisat</li> </ul>			
E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activitats d'informació, orientació i de promoció interna del centre</li> <li>- Activitats de difusió del projecte de centre</li> <li>- Actuacions derivades del sistema de gestió integrat</li> </ul>			

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millors pràctiques detectades</li> <li>- Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció</li> <li>- Innovacions</li> </ul>	DESENVOLUPAR EL SISTEMA DE GESTIÓ INTEGRAT		
C6 Gestionar la satisfacció dels grups d'interès	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Models d'enquestes</li> <li>- Respostes de les enquestes de satisfacció</li> <li>- Queixes i suggeriments recollits</li> <li>- Necessitats de generar accions correctives, preventives, etc.</li> <li>- Informació de necessitats dels grups d'interès</li> </ul>			
S7 Gestionar els recursos econòmics i els equipaments	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos econòmics</li> <li>- Recursos materials</li> </ul>			
S8 Gestionar les TIC/TAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari informàtic</li> </ul>			
S9 Gestionar l'edifici i infraestructures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat espais i equipaments</li> </ul>			

### Característica de qualitat del procés

El procés és de qualitat quan:

- La satisfacció dels grups d'interès sobre el servei del centre és positiva.
- La certificació es renova periòdicament amb un nombre reduït de no-conformitats.
- La puntuació de l'autoavaluació augmenta progressivament.
- Es redueixen els consums i els residus generats per persona al centre.
- Es redueixen les incidències de seguretat i aquestes no són de caire greu.

### Indicadors mediambientals

- Nombre de departaments pedagògics que participen en l'ambientalització / nombre departaments totals x 100
- kg paper sense clor / alumne
- m<sup>3</sup> d'aigua / alumne
- kWh/alumne
- kWh/m<sup>2</sup>
- Emissions CO<sub>2</sub> / alumne
- consum m<sup>3</sup> gas natural / alumne
- m<sup>3</sup> gas natural / m<sup>2</sup>
- Litres de residus totals
- Litres de residus per laboratori
- kg paper reciclat / alumne

### ***Indicadors de seguretat i manteniment***

- Nombre d'accidents laborals per any
- Nombre de reparacions preventives i correctives per any
- Desviació del pressupost envers recursos planificats
- Satisfacció dels alumnes envers els recursos del centre (biblioteca, informàtica, etc.)
- Satisfacció de les famílies envers els recursos del centre
- Satisfacció dels professors envers els recursos disponibles per a les matèries que imparteixen

### **Recursos del procés i infraestructures**

- Un coordinador de qualitat
- Un coordinador de prevenció
- Un coordinador de medi ambient
- Pressupost
- Espai de treball i reunions
- Equipament informàtic
- Despatx de treball i reunió
- Plataforma virtual de gestió documental

### **Documentació del procés**

- Projecte de centre
- Manual de processos
- Manual de procediments
- Manual d'indicadors

### **Referències normatives**

- Ordre i resolucions del PQiMC
- Orientacions d'inici de curs del Departament d'Educació
- ISO 9001
- E2Cat
- EFQM
- ISO 19011
- ISO 14001
- OHSAS18001 / ISO 45001
- EMAS
- Altres

### **Registres**

- Registres del sistema de gestió
- Registres de recollida de residus dels gestors autoritzats
- Registres del sistema ambiental: emissions, residus, recollida selectiva, consums, altres
- Control d'extintors i boques d'incendi equipades
- Informes del pla d'emergències

- Registres accidents
- Avaluació de riscos
- Avaluació de l'impacte ambiental
- Queixes i suggeriments
- Formació
- Control d'EPI
- Control d'equips de mesura i control
- Control de manteniments: calderes, instal·lacions elèctriques, ascensors, gas
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

### **Variables de control**

- Pressupost
- Hores i persones assignades a la coordinació de la qualitat
- Nombre de reunions de la comissió de gestió integrada
- Nombre de sistemes integrats

---

## **S11 PROCÉS DE DUR A TERME LA GESTIÓ ADMINISTRATIVA**

### **Objectiu del procés**

Gestionar, tramitar i arxivar tota la documentació relativa als alumnes i professors del centre, tot assegurant la confidencialitat de les dades d'acord amb la LOPD perquè, si escau, els diferents grups d'interès puguin disposar de la informació i la certificació acadèmiques durant l'estada al centre i després d'aquesta.

### **Responsable del procés**

Secretari

### **Funcions i responsabilitats**

A més de les relacionades a les NOFC, es concreten les funcions i responsabilitats següents:

#### ***Director***

- Responsabilitzar-se de l'administració del centre.
- Visar les certificacions i els documents oficials del centre.

#### ***Secretari***

- Dur a terme la gestió de l'activitat administrativa de l'institut, sota el comandament del director i exercir, per delegació d'aquest, la prefectura del personal d'administració i serveis adscrit a l'institut, quan el director així ho determini.
- Tenir cura de les tasques administratives de l'institut, tot atenent la seva programació general i el calendari escolar.
- Tenir cura que els expedients acadèmics dels alumnes estiguin complets i diligenciats d'acord amb la normativa vigent.

- Ordenar el procés d'arxivament dels documents del centre, assegurar la unitat dels registres i expedients acadèmics, diligenciar els documents oficials i custodiar-los.
- Estendre les certificacions i els documents oficials de l'institut, amb el vistiplau del director.
- Garantir la formació al personal d'administració i serveis, en relació amb el programari informàtic i de gestió.

#### ***Personal d'administració i serveis***

- Executar les tasques d'atenció al públic, administratives i d'arxivament que el secretari delegui.

#### ***Cap d'estudis / Coordinador pedagògic***

- Informar els tutors en matèria de gestió de notes, convalidacions i exempcions.

#### ***Professors***

- Assegurar l'entrada de notes al programari de gestió corresponent.

#### **Procediments associats**

- Gestionar l'expedient dels alumnes.
- Tramitar els títols.
- Tramitar els certificats.
- Gestionar les notes dels alumnes.
- Gestionar les exempcions i convalidacions.
- Tramitar l'anul·lació de matrícula.
- Gestionar l'arxiu.
- Gestionar la protecció de dades de personals.

## Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Proves externes</li> <li>- Reptes educatius</li> <li>- Catàleg de serveis a empreses</li> <li>- Convenis empreses</li> <li>- Assignació de grups</li> </ul>	DUR A TERME LA GESTIÓ ADMINISTRATIVA	- Informació d'organització del curs	Professors PAS Alumnes Famílies S1 Dur a terme la gestió acadèmica
Proveïdors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos materials per a la gestió</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Butlletins d'avaluació</li> <li>- Expedició de certificats</li> <li>- Expedients acadèmics actualitzats</li> </ul>	Alumnes Famílies Usuaris dels serveis
Professors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualificacions del procés d'ensenyament i aprenentatge</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expedients acadèmics actualitzats</li> <li>- Registres de notes</li> <li>- Convalidacions o exempcions resoltes</li> <li>- Comunicacions oficials registrades</li> </ul>	Arxiu Tutors Professors Alumnes S1 Dur a terme la gestió acadèmica
Alumnes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matrícula</li> <li>- Sol·licituds de convalidació o exempció</li> <li>- Sol·licitud de títol</li> <li>- Sol·licitud de certificats</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tràmit al Departament d'Educació</li> <li>- Expedients acadèmics actualitzats</li> </ul>	Departament d'Educació
E1 Determinar l'estratègia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marc estratègic del centre</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació i dades alumnes matriculats</li> </ul>	Famílies Claustre Departament d'Educació
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programació general anual (PGA). Curs organitzat i calendari d'actuacions</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacció dels grups d'interès</li> <li>- Expedients</li> </ul>	C6 Procés de gestionar la satisfacció dels grups d'interès  C7 Desenvolupar l'assessorament i el reconeixement
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de gestió elaborat i revisat</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació del procés</li> <li>- Avaluació i millora del procés</li> </ul>	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió
E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats d'adaptacions individualitzades i grupals dels currículums d'ESO</li> <li>- Informació per a l'establiment de les matèries optatives al batxillerat</li> <li>- Necessitats d'adaptacions curriculars d'FP</li> </ul>			

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millors pràctiques detectades</li> <li>- Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció</li> <li>- Innovacions</li> </ul>	DUR A TERME LA GESTIÓ ADMINISTRATIVA		
C1 Gestionar la informació i admissió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnes matriculats</li> <li>- Informació i dades</li> </ul>			
C2/ C3/ C4/ C5 Desenvolupar E/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualificacions dels alumnes</li> <li>- Informació dels alumnes que passen i dels que repeteixen curs</li> <li>- Informació per a la distribució d'alumnes per grups d'acord amb les seves característiques</li> </ul>			
C7 Desenvolupar l'assessorament i el reconeixement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats de suport administratiu</li> </ul>			
S1 Dur a terme la gestió acadèmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actes finals</li> <li>- Notes registrades</li> </ul>			
S7 Gestionar els recursos econòmics i els equipaments	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos econòmics</li> <li>- Recursos materials</li> </ul>			
S8 Gestionar les TIC/TAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari informàtic</li> </ul>			
S9 Gestionar l'edifici i les infraestructures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat espais i equipaments</li> </ul>			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació satisfacció del procés</li> <li>- Propostes de millora del procés</li> </ul>			



### **Característica de qualitat del procés**

El procés de dur a terme la gestió administrativa és de qualitat quan:

- En acabar el primer trimestre, s'ha completat l'expedient dels alumnes en actiu i arxivat el dels alumnes que han finalitzat la seva escolarització al centre.
- Els certificats s'expedeixen en un termini màxim, a comptar des de la data que figura al registre d'entrada de la seva sol·licitud.
- Els títols i certificats lliurats figuren al llibre de registres.
- Les notes s'han lliurat als alumnes o famílies segons la planificació que consta a la PGA.
- Les exempcions o convalidacions, així com les anul·lacions de matrícula, es resolen en el temps previst.
- En finalitzar cadascun dels trimestres, el nombre d'incidències quant al compliment de la LOPD és baix.
- En finalitzar cadascun dels trimestres, el nombre d'incidències quant a la prestació de serveis és baix.
- El temps que es triga a donar resposta a una incidència és molt petit.

### **Recursos del procés i infraestructures**

Els recursos específics, i singulars, per desplegar aquest procés són:

- Programari de gestió
- Recursos informàtics
- Maquinari de reprografia
- Pantalles i plafons per comunicar la informació
- Arxiu d'expedients dels alumnes
- Arxiu històric
- Personal d'administració i serveis format i amb coneixement específic segons l'àrea de treball (arxiu, programari específic, normativa de referència, gestió de persones, gestió de conflictes i altres que es considerin)
- Maquinari d'informàtica i de reprografia
- Xarxes i connectivitat
- Espais d'arxivament
- Altres

### **Documentació del procés**

- Instruccions d'inici de curs
- Instruccions per a la tramitació de sol·licituds de títols als serveis centrals del Departament d'Educació
- Programació general anual
- Dossier d'acollida dels alumnes
- Manual de gestió de dades d'acord amb la LOPD

### **Referències normatives**

- Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal (BOE núm. 298, de 14.12.1999)
- Reial decret 994/1999, d'11 de juny, pel qual s'aprova el Reglament de mesures de seguretat dels fitxers automatitzats que continguin dades de caràcter personal (BOE núm. 151, de 25.6.1999)
- Reial decret legislatiu 1/1996, de 12 d'abril, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de propietat intel·lectual (BOE núm. 97, de 22.4.1996)

- Llei orgànica 10/95, de 23 de novembre, del Codi Penal (BOE núm. 281, de 24.11.2005), modificada per la Llei orgànica 15/2003, de 25 de novembre (BOE núm. 283, de 25.11.2003)
- Calendari escolar

### **Registres**

- Expedient acadèmic dels alumnes
- Llibre d'entrades i sortides de documentació
- Llibre de registre de títols
- Llibre de registre de certificats
- Llibre d'entrades i sortides de la comunicació oficial
- Full d'incidències relacionades amb la LOPD
- Full d'incidències quant a la prestació de serveis
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

### **Variables de control**

- Eficiència del programari informàtic i de gestió
- Assignació del personal d'administració i serveis
- Assignació de recursos econòmics
- Adequació de l'horari d'atenció al públic

## **S12 PROCÉS DE GESTIONAR LA BIBLIOTECA**

---

### **Objectiu del procés**

Gestionar i assegurar el funcionament de la biblioteca del centre per garantir que se satisfacin les necessitats dels grups d'interès.

### **Responsable del procés**

Responsable de la biblioteca escolar

### **Funcions i responsabilitats**

A més de les que determinen les NOFC, s'especifiquen les funcions i responsabilitats següents:

#### ***Caps de departament***

- Sol·licitar periòdicament la compra dels llibres necessaris per garantir l'actualització del fons de la biblioteca.

#### ***Professors***

- Promoure la utilització de la biblioteca per part dels alumnes.
- Garantir el bon ús de la biblioteca per part del grup d'alumnes.
- Organitzar les activitats programades a la biblioteca.

#### ***Administrador/secretari***

- Assegurar els recursos necessaris per al funcionament de la biblioteca.

### ***Responsable de la biblioteca escolar***

- Liderar el projecte de biblioteca per facilitar l'assoliment dels objectius del centre educatiu.
- Elaborar el pla i la memòria anual de la biblioteca, documents que queden recollits en el PEC (projecte educatiu de centre).
- Identificar les necessitats relacionades amb la lectura i informació de tota la comunitat escolar i establir els processos per resoldre-les, per mitjà d'una política adequada de gestió de la col·lecció i de la implementació de serveis.
- Liderar i impulsar la comissió de biblioteca com a instància que afavoreixi la cooperació amb els professors en la preparació de les activitats de la biblioteca, i per a l'adquisició i l'elaboració de materials com també l'adequació de la biblioteca escolar a les necessitats curriculars.
- Gestionar la biblioteca de l'escola: seleccionar, adquirir, mantenir i retirar fons documentals; catalogar i classificar els recursos de la biblioteca, electrònics i impresos; gestionar el pressupost i dirigir l'equip de biblioteca.
- Organitzar l'espai i els recursos, de manera que s'ofereixi un entorn favorable a l'aprenentatge sense exclusions.
- Garantir l'execució de les programacions per a diferents nivells, que facilitin l'adquisició de les competències en informació dels alumnes en relació amb els programes curriculars, i que promoguin l'ús autònom de la biblioteca per part dels alumnes.
- Participar en l'impuls del pla de lectura del centre liderat per l'equip directiu.
- Facilitar informació als professors i als alumnes sobre els recursos disponibles per al desenvolupament del currículum i l'accés a la documentació.
- Recopilar i fer conèixer als professors experiències concretes de treball amb la informació i la lectura, que incentivin l'ús de nous mètodes docents i promoguin l'ús de la biblioteca i els seus recursos.
- Preparar i difondre materials específics de suport a la docència, i organitzar la biblioteca escolar per convertir-la en un centre de recursos per a l'aprenentatge.
- Potenciar l'ús de les tecnologies de la informació com un instrument per facilitar l'aprenentatge i orientar la comunitat escolar en els aspectes que s'hi relacionin.
- Establir la coordinació amb els serveis educatius i amb altres organismes de l'entorn: biblioteques escolars, biblioteques públiques i universitàries, arxius, etc.
- Treballar amb la comunitat en general, especialment amb les famílies.

### **Procediments associats**

- Gestió de la biblioteca

## Relacions proveïdor/client prioritàries

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> </ul>	GESTIONAR LA BIBLIOTECA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compres i donacions de llibres i recursos didàctics gestionades</li> <li>- Llibres i recursos didàctics disponibles</li> <li>- Catàleg de la biblioteca</li> </ul>	Professors Alumnes Altres grups d'interès
Alumnes/Famílies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats i expectatives</li> <li>- Necessitats materials per l'E/A</li> <li>- Llibres i materials</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats d'assignació de recursos</li> </ul>	E2 Planificar el funcionament del centre
Professors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coneixement i experiència</li> <li>- Necessitats i expectatives</li> <li>- Necessitats materials per l'E/A</li> <li>- Llibres i materials</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llibres i recursos didàctics disponibles</li> </ul>	C2/C3/C4/C5 Desenvolupar l'E/A
Proveïdors / editorials / llibreries	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llibres</li> <li>- Recursos educatius</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacció dels grups d'interès</li> </ul>	C6 Procés de gestionar la satisfacció dels grups d'interès
Col·laboradors i socis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos econòmics</li> <li>- Recursos materials</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació del procés</li> <li>- Avaluació i millora del procés</li> </ul>	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió
E1 Determinar l'estratègia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marc estratègic del centre</li> </ul>			
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programació general anual (PGA). Curs organitzat i calendari d'actuacions</li> </ul>			
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de gestió elaborat i revisat</li> </ul>			
E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materials formatius elaborats</li> </ul>			
E5 Procés interaccions amb els grup d'interès interns i externs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos econòmics</li> <li>- Recursos materials</li> <li>- Millors pràctiques detectades</li> <li>- Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció</li> <li>- Innovacions</li> </ul>			
C2/C3/C4/C5 Desenvolupar l'E/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats de materials formatius</li> </ul>			
S3 Gestionar les activitats complementàries i extraescolars	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programacions d'activitats fora d'aula</li> </ul>			
S7 Gestionar els recursos econòmics i equipaments	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos</li> <li>- Materials i equipaments</li> </ul>			

Proveïdor	Entrada	Procés	Sortida	Client
S8 Gestionar les TIC/TAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari informàtic</li> <li>- Recursos TIC/TAC compatibles amb metodologia</li> </ul>	GESTIONAR LA BIBLIOTECA		
S9 Gestionar l'edifici i les infraestructures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilitat d'espais i equipaments</li> </ul>			
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació satisfacció del procés</li> <li>- Propostes de millora del procés</li> </ul>			

### Característica de qualitat del procés

El procés de gestionar la biblioteca és de qualitat si es compleixen els requisits següents:

- El nombre d'activitats fetes a la biblioteca amb alumnes és superior a un determinat valor.
- El nombre de préstecs per alumne és superior a l'objectiu fixat.
- El grau de satisfacció dels usuaris amb els serveis prestats és elevat.

### Recursos del procés i infraestructures

Els recursos específics, i singulars, per desplegar aquest procés són:

- Espai de biblioteca
- Llibres i recursos didàctics
- Programari de gestió
- Recursos informàtics
- Responsable de biblioteca escolar
- Xarxes i connectivitat

### Documentació del procés

- Projecte educatiu
- NOFC
- Projecte de direcció / pla estratègic

### Referències normatives

- Norma de gestió ISO 9001
- Llei d'educació de Catalunya
- Decret d'autonomia de centres
- Documents per a l'organització i la gestió dels centres

### **Registres**

- Catàleg de la biblioteca
- Registres de préstecs
- Documentació del procés: resultats, fitxa de seguiment, DAFO i avaluació de les interrelacions

### **Variables de control**

- Partida pressupostària assignada a la biblioteca
- Programació d'activitats a la biblioteca

## 2.2 Exemple de fitxa d'indicador de procés

Al Projecte de qualitat i millora contínua hem definit un conjunt mínim d'indicadors amb els quals dur a terme accions de *benchmarking*. Al Moodle del PQIMC (obert per a visitants), podeu trobar-hi les fitxes tècniques per caracteritzar els indicadors.

Un exemple per mesurar l'abandonament seria el següent:

NOM DEL PROCÉS	Desenvolupar l'ensenyament i l'aprenentatge	CODI																
RESPONSABLE	Coordinadors BAT/FP o cap d'estudis / subdirector d'FP	4																
INDICADOR	ABANDONAMENT DELS ESTUDIS																	
DESCRIPCIÓ	Grau d'abandonament dels estudis expressat en percentatge d'alumnes que abandonen (alumnes no avaluats el tercer trimestre) respecte dels alumnes matriculats																	
FÓRMULA	1. (Nombre d'alumnes no avaluats / nombre d'alumnes matriculats) x 100																	
DEFINICIONS	Alumnes que abandonen els estudis sense haver-se graduat																	
ESPECIFICACIONS	Aquest indicador fa referència al centre educatiu																	
POBLACIÓ OBJECTIU	Alumnes avaluats el tercer trimestre sobre el total de matriculats de les diferents etapes educatives																	
TIPUS DE RECOLLIDA	Informació procedent d'un registre																	
ORIGEN DE LES DADES	BAT: tutor o coordinador d'etapa Cicles formatius: tutor o coordinador de cicle / cap estudis d'FP o subdirector d'FP																	
DOCUMENT DE RECOLLIDA	Acta de notes																	
FREQÜÈNCIA DE RECOLLIDA	Trimestral																	
RESPONSABLE DE LA RECOLLIDA	Secretari																	
VARIABLES DE SEGMENTACIÓ/AGREGACIÓ	UF / mòduls-assignatures / cursos / etapes / centre																	
FORMA DE REPRESENTACIÓ	<p>Resultats del curs actual: gràfica de barres (eix d'abscisses mostra les etapes educatives del centre / eix d'ordenades mostra el percentatge d'abandonaments)</p> <p><b>% d'abandonament curs 2015/2016</b></p> <table border="1"> <caption>Data for % d'abandonament curs 2015/2016</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>BATX</th> <th>CFGM</th> <th>CFGS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1r trimestre</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>2n trimestre</td> <td>4</td> <td>8</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>3r trimestre</td> <td>4</td> <td>12</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>		Trimestre	BATX	CFGM	CFGS	1r trimestre	3	4	2	2n trimestre	4	8	4	3r trimestre	4	12	5
Trimestre	BATX	CFGM	CFGS															
1r trimestre	3	4	2															
2n trimestre	4	8	4															
3r trimestre	4	12	5															

FORMA DE REPRESENTACIÓ*	<p>Dades d'anys anteriors: gràfica de línies, cada punt és un any i cada línia és una etapa educativa.</p> <p><b>% d'abandonament per etapes educatives i cursos</b></p> <table border="1"> <caption>Data for % d'abandonament per etapes educatives i cursos</caption> <thead> <tr> <th>Any</th> <th>BATX</th> <th>CFGM</th> <th>CFGS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010-2011</td> <td>6</td> <td>26</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>2011-2012</td> <td>6</td> <td>27</td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>2012-2013</td> <td>5</td> <td>23</td> <td>38</td> </tr> <tr> <td>2013-2014</td> <td>5</td> <td>19</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>2014-2015</td> <td>4</td> <td>17</td> <td>24</td> </tr> </tbody> </table>	Any	BATX	CFGM	CFGS	2010-2011	6	26	42	2011-2012	6	27	44	2012-2013	5	23	38	2013-2014	5	19	27	2014-2015	4	17	24
Any	BATX	CFGM	CFGS																						
2010-2011	6	26	42																						
2011-2012	6	27	44																						
2012-2013	5	23	38																						
2013-2014	5	19	27																						
2014-2015	4	17	24																						
RESPONSABLE DE L'ANÀLISI	Director o coordinador de qualitat / cap d'estudis o coordinador de l'etapa																								
CRITERI D'ACCEPTACIÓ	< 10% d'abandonament el tercer trimestre del curs dels estudis postobligatoris																								
VALOR OBJECTIU	< 5%																								
DISTRIBUCIÓ	Comissió de qualitat, equip directiu, claustre, equips docents i departaments didàctics																								
ALTRES DESTINATARIS	Departament d'Educació, web, retiment de comptes, acord de corresponsabilitat																								
PROCESSOS ASSOCIATS	Determinar l'estratègia. Procés d'ensenyament i aprenentatge																								
EIX e2Cat	<ol style="list-style-type: none"> <li>Lideratge i estratègia</li> <li>5. Ensenyament i aprenentatge</li> <li>6. Resultats</li> </ol>																								
CRITERI EFQM	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Resultats clau</li> <li>7. Resultats en clients</li> </ol>																								
OBSERVACIONS	Els alumnes que abandonen poden haver gestionat la baixa oficial o simplement haver deixat d'assistir al centre i no haver estat avaluats dels estudis matriculats.																								



## 2.3 Els procediments del manual del servei

Els procediments del manual del servei serveixen per consensuar en el centre educatiu com es concreten el servei d'ensenyament i aprenentatge establert al projecte educatiu. Es determinen les responsabilitats, les accions, la temporització i els registres que cal mantenir, aportant informació al sistema de gestió de qualitat, a través dels indicadors del procés d'E/A, per al control i la millora contínua.

Els procediments es poden redactar de diferents formes. Una guia, un manual, una taula de doble entrada o un diagrama de flux poden servir perquè els professors coneguin els aspectes específics que s'han de dur a terme.

Actualment es disposa d'una varietat important d'exemples de manuals de serveis en els centres del PQiMC. En alguns casos, com a conseqüència de la dificultat de mantenir actualitzada la documentació, es troben obsolets, de manera que són una font important de no-conformitats i disfuncions dels sistemes de gestió. En altres casos resulten tan simples que no proporcionen informació rellevant als professors. Cal trobar la solució que per a cada centre resulti més interessant a l'hora de dissenyar els manuals del servei, i aprofitar com una oportunitat de millora la decisió de com controlar el procés d'ensenyament i aprenentatge.

És per això que des del PQiMC s'ha elaborat un manual del servei comú que es troba disponible al Moodle del Projecte. Per accedir a la informació, s'hi pot entrar com a convidat des de l'adreça <http://odissea.xtec.cat/course/view.php?id=2290> al Moodle ISO 9001:2015, apartat 8.5.1 de la norma.

La informació que hauria de contenir un manual del servei, per exemple el d'FP, a més de la que consideri el centre, és la següent:

- procediment d'acollida dels alumnes;
- procediment d'activitats d'aula;
- procediment de tractament de la diversitat a l'aula i fora de l'aula;
- procediment d'activitats fora de l'aula;
- procediment d'avaluació, recuperació i qualificació;
- procediment d'orientació i tutoria;
- procediment de formació en centres de treball;
- procediment de la formació professional dual.

La nova ISO permet més flexibilitat a l'hora de dissenyar la documentació. Per exemple, si es fan procediments no sembla una bona idea determinar les funcions i responsabilitats de cadascun dels perfils que hi intervenen. Potser el millor és deixar-ho clar a les NOFC i actualitzar només aquest document quan correspongui.

Els punts que hauria d'abordar el manual del servei per a cadascun dels procediments relacionats anteriorment, i els que el centre consideri, són els següents:

- Abast, missió (objecte) i qui ha d'actuar d'acord amb el procediment.
- Procés del qual depèn i qui n'és el responsable.
- Què s'ha de fer.
- Qui ho ha de fer.
- Quan ho ha de fer.
- Quina documentació específica necessita.
- Quins registres específics s'han de mantenir.
- Annexos, si escau.

Si el manual del servei és un document clau del sistema de gestió s'ha d'explicar als professors. Especialment en el cas de professors de nova incorporació és útil poder concretar en uns pocs fulls com actuar a l'hora de proporcionar el servei educatiu en el centre. Per tant, ja sigui en format procediments o una guia del professor, cal disposar d'aquest document per lliurar-lo a l'inici de curs, i explicar-lo, com a mínim, als nous professors.

## 2.4 La fitxa de seguiment del procés

Un exemple de la fitxa de seguiment del procés d'ensenyament i aprenentatge d'FP és la següent:

Cal partir d'una concreció de les característiques de qualitat, com per exemple:

### INDICADORS DEL PROCÉS (meta que perseguim)

Els indicadors de procés són:

- El percentatge d'alumnes que es graduen respecte dels matriculats és superior al 85%.
- El percentatge d'alumnes que superen els diferents mòduls / UF / NF del curs és superior al 80%.
- La mitjana de les enquestes de satisfacció dels alumnes de final de cicle és superior al 80%.
- La mitjana de satisfacció de les empreses, col·laboradores en FCT i en dual és superior al 85%.
- El percentatge de baixes dels alumnes és inferior al 10%.
- El percentatge d'alumnes que falten a més del 10% de les classes és inferior al 15%.
- El percentatge d'hores realitzades sobre el previst és superior al 90%.
- El percentatge de programació impartida sobre el que s'ha programat és superior al 95%.

### CRITERI D'ACCEPTACIÓ (límit mínim a partir del qual s'hauria d'obrir una no-conformitat)

- El percentatge d'alumnes que es graduen respecte dels matriculats és superior al 70%.
- El percentatge d'alumnes que superen el diferents mòduls / UF / NF del curs és superior al 70%.
- La mitjana de les enquestes de satisfacció dels alumnes de final de cicle és superior al 70%.
- La mitjana de satisfacció de les empreses, col·laboradores en FCT i en dual, és superior al 80%.
- El percentatge de baixes dels alumnes és inferior al 20%.
- El percentatge d'alumnes que falta a més del 10% de les classes és inferior al 25%.
- El percentatge d'hores realitzades sobre el previst és superior al 85%.
- El percentatge de programació impartida sobre el que s'ha programat és superior al 85%.

### SEGUIMENT DELS INDICADORS

Aquesta graella ajuda a concretar l'objectiu meta que volem aconseguir en el curs actual i els indicadors de seguiment que mesurarem per assegurar que estem ben enfocats o, en cas contrari, redirigir el procés **abans de finalitzar el curs**.

NOM DE L'INDICADOR: PERCENTATGE D'ALUMNES QUE ES GRADUEN	
RESPONSABLE: CAP D'ESTUDIS O SUBDIRECTOR D'FP	CURS:
INDICADORS META	El percentatge d'alumnes que es graduen respecte dels matriculats és superior al 75%.
SEGUIMENT DE L'INDICADOR	INDICADOR DE SEGUIMENT 1: Control trimestral d'evolució acadèmica
	INDICADOR DE SEGUIMENT 2: Alumnes que superen els diferents mòduls / unitats formatives trimestralment
	INDICADOR DE SEGUIMENT 3:
RESULTAT FINAL	

NOM DE L'INDICADOR: APROVATS MATÈRIES	
RESPONSABLE: CAP D'ESTUDIS O SUBDIRECTOR D'FP	CURS:
INDICADORS META	El percentatge d'alumnes que superen el diferents mòduls / UF / NF és superior al 80%.
SEGUIMENT DE L'INDICADOR	INDICADOR DE SEGUIMENT 1: Seguiment de l'evolució dels alumnes a les avaluacions
	INDICADOR DE SEGUIMENT 2:
	INDICADOR DE SEGUIMENT 3:
RESULTAT FINAL	

NOM DE L'INDICADOR: SATISFACCIÓ DELS ALUMNES	
RESPONSABLE: COORDINADOR DE QUALITAT	CURS:
<b>INDICADORS META</b>	La mitjana de les enquestes de satisfacció dels alumnes de final de cicle és superior al 80%.
<b>SEGUIMENT DE L'INDICADOR</b>	<b>INDICADOR DE SEGUIMENT 1:</b> No-conformitats o queixes durant el trimestre
	<b>INDICADOR DE SEGUIMENT 2:</b> Valoracions equips docents del clima a la classe
	<b>INDICADOR DE SEGUIMENT 3:</b>
<b>RESULTAT FINAL</b>	

NOM DE L'INDICADOR: SATISFACCIÓ DE LES EMPRESES	
RESPONSABLE: CAP D'ESTUDIS O SUBDIRECTOR D'FP	CURS:
<b>INDICADORS META</b>	La mitjana de satisfacció de les empreses, col·laboradores en FCT i en dual és superior al 85%.
<b>SEGUIMENT DE L'INDICADOR</b>	<b>INDICADOR DE SEGUIMENT 1:</b> Valoració de l'empresa en els seguiments parcials dels tutors
	<b>INDICADOR DE SEGUIMENT 2:</b>
	<b>INDICADOR DE SEGUIMENT 3:</b>
<b>RESULTAT FINAL</b>	

NOM DE L'INDICADOR: BAIXES D'ALUMNES	
RESPONSABLE: CAP D'ESTUDIS O SUBDIRECTOR D'FP	CURS:
<b>INDICADORS META</b>	El percentatge de baixes dels alumnes és inferior al 10%.
<b>SEGUIMENT DE L'INDICADOR</b>	<b>INDICADOR DE SEGUIMENT 1:</b> Percentatge d'abandonaments produïts a les avaluacions inicials (1a i 2a)
	<b>INDICADOR DE SEGUIMENT 2:</b>
	<b>INDICADOR DE SEGUIMENT 3:</b>
<b>RESULTAT FINAL</b>	

NOM DE L'INDICADOR: FALTES A CLASSE	
RESPONSABLE: CAP D'ESTUDIS O SUBDIRECTOR D'FP	
CURS:	
<b>INDICADORS META</b>	El percentatge d'alumnes que falta a més del 10% de les classes és inferior al 15%.
<b>SEGUIMENT DE L'INDICADOR</b>	<b>INDICADOR DE SEGUIMENT 1:</b> Seguiment de faltes setmanals
	<b>INDICADOR DE SEGUIMENT 2:</b>
	<b>INDICADOR DE SEGUIMENT 3:</b>
<b>RESULTAT FINAL</b>	

NOM DE L'INDICADOR: HORES IMPARTIDES	
RESPONSABLE: CAP D'ESTUDIS O SUBDIRECTOR D'FP	
CURS:	
<b>INDICADORS META</b>	El percentatge d'hores realitzades sobre el que s'ha previst és superior al 90%.
<b>SEGUIMENT DE L'INDICADOR</b>	<b>INDICADOR DE SEGUIMENT 1:</b> Seguiment trimestral del servei dut a terme pel departament
	<b>INDICADOR DE SEGUIMENT 2:</b>
	<b>INDICADOR DE SEGUIMENT 3:</b>
<b>RESULTAT FINAL</b>	

NOM DE L'INDICADOR: MATÈRIA IMPARTIDA	
RESPONSABLE: CAP D'ESTUDIS O SUBDIRECTOR D'FP	
CURS:	
<b>INDICADORS META</b>	El percentatge de programació impartida sobre el que s'ha programat és superior al 95%.
<b>SEGUIMENT DE L'INDICADOR</b>	<b>INDICADOR DE SEGUIMENT 1:</b> Percentatge trimestral d'activitats didàctiques realitzades sobre les programades
	<b>INDICADOR DE SEGUIMENT 2:</b>
	<b>INDICADOR DE SEGUIMENT 3:</b>
<b>RESULTAT FINAL</b>	

## ANÀLISI DEL RESULTAT GLOBAL DEL PROCÉS

Finalment aquesta graella ens ajudarà a reflectir l'avaluació i les propostes de millora el procés. La síntesi de la informació aquí representada és la que hauria de revisar la direcció.

ANÀLISI DEL RESULTAT DEL PROCÉS	
(D'acord amb els resultats dels indicadors)	
<b>EL PROCÉS HA ESTAT DE QUALITAT?</b>	SÍ/NO
<b>INDICADORS META DEL PROCÉS PER AL PROPER CURS</b>	
(Detalleu els indicadors meta per a cada indicador per al curs següent)	

### 2.5 L'anàlisi de riscos i oportunitats del procés

A fi de donar resposta al que proposa la norma ISO 9001:2015 cal que, a intervals planificats, es faci una anàlisi dels riscos que tenen els processos de no acomplir amb el que està planificat.

Hi ha diferents formes de fer-ho. A més de retre comptes cada curs dels resultats dels processos, almenys, una vegada cada quatre anys, coincidint amb les avaluacions internes de centre i els nous projectes de direcció/estratègics, considerem que caldria fer una anàlisi estratègica de cadascun dels processos.

La graella següent pot ajudar a reflexionar sobre les amenaces i oportunitats del context extern (polítiques, economia, societat, tecnologia, medi ambient, lleis i regulacions; aspectes més propers com les institucions, socis, proveïdors, entorn, etc.), i les fortaleses i debilitats internes del centre (recursos, personal, edifici, infraestructura, ambient, coneixement, comunicació, etc.).

## DAFO del procés

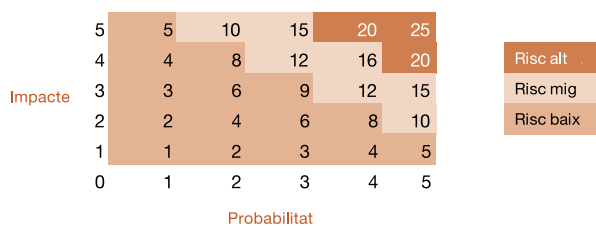
ANÀLISI DEL PROCÉS						
FACTORS D'AJUDA AL PROCÉS EXTERNS A L'INSTITUT						
AJUTS EXTERNS (Oportunitats)	Impacte*	Núm.		BARRERES EXTERNES (Amenaces)	Impacte*	
Més recursos	A	1	4	Poca demanda	A	
Més plantilla	A	2				
Materials de suport digital gratuït	M	3				
FACTORS D'AJUDA AL PROCÉS INTERNS A L'INSTITUT						
AJUTS INTERNS (Fortaleses)	Impacte*	Núm.		BARRERES INTERNES (Debilitats)	Impacte*	
Plantilla formada	A	2	5	Poc espai	A	
Sistema informàtic	M	3				
MILLORA DEL PROCÉS						
Núm.	ACCIONS			RESPONSABLE	DATA FINAL	ESTAT**
1	Crear aliances amb proveïdors i empreses			Cap departament	2 cursos	P
2	Assignar UF per competències			Cap departament	Proper curs	P
3	Posar en marxa Moodle			Coordinador informàtica	6 mesos	D
4						
5						
Núm.	VERIFICACIÓ I VALIDACIÓ DE LA MILLORA			DATA	AVALUACIÓ I BONES PRÀCTIQUES DETECTADES	
1	Crear aliances amb proveïdors i empreses			Juny 2018		
2	Assignar UF per competències			Juny 2018		
3	Els Moodle funcionen de manera eficaç			Febrer 2017	El Moodle de l'M5 és un exemple de bona pràctica, incorpora vídeos, formularis i el qualificador de la matèria.	
4	Fer un pla de màrqueting			Abril 2018		
5	Fer una separació de les aules grans			Setembre 2020		

\*Impacte: alt, mitjà, baix

\*\*Estat: programat, desenvolupament, implementat

Existeixen altres metodologies que ens poden ajudar a fer una anàlisi de riscos, per exemple la matriu de riscos:

### Matriu Riscos



#### Problema Risc que la qualitat s'implanti de manera incorrecta als centres

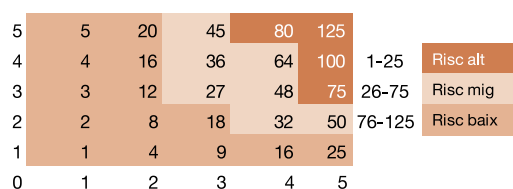
		Impacte	Probabilitat	Valor	Risc	Accions	Prioritat	Curs
1	No s'ha consensuat amb el claustre	5	1	5	baix	Portar el tema al claustre i votar l'adhesió al PQiMC	mitjana	2017/2018
2	Modifica la cultura del centre sense debat	5	3	15	mitjà	Debatre els temes importants al Consell de direcció	alta	2016/2017
3	No s'explica la nova documentació	4	2	8	baix	Explicar la documentació a les reunions de caps de departaments	mitjana	2018/2019
4	La direcció no s'implica en el desenvolupament de l'SGQ	5	4	20	alt	Crear la comissió de qualitat	alta	2015/2016
5	Rebuig del claustre	5	3	15	mitjà	Crear un equip de millora	alta	2015/2016

O bé l'eina de l'AMFE (anàlisi modal de fallades i efectes)

### AMFE

#### Problema Implementació exitosa de la gestió de la qualitat als centres

Possibles errades	Impacte	Probabilitat que succeeixi	Probabilitat que no es detecti	Valor	Risc	Accions
1 No s'ha consensuat amb el claustre	5	1	1	5	baix	Portar el tema al claustre i votar l'adhesió al PQiMC
2 Modifica la cultura del centre sense debat	5	3	3	45	mitjà	Debatre els temes importants al consell de direcció
3 No s'explica la nova documentació	4	2	2	16	baix	Explicar la documentació a les reunions de caps de departament
4 La direcció no s'implica en el desenvolupament de l'SGQ	5	4	3	60	mitjà	Crear la comissió de qualitat
5 Rebuig del claustre	5	3	1	15	baix	Crear un equip de millora





## 2.6 L'anàlisi de les interaccions dels processos

Per finalitzar aquest capítol dedicat als processos, cal donar resposta al requisit de la norma ISO de mantenir i millorar contínuament un sistema de gestió de qualitat, inclosos els processos necessaris i les seves interaccions, capítol 4.4.1.

Una vegada tenim definides les entrades i sortides dels nostres processos, observem que, en molts casos, les entrades d'un procés provenen de les sortides d'un procés anterior; de la mateixa manera, les sortides d'un procés poden ser resultats o productes finalistes o bé les entrades d'un altre procés. El conjunt d'aquestes seqüències és el que anomenem interacció de processos. Aquest concepte té molta importància ja que la qualitat de les sortides d'un procés pot determinar la qualitat dels resultats del procés al qual proporciona una entrada.

Un exemple molt simple seria l'entrada de recursos econòmics del pressupost al procés d'ensenyament i aprenentatge. És sabut que per molt bé que fem els procediments del manual del servei d'ensenyament i aprenentatge, si no ens proporcionen els recursos econòmics que calen per comprar els materials necessaris per dur a terme les activitats didàctiques, els resultats finals seran poc satisfactoris.

Per tant, a més de tenir controlat el procés, cal saber si les entrades són de qualitat. Una forma de fer-ho seria a través de l'avaluació de les entrades del procés d'ensenyament i aprenentatge de l'FP, en una graella com la següent:

Proveïdor o procés	Entrada que proporciona	Avaluació eficàcia d'1 a 5	Àrees de millora detectades	Propostes/ Accions	Prioritat alta/baixa
Departament d'Educació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativa i instruccions</li> <li>- Recursos econòmics, materials i humans</li> <li>- Assistència, assessorament i formació</li> <li>- Currículums</li> <li>- Calendari anual</li> <li>- Proves externes</li> <li>- Reptes educatius</li> <li>- Catàleg de serveis a empreses</li> <li>- Convenis empreses</li> <li>- Assignació de grups</li> </ul>				
Alumnes i famílies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessitats educatives i expectatives</li> </ul>				
Professors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coneixement i experiència</li> </ul>				
Centres de secundària	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informació etapa anterior</li> </ul>				
Organitzacions, socis i aliances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estadets, activitats i aprenentatge-servei</li> </ul>				
Centres de recursos pedagògics	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suport a l'E/A, orientació i atenció personalitzada</li> </ul>				

Proveïdor o procés	Entrada que proporciona	Avaluació eficàcia d'1 a 5	Àrees de millora detectades	Propostes/ Accions	Prioritat alta/baixa
E1 Determinar l'estratègia	<p>Marc estratègic del centre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Missió, visió i valors</li> <li>- Política de qualitat</li> <li>- Objectius i estratègia</li> <li>- Principis organitzatius</li> <li>- Principis pedagògics</li> <li>- Concrecions curriculars</li> <li>- Actuacions i seguiment</li> <li>- Projectes d'innovació, empenedoria i altres</li> <li>- Documentació estratègica de centre revisada: NOFC, PEC</li> <li>- Projecte lingüístic</li> <li>- Carta de compromís</li> </ul>				
E1 Determinar l'estratègia (PEC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PAT</li> <li>- Criteris generals d'acció tutorial, metodològics i d'atenció a la diversitat</li> <li>- Criteris d'avaluació harmonitzats</li> <li>- Criteris de promoció</li> <li>- Matèries programades</li> <li>- Estudis organitzats</li> </ul>				
E1 Determinar l'estratègia (NOFC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Drets i deures</li> <li>- Normes funcionament</li> <li>- Funcions i responsabilitats</li> </ul>				
E2 Planificar el funcionament del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PGA. Curs organitzat i calendari d'actuacions</li> <li>- Planificació PAT</li> </ul>				
E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de gestió elaborat i revisat</li> </ul>				
E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activitats d'informació, orientació i de promoció interna del centre</li> <li>- Activitats de difusió del projecte de centre</li> <li>- Actuacions derivades del sistema de gestió integrat</li> <li>- Materials formatius elaborats</li> <li>- Aules Moodle</li> </ul>				
E5 Interaccionar amb els grups d'interès interns i externs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millors pràctiques detectades</li> <li>- Disseny de serveis i processos que aporten valor afegit i satisfacció</li> <li>- Innovacions</li> </ul>				

Proveïdor o procés	Entrada que proporciona	Avaluació eficaçia d'1 a 5	Àrees de millora detectades	Propostes/ Accions	Prioritat alta/baixa
E5 Interacció amb els grups d'interès interns i externs Empreses/entitats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificació i gestió d'aliances externes</li> <li>- Acords amb empreses i organitzacions</li> <li>- Necessitats de formació</li> <li>- Necessitats de personal qualificat</li> <li>- Materials i equips</li> <li>- Informació i orientació</li> <li>- Formació i coneixement</li> <li>- Espais d'aprenentatge competencial</li> <li>- Llocs d'FP dual i FCT</li> <li>- Informació sobre llocs de treball</li> <li>- Tutors alumnes FCT i tutors alumnes dual</li> </ul>				
C1 Gestionar la informació i l'admissió (matriculació)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnes matriculats</li> <li>- Informació i dades</li> </ul>				
S1 Dur a terme la gestió acadèmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actes finals</li> <li>- Notes registrades</li> <li>- Reclamacions de notes resoltes</li> <li>- Orientació altres estudis</li> <li>- Horaris</li> <li>- Assegurament del servei</li> <li>- Guia dels alumnes</li> <li>- Conflictes resolts</li> </ul>				
S2 Gestionar els serveis FP escola-empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servei d'FCT</li> <li>- Servei d'FP dual</li> <li>- Guies dels alumnes d'FP i dual</li> <li>- Servei de borsa de treball</li> <li>- Orientacions per al tutor d'empresa</li> </ul>				
S2 Gestionar els serveis FP escola-empresa Comissió seguiment conveni FP dual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organització FP dual</li> </ul>				
S3 Gestionar les activitats complementàries i extraescolars	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programacions d'activitats fora d'aula</li> <li>- Informació activitats, organització, gestió i avaluació</li> <li>- Autobusos, entrades...</li> <li>- Suport pedagògic</li> </ul>				
S4 Gestionar l'assessorament psicopedagògic i l'orientació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessorament i orientació</li> <li>- Orientacions per al tractament de les dificultats d'aprenentatge</li> </ul>				
S5 Gestionar els serveis complementaris	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reprografia: dossiers exàmens i material fotocopiats</li> </ul>				
S6 Gestionar l'equip humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professors acollits i formats</li> </ul>				

Proveïdor o procés	Entrada que proporciona	Avaluació eficàcia d'1 a 5	Àrees de millora detectades	Propostes/ Accions	Prioritat alta/baixa
S7 Gestionar els recursos econòmics i equipaments	- Recursos - Materials i equipaments				
S8 Gestionar les TIC/TAC	- Disponibilitat aules, xarxes, equips i programari informàtic - Recursos TIC/TAC compatibles amb metodologia				
S9 Gestionar l'edifici i les infraestructures	- Disponibilitat d'espais i equipaments				
S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió	- Informació satisfacció del procés - Propostes de millora del procés				
S11 Gestió administrativa	- Expedients - Matèries superades i no superades el curs anterior - Exempcions i convalidacions - Llistes d'alumnes: distribució per matèries optatives...				
S12 Gestionar la biblioteca	- Llibres i recursos didàctics disponibles				

A la graella hem de puntuar de l'1 al 5 les entrades tenint en compte la qualitat proporcionada i l'adequació en el temps. Amb els resultats obtinguts el coordinador de qualitat, prèvia consulta al responsable del procés o proveïdor emissor, decidirà si obre una no-conformitat.

Una vegada avaluades les entrades del nostre procés hem d'avaluar-ne les sortides. En aquest cas n'avaluarem l'eficiència. Hem de fer una valoració de la qualitat dels productes o resultats que hem aconseguit i l'esforç de les persones i els recursos que hem destinat a assolir-los. En funció del resultat es decidirà quina opció és l'adequada: seguir igual, implementar una millora, canviar el procediment, obrir una no-conformitat, etc.

A continuació hi ha una graella que pot ajudar a fer l'avaluació de les sortides del procés d'ensenyament i aprenentatge de l'FP:

Sortida	Client	Avaluació eficiència d'1 a 5	Àrees de millora detectades	Propostes/ Accions	Prioritat alta/baixa
- Dades dels indicadors de centre (Inspecció)	Departament d'Educació				
- Informació de l'evolució de l'aprenentatge i els resultats de l'avaluació (trimestre, curs i cicle)	Alumne Famílies				
- Comunicacions d'alumnes menors d'edat	Famílies				
- Alumne acollit, ensenyat, orientat i amb competències i estada al centre finalitzada	Alumnes Famílies Serveis FP escola-empresa Altres estudis				
- Resultats educatius. Resultats avaluacions trimestrals, curs i cicle	E1 Determinar l'estratègia (PEC: Concrecions curriculars FP)				
- Nous aprenentatges dels professors - Noves propostes curriculars - Nous convenis amb empreses i organitzacions	E1 Determinar l'estratègia				
- Resultats educatius - Dades dels indicadors d'inspecció i del centre	Professors E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió				
- Memòries anuals departaments didàctics - Informació reunió final dels diferents equips docents: valoració del desenvolupament del curs i propostes de millora. - Reunió final dels tutors: revisió PAT, valoració del desenvolupament del curs i propostes de millora	E3 Desenvolupar i revisar el sistema de gestió				
- Necessitats de materials formatius	E4 Informar, comunicar i gestionar el coneixement S5 Gestionar els serveis complementaris S12 Gestionar la biblioteca				
- Coneixement empreses, món laboral i noves necessitats - Veu dels alumnes, famílies, empreses i institucions	E5 Interaccionar amb els grup d'interès interns i externs				

Sortida	Client	Avaluació eficiència d'1 a 5	Àrees de millora detectades	Propostes/ Accions	Prioritat alta/baixa
- Satisfacció dels grups d'interès (alumnes, famílies, empreses...)	C6 Gestionar la satisfacció dels grups d'interès				
- Resultats seguiment, avaluacions, qualificacions i recuperació, si escau. - Actes de notes - Reclamacions de notes - Conflictes	S1 Dur a terme la gestió acadèmica				
- FCT / Estadades a empresa	S2 Gestionar els serveis escola-empresa S1 Dur a terme la gestió acadèmica Alumnes				
- Revisió programació activitats fora de l'aula	S3 Gestionar les activitats complementàries i extraescolars Coordinador activitats fora d'aula				
- Utilització d'eines per aplicar metodologies d'E/A	S8 Gestionar les TIC/TAC				
- Informació del procés - Avaluació i millora del procés	S10 Desenvolupar el sistema integrat de gestió				
- Informació per a la distribució d'alumnes per grups d'acord amb les seves característiques	Professors S1 Dur a terme la gestió acadèmica S11 Dur a terme la gestió administrativa				
- Informació dels alumnes que passen i dels que repeteixen curs - Qualificacions dels alumnes	S11 Dur a terme la gestió administrativa				

És possible que una sortida sigui avaluada pel responsable del procés de manera més positiva (o no) que el propietari del procés que la rep. El coordinador de qualitat ha de valorar si la desviació és acceptable o no. En qualsevol cas, abans d'obrir una no-conformitat és convenient que els responsables dels processos que interrelacionen i mantenen diferències de criteri quant al que s'espera d'ells consensuin els valors òptims a satisfer.



---

### 3 La norma ISO 9001:2015 de sistemes de gestió de la qualitat

Aquesta norma internacional anul·la i substitueix la quarta edició ISO 9001:2008. Aquesta cinquena edició ha estat revisada i adaptada als principis de gestió de qualitat i als nous conceptes introduïts.

L'adopció d'un sistema de gestió de la qualitat per a una organització és una decisió estratègica. Aquesta decisió pot ajudar a millorar-ne el rendiment general així com proporcionar una base sòlida per a les iniciatives de desenvolupament sostenible.

Els beneficis potencials d'implementar un sistema de gestió de qualitat basats en aquesta norma internacional per a una organització són:

- a) proporcionar de forma coherent productes i serveis que satisfacin el client, així com complir els requisits legals i reglamentaris aplicables;
- b) facilitar la implementació d'oportunitats de millora per augmentar la satisfacció del client;
- c) abordar els riscos i oportunitats associats amb el context i els objectius de l'organització;
- d) demostrar la conformitat amb els requisits del sistema de gestió de qualitat especificada.

L'enfocament de la gestió per processos permet a una organització planificar els seus processos i les seves interaccions alineats a satisfer les necessitats i expectatives del seus clients, interns i externs.

L'ISO 9001:2015 promou l'adopció d'un enfocament basat en processos. Entendre i gestionar els processos interrelacionats com un sistema contribueix a l'eficàcia i eficiència de l'organització en l'assoliment dels resultats esperats. Aquest enfocament permet a l'organització el control de les interrelacions i interdependències entre els processos del sistema, de manera que el rendiment global de l'organització es pot millorar.

L'enfocament de procés implica la definició i gestió sistemàtica dels processos i les seves interaccions, per aconseguir els resultats previstos d'acord amb la política de qualitat i la direcció estratègica de l'organització. La gestió dels processos i el sistema en el seu conjunt es pot aconseguir mitjançant el cicle PDCA, amb un enfocament global del pensament basat en el risc destinat a aprofitar les oportunitats i evitar els resultats no desitjats. El cicle PDCA permet a una



organització assegurar que els recursos necessaris per als seus processos s'assignen, són adequats i es gestionen. Les oportunitats de millora es determinen i s'implementen contínuament.

L'aplicació de l'enfocament basat en processos en un sistema de gestió de qualitat permet:

- a) la comprensió dels requisits determinats;
- b) la consideració dels processos en termes de valor afegit;
- c) l'assoliment d'un acompliment del procés eficaç;
- d) la millora dels processos respecte a l'avaluació de les dades i la informació.

El pensament basat en el risc permet a una organització determinar els factors que podrien causar que els seus processos (i el seu sistema de gestió de qualitat) es pugui desviar dels resultats previstos. Ens proposa posar en marxa els controls preventius per minimitzar els efectes negatius i aprofitar al màxim les oportunitats que es puguin presentar.

Complir de manera consistent amb els requisits, les necessitats i les expectatives dels grups d'interès i fer front als reptes de futur planteja un desafiament per als centres educatius en un entorn cada vegada més dinàmic i complex. Per aconseguir aquest objectiu, pot ser necessari que l'organització adopti diversos camins de millora, a més de la correcció i la millora contínues, com ara canvis estructurals, serveis i productes proporcionats, innovació i reorganització.

A continuació relacionem un exemple del procediment dissenyat per a la formació professional dual, preveient els requisits documentals formals d'un procediment.

## 1. CONTROL DEL DOCUMENT

	Dut a terme per:	Revisat per:	Aprovat per:
<b>Nom i cognom</b>			
<b>Càrrec</b>			

Llista de les modificacions			
Núm. revisió	Data	Descripció de la modificació	Distribució
00	02/02/2015	Elaboració esborrany document	Web

## 2. OBJECTE

Establir la sistemàtica que ha de complir el centre quan ofereix formació professional en modalitat dual.

## 3. ABAST

Aplicable específicament a l'oferta de formació professional en modalitat dual.

## 4. PROCÉS DEL QUAL DEPÈN

Ensenyament i aprenentatge de la formació professional. Responsable: el cap d'estudis / subdirector d'FP.

## 5. RESPONSABILITATS DEL PROCEDIMENT

L'elaboració i actualització és responsabilitat del propietari del procés del qual depèn (cap d'estudis d'FP, subdirector d'FP, coordinador d'FP o coordinador d'FP dual, segons l'establert al mapa de processos del centre i/o a les NOFC). El manteniment i la distribució del document és responsabilitat del coordinador de qualitat.

De manera complementària al que estableixen les NOFC del centre, els agents implicats en la formació professional dual tenen les responsabilitats següents:

### Comissió pedagògica (o l'òrgan que determini el claustre)

- Aprova l'organització de l'FP en alternança per a cada projecte de dual.
- Actualitza els aspectes de seguretat, normatius i reglamentaris que afecten el projecte, i proposa els canvis en el PEC, les NOFC i la PGA, si escau.
- Valida l'adequació curricular dels projectes d'FP verificats (autoritzats).
- Valida les memòries dels projectes d'FP dual.
- Determina les característiques de qualitat del procés i els indicadors de seguiment i control.
- Delega funcions i responsabilitats en l'equip de coordinació d'FP dual, en cas que el centre en determini la creació.

El director del centre ha de trametre a la DGFPIERE (a través dels ST o el Consorci, en el cas dels centres de la ciutat de Barcelona) les sol·licituds dels nous projectes, incloent-hi la proposta d'organització curricular a validar pel Servei d'Ordenació Curricular de la DGFPIERE.

Per a cada centre es pot crear un equip de treball delegat, de coordinació de l'FP dual, de la qual formaran part, per exemple:

El director (o el membre de l'equip directiu en qui delegui), el cap de la família professional i/o els professors responsables, el cap de departament de FOL (o en qui delegui), els tutors dels alumnes i altres que determinin les NOFC.

### Responsable de projectes de dual al centre (coordinador d'FP dual)

- Assegura el compliment d'aquest procediment.
- Assegura la formació de les persones implicades en la gestió.
- Assegura la fluïdesa de la informació i la comunicació entre el Departament d'Educació, el centre i l'empresa.
- Fa promoció i difusió dels serveis d'FP i de l'FP dual al centre, a les persones i a les empreses.
- Participa en els programes promoguts per la DGFPiERE relacionats amb el servei que gestiona.
- Col·labora amb l'equip directiu en el disseny i la planificació de les actuacions relacionades amb el servei que gestiona.
- Proporciona la informació i documentació necessàries als professors.
- Proposa accions de millora del servei que gestiona.
- Facilita les dades sobre l'evolució i el seguiment del servei que gestiona.

### Tutor d'empresa

- Es responsabilitza de la formació, la informació, l'assessorament i l'acompanyament dels alumnes que, al seu càrrec, esdevenen aprenents.
- És corresponsable del seguiment i la valoració competencial dels alumnes.
- Fa propostes de modificacions en el pla d'activitats.

### Tutor del centre

- S'assegura de la idoneïtat del centre de treball.
- Garanteix la formació per part del tutor d'empresa.
- És corresponsable del seguiment i la valoració competencial dels alumnes.
- Proposa la qualificació, d'acord amb les valoracions del tutor d'empresa i els professors de les unitats formatives assignades a la formació dual, a l'equip docent constituït en junta d'avaluació.
- Proposa activitats de recuperació, si escau.

### Professors afectats per unitats formatives a l'FP dual

- Fan el seguiment (a través d'entrevistes, verificació d'evidències –portafolis d'aprenentatge, portafolis digital d'aprenentatge, entre d'altres–), de les competències adquirides pels seus alumnes i la correspondència amb els resultats d'aprenentatge afectats per l'FP dual.
- Avaluen les competències assolides i fan una proposta de qualificació al tutor del centre, abans de la reunió de la junta d'avaluació.

## 6. DESCRIPCIÓ DEL PROCEDIMENT

L'organització de la formació professional dual modifica substancialment l'organització que els centres han fet fins ara.

En aquest procediment es descriuen els aspectes clau per estandarditzar la sistemàtica a desplegar, almenys fins que es modifiqui la regulació o fins que el centre incorpori el desplegament de projectes d'FP dual de manera habitual.

Ordre	Informació necessària per a l'activitat	Acció/activitat	Qui	Registre	Retorn a...	Codi registre o imprès	Observacions i aclariments
1	Proposta famílies professionals Planificació Departament d'Educació Demanda d'empreses Objectius anuals / PE	Planificació oferta dual	Equip directiu	Acta reunió equip directiu			
2	Instruccions Departament d'Educació Orientacions DG Models d'organització curricular PEC Currículums FP	Elaboració i aprovació currículum dual	Departament de família professional / cap departament	Proposta curricular FP dual / Acta departament			
3	Proposta curricular FP dual	Validació currículum	Equip dual / Claustre / Equip directiu	Modificacions PEC i NOFC (si escau) Actes reunions			
4	Documents difusió FP dual Proposta curricular FP dual	Gestió/ recerca d'empreses	Equip dual / Coordinador FP / Professors	Proposta de conveni			Aquestes accions s'haurien de fer en paral·lel amb les actuacions 2 i 3
5	PEC, instruccions, NOFC, Departament d'Educació Proposta de conveni	Signatura del conveni de col·laboració	HC, DG o director centre	Conveni signat			
6	Conveni i proposta organitzativa	Sol·licitud/comunicació als serveis territorials	Secretari/Director	Registre de sol·licitud / comunicació			
7	Conveni signat	Constitució de la comissió de seguiment del conveni	Director	Acta			
8	Calendari preinscripció i matrícula Planificació portes obertes	Informació alumnes	Secretaria / Cap d'estudis				
9	Conveni i proposta organitzativa	Oferta FP dual a alumnes	Tutor grup	Informació inici curs			

Ordre	Informació necessària per a l'activitat	Acció/activitat	Qui	Registre	Retorn a...	Codi registre o imprès	Observacions i aclariments
10a	Informació inici curs	Acceptació de la proposta de dual	Alumnes	Full de compromís dels alumnes			
10b	Informació inici curs	No acceptació de la proposta de dual	Alumnes	Registre incidència	FP estàndard		
11a	Conveni i proposta organitzativa NOFC, PEC, normativa	Comprovació compliment dels requisits i formalització de l'estada	Tutor grup / Coordinador dual	Acord formatiu FP dual Còpia beca/ contracte Pla d'activitats			
11b	Conveni i proposta organitzativa NOFC, PEC, normativa	Comprovació no compliment dels requisits	Tutor grup / Coordinador dual	Registre incidència	Alumnes a FP estàndard		
12	PEC, instruccions inici de curs FP dual (Departament d'Educació)	Assegurar la formació en PRL alumnes	Tutor alumnes				
13	Instruccions inici de curs FP dual (Departament d'Educació)	Assegura la formació del tutor d'empresa	Tutor alumnes	Actes formació			
14	Acord formatiu: pla d'activitats, pla d'organització curricular, pla de seguiment; beca o contracte	Inici FP dual	Alumnes	Seguiment alumnes, control assistència i activitats. Documents obtinguts a través aplicació qBID			
15	Pla d'activitats	Elaboració del dossier d'activitats dels alumnes a l'empresa	Alumnes	Dossier empenat			
16	Pla d'activitats	Seguiment alumnes	Tutors alumnes centre i empresa	Seguiment assistència i activitats			
17	Pla d'activitats	Valoració alumnes	Tutors alumnes centre i empresa	Proposta de seguiment o reformulació del Pla d'activitats. Proposta de qualificació			
18	Proposta tutors alumnes, evidències assoliment competències, dossier alumnes, avaluació presencial... Proposta de qualificació	Avaluació i qualificació alumnes	Equip docent o professors mòdul dual	Qualificació acta i documents qBID			
19a	Qualificació	No superació mòdul FP dual o estada	Alumnes	Qualificació expedient alumnes	Procediment de recuperació		

Ordre	Informació necessària per a l'activitat	Acció/activitat	Qui	Registre	Retorn a...	Codi registre o imprès	Observacions i aclariments
19b	Qualificació	Sí supera el mòdul FP dual o estada	Alumnes	Qualificació expedient alumnes			
20		Valoracions estada	Parts interessades	Enquestes satisfacció parts interessades: tutor empresa, alumne, tutor centre...			
21		FP dual o estada finalitzada					

## 7. DOCUMENTACIÓ

### - Projecte educatiu de centre

- Modalitats de l'FP dual.
- Criteris d'organització de l'FP dual (requisits previs, currículum, grups, temporització, horaris, altres).
- Concreció curricular i desenvolupament dels continguts i/o activitats de l'FP dual.
- Sistemes de seguiment, avaluació, qualificació i recuperació.
- Concrecions curriculars del cicle formatiu.
- Guia de l'FP del centre.
- Guia per a la tutoria de l'FP dual.

### - Programació general anual del centre

- Concreció del calendari (i horari) de l'FP dual.
- Seguiment, avaluació i qualificació.
- Activitats de la tutoria a l'FP (i específiques de l'FP dual).
- Lliurament de notes i certificats, si escau.

### - NOFC del centre educatiu

- Criteris específics de l'organització de l'FP dual.
- Funcions i responsabilitats dels professors que intervenen en l'FP dual: direcció, seguiment i coordinació, avaluació i qualificació.
- Gestió de l'FP dual.
- Tractament de les incidències en l'FP dual.
- Participació de les empreses en l'FP dual.
- Participació de les empreses en el consell escolar, si escau.

## 8. REFERÈNCIES NORMATIVES

- Llei d'educació de Catalunya
- ISO 9001
- Normes, instruccions i orientacions del Departament d'Educació rellevants en relació amb l'FP dual:
  - Reial decret 1493/2011, de 24 d'octubre, pel qual es regulen els termes i les condicions d'inclusió en el règim general de la Seguretat Social de les persones que participin en programes de formació, en desplegament del que preveu la disposició addicional tercera de la Llei 27/2011, d'1 d'agost, sobre actualització, adequació i modernització del sistema de la Seguretat Social (BOE núm. 259, de 27.10.2011)
  - Reial decret 1529/2012, de 8 de novembre, pel qual es desenvolupa el contracte per a la formació i l'aprenentatge i s'estableixen les bases de la formació professional dual (BOE núm. 270, de 9.11.2012)
  - Decret 284/2011, d'1 de març, d'ordenació general de la formació professional inicial (DOGC núm. 5830, de 3.3.2011)
  - Resolució ENS/1204/2012, de 25 de maig, d'organització de la formació en alternança en els ensenyaments de formació professional inicial (DOGC núm.6155, de 22.6.2012)
  - Resolució ENS/1891/2012, de 23 d'agost, d'organització de diverses mesures flexibilitzadores i actuacions en la formació professional inicial (DOGC núm. 6220, de 26.09.2012)
  - Ordre ESS/2518/2013, de 26 de desembre, per la qual es regulen els aspectes formatius del contracte per a la formació i l'aprenentatge, en desplegament del Reial decret 1529/2012, de 8 de novembre, pel qual es desplega el contracte per a la formació i l'aprenentatge i s'estableixen les bases de la formació professional dual (BOE núm. 10, d'11.1.2014)
  - Resolució ENS/2442/2015, de 23 d'octubre, per la qual s'aprova un model de col·laboració en matèria de formació professional i es delega en les persones titulars de les direccions dels instituts de titularitat del Departament d'Educació la competència per a la seva signatura (DOGC núm. 6990, de 4.11.2015)
  - Ordre ESS/41/2015, de 12 de gener, per la qual es modifica l'Ordre ESS/2518/2013, de 26 de desembre, per la qual es regulen els aspectes formatius del contracte per a la formació i l'aprenentatge, en desplegament del Reial decret 1529/2012, de 8 de novembre, pel qual es desplega el contracte per a la formació i l'aprenentatge i s'estableixen les bases de la formació professional dual (BOE núm. 21, el 24.1.2015)
  - Documents per a l'organització i la gestió dels centres "Formació professional en alternança"

## 9. ANNEXOS

a) Els documents oficials per a la gestió de l'FP en alternança es poden trobar al Portal de centres:

- Imprès de compromís i acceptació de la formació.
- Comunicació d'implementació de la formació en alternança, simple o dual (model de referència establert) en els ensenyaments de formació professional inicial per a centres públics del Departament d'Educació.
- Sol·licitud d'autorització de la formació en alternança dual (distribucions curriculars diferents del model de referència) en els ensenyaments de formació professional inicial per a centres de qualsevol titularitat.
- Model de conveni per a la formació professional DUAL.

b) Els models de distribucions curriculars i plans d'activitat es poden consultar a: <http://xtec.gencat.cat/ca/curriculum/professionals/fp/dual>

### 3.1 Resum dels requisits que determina la norma ISO 9001:2015 en aplicar-la als centres educatius

La taula que presentem en aquest capítol és un resum de la interpretació dels requisits de la nova norma ISO 9001:2015. Aquesta interpretació i resum es basen en una traducció de l'anglès al català de l'última versió de la norma ISO 9001:2015, per la qual cosa us remetem a la norma original en cas de dubte o de traduccions poc satisfactòries.

El resum esmentat té l'objectiu de servir per fer una lectura ràpida dels nous requisits de la norma i una proposta de com abordar-los, per la qual cosa es fa una proposta mínima d'evidències que s'haurien d'implementar per donar resposta als requeriments de la norma.

En tot cas la proposta d'implementació de la norma ISO 9001:2015 que fa el PQiMC és la que hem plasmat a continuació de cadascun dels punts de la norma, entre els capítols 4 i 10 d'aquest llibre.

**Els canvis que han justificat la nova norma són:**

- Donar suport a les organitzacions en la implementació dels seus sistemes de gestió per als propers anys.
- Crear un estil de redacció més directe i comprensible.
- Incloure canvis en els principis de la qualitat.
- Harmonitzar l'ordenació del contingut, amb altres normes de gestió, per facilitar-ne la integració (els mateixos 10 requisits) i simplificar la comprensió de la norma.
- Promoure la gestió per processos per assolir els objectius esperats.



- Fer un pas més enllà de la prevenció en determinar i gestionar els riscos i oportunitats de l'organització, la qual cosa requereix conèixer el context extern, general i específic de l'organització.
- Emfatitzar els requisits de conèixer i entendre les necessitats i expectatives dels clients i també dels diferents grups d'interès.
- Reforçar la importància del lideratge i compromís de la direcció en el disseny, implementació, manteniment i millora contínua del sistema de gestió de qualitat, únic sistema de gestió en les organitzacions.
- Indicar que la norma es refereix a béns (productes) i ara també a serveis.
- Reduir els requisits documentals, com per exemple la no-obligatorietat de redactar i mantenir el manual de qualitat i el procediment d'accions preventives.
- No preveure les exclusions dels punts de la norma.
- Controlar més les externalitzacions dels processos, dels productes i serveis proporcionats externament.
- Donar importància a la gestió estratègica, la gestió del canvi, del coneixement i la flexibilitat en les organitzacions.
- Incidir en la necessitat de la millora contínua.

ISO 9001:2015		ISO 9001:2008		Requisits de la norma	Possibles evidències / solucions
Context de l'organització	4	4	Sistema de gestió de la qualitat	Cal que el centre determini l'entorn extern general i específic, i el context intern que li resulta rellevant per a la seva activitat.	Radars que el centre utilitza i serveixen per detectar la informació rellevant i la recollida de dades d'aquests entorns externs i interns.  Determinar el context al PEC i/o al procés estratègic d'interaccionar amb els grups d'interès interns i externs.
Comprensió de l'organització i el seu context	4.1	1.1	General	Determinar els problemes externs i interns que són rellevants per al seu propòsit i direcció estratègica i que afecten la seva capacitat per aconseguir el resultat desitjat del sistema de gestió de qualitat.	Conèixer el context extern general i específic, i l'intern; fer anàlisi de dades i diagnòstic del centre en el seu entorn.  Incloure les decisions en la revisió a càrrec de la direcció, el projecte de direcció i/o el pla estratègic.
Comprensió de les necessitats i expectatives de les parts interessades	4.2	1.1	General	Determinar les parts interessades i els requisits d'aquestes parts interessades que són rellevants per al sistema de gestió de qualitat.	Incloure els diferents grups d'interès (alumnes, professors, famílies, empreses...) al procés d'interaccionar amb els grups d'interès interns i externs i/o al PEC; determinar els seus requisits principals, les especificacions dels cursos i del servei educatiu, i com s'assegura l'entrada de les seves veus per proporcionar un servei d'acord amb les seves necessitats i expectatives.  Cal proporcionar una retroalimentació als grups d'interès sobre el que és adequat, o no, de les seves expectatives amb el servei que realment pot proporcionar el centre. Per exemple, en jornades de portes obertes, reunions amb famílies, el procediment d'acollida, etc.

ISO 9001:2015		ISO 9001:2008		Requisits de la norma	Possibles evidències / solucions
Determinació de l'abast del sistema de gestió de la qualitat	4.3	4.4.2	Manual de qualitat	Determinar els límits i l'aplicabilitat dels requisits de la norma en el sistema de gestió de qualitat del centre per establir-ne l'àmbit d'aplicació.	Determinar al PEC l'abast d'aplicació de la norma ISO al centre, i fer esment a les NOFC de com el centre respon als requisits de la norma.  Cal explicitar quins serveis educatius (estudis i serveis complementaris) formen part de l'abast.  Cal indicar que el disseny dels cursos reglats (punt 8.3 de la norma) no el fa el centre educatiu.
Sistema de gestió de la qualitat i els seus processos	4.4	4.4.1	Sistema de gestió de la qualitat  Requisits generals	Determinar els processos necessaris per al sistema de gestió de qualitat i la seva aplicació en tota l'organització.	Elaborar el mapa i les interrelacions de processos, la seva caracterització completa: entrades, sortides, indicadors, nivell de qualitat, recursos necessaris per dur a terme el que està previst als processos, responsabilitat, riscos i oportunitats (DAFO cada 4 anys), seguiment, mesura i propostes de millora.  Mostrar l'anàlisi, l'aprenentatge i millora / innovació, per exemple a la revisió a càrrec de la direcció.
En la mesura necessària, l'organització ha de:	4.4.2	4.2	Requisits de la documentació	Mantenir i retenir la informació documentada per donar suport a l'operació dels seus processos.	No hauríem de descartar mantenir el procediment de control documental i registres per donar resposta a aquest punt de la norma. Cal incloure els documents, registres legals i reglamentaris, així com els que el centre consideri per assegurar un servei de qualitat.  Les NOFC han d'establir les responsabilitats en el control documental. També cal explicitar quines guies internes i manuals de servei utilitza el centre.  Una altra possibilitat és especificar els documents necessaris a cadascun dels processos.  El fet de no tenir un manual de qualitat potser ens demanarà disposar de la llista de control de documents.
Lideratge i compromís	5.1	5.1	Compromís de la direcció	La direcció ha de demostrar el seu lideratge i compromís.	A les NOFC, incloure-hi la responsabilitat de la direcció, i les funcions i responsabilitats de la comissió de qualitat. Determinar les reunions periòdiques de la comissió de la qualitat, així com una retroalimentació al claustre i consell escolar trimestrals dels resultats obtinguts pel sistema de gestió.  El compliment dels requisits de la revisió a càrrec de la direcció, l'assoliment dels resultats, les propostes de millora, l'estratègia i la retroalimentació al centre.  Polítiques definides al PEC.  La implicació directa de la direcció a les auditories.  L'assistència regular del director (o un altre membre de la direcció, si escau) a les reunions de les Xarxes, és un requisit del PQIMC.
Enfocament al client	5.1.2	5.4 5.4.1	Enfocament al client	Demostrar el seu lideratge i compromís pel que fa a l'orientació al client.	Actualitzacions periòdiques del projecte educatiu, les concrecions curriculars i l'estratègia del centre.  Acompliment dels compromisos (cursos, matèries, serveis...) i assoliment de resultats excel·lents.

ISO 9001:2015		ISO 9001:2008		Requisits de la norma	Possibles evidències / solucions
					<p>Evidències de la recerca de la millora contínua dels processos i la innovació.</p> <p>Les evidències del procés de gestió de les veus (interaccionar amb els grups d'interès interns i externs) i com aquestes s'incorporen al servei de gestió de qualitat (en endavant SGQ).</p> <p>Assolir resultats satisfactoris en les enquestes i proporcionar retroalimentació.</p> <p>Gestionar els riscos quan no s'assegura que s'assoliran els resultats previstos als objectius, plans i processos.</p>
Política de qualitat	5.2 5.2.1 5.2.2	5.3	Política de la qualitat	Establir, revisar, mantenir, estar comunicada i disponible una política de qualitat adequada i de compromís en l'acompliment dels requisits i la millora contínua.	<p>Mantenir actualitzada una política de qualitat adequada a la naturalesa del centre i al seu projecte educatiu: comunicada, entesa, visible i de la qual es faci un retiment de comptes periòdic del seu assoliment.</p> <p>Si no editem un manual de qualitat (MQ), la política s'ha d'incorporar al PE o les NOFC, després de la missió, la visió i els valors, i, potser, abans d'explicitar que es fa una gestió per processos.</p> <p>Explicar la política als procediments d'acollida.</p> <p>Assegurar que la política recull els principis de la qualitat expressats en aquesta norma internacional.</p> <p>Comprovar que la política està suportada per l'estratègia.</p>
Rols, responsabilitats i autoritats en l'organització	5.3	5.5	Responsabilitat, autoritat i comunicació	Assegurar que les responsabilitats i autoritats per a les funcions pertinents s'assignen, i són comunicades i enteses dins de l'organització.	Tenir unes NOFC actualitzades, disponibles, comunicades i enteses; incloent-hi les responsabilitats dels processos i les derivades del sistema de gestió de qualitat.
Planificació Accions / mesures per abordar els riscos i oportunitats	6.6.1 6.1.2	5.4.2 8.5.3	Planificació del sistema de gestió de la qualitat  Accions preventives	Determinar els riscos i les oportunitats del centre i els seus processos.	<p>Fer una matriu DAFO del centre i processos, i els corresponents plans de millora per a la gestió dels riscos i les oportunitats.</p> <p>Convé substituir el PR d'accions preventives per un PR que indiqui qui, com, quan es gestionaran els riscos del centre i els seus processos.</p>
Objectius de la qualitat i la planificació per assolir-los	6.2 6.2.1 6.2.2	5.4 5.4.1	Planificació dels objectius de la qualitat	Establir objectius de qualitat a les funcions pertinents, els nivells i els processos.	<p>Objectius estratègics a mitjà i llarg termini que es concreten en els objectius operatius anuals del Pla de direcció / estratègic, i dels processos. Han de ser objectius SMART, s'ha de retre comptes als grups d'interès i actualitzar-los per assolir la millora contínua.</p> <p>Cal utilitzar fitxes d'indicadors estandarditzades com les del MIB i/o inspecció, quadres de control.</p> <p>Fer retiment de comptes públic, per exemple a través dels acords de corresponsabilitat, les relacions amb els grups d'interès, el lliurament d'informes o la web del centre.</p> <p>Cal establir objectius alineats amb l'estratègia, els departaments didàctics, les coordinacions, els processos, els professors i els alumnes.</p>

ISO 9001:2015		ISO 9001:2008		Requisits de la norma	Possibles evidències / solucions
Planificació i control dels canvis	6.3	5.4.2	Planificació de l'SGQ	Determinar la necessitat de canvis en el sistema de gestió de qualitat i dur-los a terme de manera planificada.	<p>Diagnòstic del context, determinació de l'estratègia, actualització dels resultats del projecte de direcció, revisió del sistema de gestió de qualitat, dels projectes i plans per abordar-los, i millora contínua dels processos, currículums i de les metodologies educatives.</p> <p>Utilitzar el sistema de gestió per determinar i controlar qui elabora, revisa, aprova i distribueix la documentació corresponent.</p>
Suport Recursos Provisió de recursos	7 7.1 7.1.1	6.1	Provisió de recursos	Determinar i proporcionar els recursos necessaris per a l'establiment, la implementació, el manteniment i la millora contínua del sistema de gestió de qualitat.	<p>Per exemple a través del pressupost, plantilles de personal, inventari, ingressos addicionals i col·laboracions externes.</p> <p>Manteniments de l'edifici, equips, infraestructura, ambient, etc.</p> <p>Assegurar els recursos determinats per gestionar els processos.</p>
Persones de l'organització	7.1.2	6.2	Recursos humans	Determinar i proporcionar les persones necessàries per a l'aplicació efectiva del seu sistema de gestió de qualitat i per a l'operació i el control dels seus processos.	<p>Assignar els recursos necessaris determinats a les NOFC per complir amb el previst al PEC.</p> <p>Elaborar criteris d'assignació de plantilles, d'horaris i aprovar-los.</p>
Infraestructura	7.1.3	6.3	Infraestructura	Determinar, proporcionar i mantenir la infraestructura necessària per al funcionament dels seus processos i assolir la conformitat dels productes i serveis.	<p>Pla de manteniment general i els específics que s'escaiguin (elèctric, ascensors, xarxes, maquinari específic, informàtic, telecomunicacions, combustibles, emergències, etc.).</p> <p>Contractació externalitats de recollida de residus, extintors, BIE, energia, subministraments, etc.</p> <p>Assegurar que es proporcionen els recursos i equipaments determinats als processos, per exemple amb el pressupost.</p> <p>Mantenir evidències dels plans, contractes i certificacions que assegurin l'operativitat d'aquest punt.</p>
Ambient per a l'operació dels processos	7.1.4	6.5	Ambient de treball	Determinar, proporcionar i mantenir les condicions necessàries per al funcionament dels processos i assolir la conformitat dels productes i/o serveis.	<p>Plans de manteniment, ordre i neteja.</p> <p>Planificació de les emergències.</p> <p>Avaluacions ambientals, de riscos i els plans d'actuació corresponents.</p> <p>Plans d'acollida i retroalimentació periòdica dels professors.</p> <p>Plans d'RSC.</p> <p>Control de l'ús dels EPI.</p> <p>Mesura del clima i plans d'actuació.</p> <p>Accions adequades a la política de qualitat.</p> <p>Documentació, plans i registres de les accions realitzades.</p>

ISO 9001:2015	ISO 9001:2008		Requisits de la norma	Possibles evidències / solucions
Recursos de seguiment i mesura	7.1.5	7.6	Control dispositius seguiment i mesura	<p>El centre ha de determinar i proporcionar els recursos necessaris per garantir resultats vàlids i fiables en el seguiment o mesurament que s'utilitza per verificar la conformitat dels productes i serveis d'acord amb els requisits.</p> <p>Verificar que es produeix l'harmonització de criteris sense desviacions significatives entre els diferents grups.</p> <p>Comprovar, per exemple a l'auditoria, que els instruments o el programari de càlcul de qualificacions és correcte.</p> <p>Quan es facin operacions per a l'exterior, fruit d'acords de col·laboració o innovació, en el cas que s'utilitzin instruments de mesura (balances, dipòsits calibrats, mesuradors de gasos, pes, etc.), cal calibrar-los i verificar-los periòdicament i mantenir-ne els registres corresponents.</p> <p>Assegurar que les mostres són adequades quan es fan anàlisis estadístiques sobre una part de la població.</p> <p>Mantenir la documentació i els registres corresponents.</p>
Traçabilitat	7.1 5.2	7.5.3	–	<p>Determinar la validesa dels resultats de mesurament anteriors.</p> <p>Assegurar que els criteris d'avaluació i qualificació són coherents des del projecte educatiu fins als expedients i certificats que emet la secretaria del centre per als alumnes.</p>
Coneixement organitzacional	7.1.6	–	–	<p>Determinar els coneixements necessaris per a l'operació dels seus processos i assolir la conformitat dels productes i serveis.</p> <p>Determinar el coneixement necessari i elaborar guies o documents (físics o digitals) on trobar-lo.</p> <p>Incloure la informació bàsica del centre als Plans d'acollida.</p> <p>Elaborar plans de formació interna de centre i/o processos d'acompanyament i/o mentoria (<i>mentoring</i>).</p>
Competència	7.2	6.2	Recursos humans	<p>Determinar la competència de les persones del centre, assegurar-se que són competents, prendre les accions per adquirir, o actualitzar, la competència necessària, i avaluar l'eficàcia de les accions preses.</p> <p>Definir els perfils dels diferents llocs de treball, determinar les competències i el nivell requerit.</p> <p>Comprovar periòdicament les competències de les persones.</p> <p>Dissenyar i implementar plans de formació inicials i permanents.</p> <p>Assignar les responsabilitats a les matèries educatives, i els processos, assegurant que es disposa de la competència requerida o s'adquirirà abans de la prestació del servei.</p> <p>Mantenir registres de les accions per analitzar-les i millorar-les.</p>
Sensibilització i conscienciació	7.3	6.2.2	Competència, formació i presa de consciència	<p>Assegurar que les persones que fan la feina sota el control de l'organització són conscients de la política i els objectius de qualitat, la importància de la seva contribució i les conseqüències en cas que no s'ajustin als requisits del sistema de gestió de qualitat.</p> <p>Assegurar l'alineament del personal amb la missió i els processos del centre. Per exemple a través de plans d'acollida, informació i retiment de comptes al claustre i CE periòdicament.</p> <p>La revisió i actualització pel claustre i el consell escolar de la política i el seu desplegament.</p> <p>Preguntant a les enquestes i/o auditories.</p>

ISO 9001:2015		ISO 9001:2008		Requisits de la norma	Possibles evidències / solucions
Comunicació	7.4	5.5	Responsabilitat, autoritat i comunicació	Determinar les comunicacions internes i externes relacionades amb el sistema de gestió de qualitat.	Elaborar un pla de comunicació, incloent-hi la gestió de la informació interna i externa, el quan, el qui i el com.  Es pot començar amb un procediment on s'expliciti en una taula de doble entrada quan, qui i què es comunicarà per a cada grup d'interès.  Cal identificar la documentació que es retindrà (registres).
Informació documentada	7.5 7.5.2 7.5.3	4.2	Requisits de la documentació i registres	Ha d'incloure la informació requerida per la norma i la determinada per l'organització, i s'ha de controlar en l'elaboració, l'actualització i la distribució.	Dissenyar i implementar un procediment de control de documents i registres per respondre als requisits de la norma: autoritzacions d'ús, disponibilitat, adequada i pertinent a l'ús, protegida, distribuïda a qui la necessita, accés controlat; assegurament en l'emmagatzematge, la conservació, la recuperació, la preservació de la llegibilitat i el control dels canvis.
Planificació i control operacional	8.1	7.1	Planificació de la creació del producte	Planificar, executar i controlar els processos necessaris per complir els requisits determinats en la creació de productes i la prestació dels serveis, i per posar en pràctica les accions determinades en el punt 6 de la norma.	Projecte educatiu, PGAC, processos i programacions didàctiques.  Elaborar i mantenir informació documentada del servei educatiu ofert.  Programar els cursos d'acord amb el planificat: PGA, horaris, assignació de recursos, organització, control dels processos, etc.
Requisits per als productes i serveis  Comunicació amb el client	8.2 8.2.1	7.2	Processos relacionats amb el client	Cal garantir que la informació que es proporciona als alumnes i/o famílies via web, documents i reunions és la correcta i està actualitzada.  Cal garantir que es té en compte la propietat dels alumnes i la veu dels diferents grups d'interès, els requisits legals, els reglamentaris i els canvis.	Lliurament als alumnes (almenys) dels continguts de les matèries, el sistema d'avaluació, de qualificació i de recuperació.  Actualització de les programacions didàctiques, on s'inclouen els objectius i recursos necessaris.  Mantenir sistemes de comunicació eficaços, de queixes i suggeriments.  Assegurar la propietat dels alumnes, incloses les dades personals i els expedients acadèmics.  Establir una sistemàtica de comunicació amb els alumnes i els seus representants: consell de delegats, membres del CE i/o altres.
Determinació dels requisits relacionats amb els productes i serveis	8.2.2	7.2.1	Determinació dels requisits relacionats amb el producte	Determinar els requisits per als productes i serveis que s'oferiran als clients.	Elaborar i mantenir actualitzat el projecte educatiu i les concrecions curriculars, d'acord amb els requisits legals, reglamentaris, així com les actualitzacions corresponents i necessàries per a un servei educatiu de qualitat.  Informar, comunicar i orientar de manera coherent, mantenint evidències dels cursos que ofereix el centre als alumnes i/o famílies.  Elaborar, mantenir actualitzada, controlar i retre comptes del que determina la carta de serveis i/o compromís.
Revisió dels requisits relacionats amb els productes i serveis	8.2.3	7.2.2	Revisió dels requisits relacionats amb els productes	Assegurar-se que el centre té la capacitat per complir els requisits per als productes i serveis que s'oferixen als clients.  El centre ha de dur a terme una revisió abans de comprometre's a oferir els cursos.	Cal organitzar i implementar un procediment de revisió, millora, validació i aprovació de cadascun dels programes formatius i assegurar que aquests estan alineats amb el que preveu el projecte educatiu.  Cal retenir la informació documentada pertinent.

ISO 9001:2015		ISO 9001:2008		Requisits de la norma	Possibles evidències / solucions
Els canvis en els requisits per als productes i serveis	8.2.4	-		El centre ha d'assegurar l'entrada d'informació perquè els responsables dels processos siguin conscients dels nous requisits quan aquests han estat modificats.	Mantenir RADARS d'informació per detectar els canvis que afectin els requisits del servei.  Complir amb el que preveu el pla de comunicació intern i extern  Aplicar la sistemàtica prevista al procés d'interaccionar amb els grup d'interès interns i externs
Disseny i desenvolupament	8.3 8.3.1	7.3	Disseny i desenvolupament	Establir, implementar i mantenir un procés de disseny i desenvolupament que sigui apropiat per assegurar la provisió de productes i serveis posterior.	Si s'aplica, cal implementar i mantenir un procés de disseny i desenvolupament: establir entrades, resultats, controls, revisions del procés, verificació del procés i validació; assegurant que es compleixen les entrades, són les adequades, es controlen les sortides, els resultats són els esperats i estan alineats amb la missió. Es conservarà informació documentada del disseny, el desenvolupament i els canvis que es produeixin.  Aquest punt de la norma afecta els cursos fets a mida, no els reglats ni l'FP dual.
Planificació del disseny i desenvolupament	8.3.2	7.3.1	Disseny i desenvolupament	En la determinació de les etapes i els controls per al disseny i el desenvolupament, l'organització ha de considerar la naturalesa, la durada i la complexitat de les activitats de disseny i desenvolupament, les etapes del procés requerides, les activitats de disseny i verificació de desenvolupament i validació, les responsabilitats i autoritats, els recursos interns i externs necessaris, necessitats de participació i interrelació de les parts interessades, els requisits, el control i la informació necessària per evidenciar l'acompliment dels requisits de disseny i desenvolupament.	El que estableix el PEC, els requeriments legals i normatius, els recursos, les veus dels grups d'interès, les fases del procés de disseny i desenvolupament, el pilotatge de nous cursos, si escau, l'assegurament del compliment dels requisits i la validació del servei.
Entrades per al disseny i desenvolupament	8.3.3	7.3.2	Elements per al disseny i desenvolupament	L'organització ha de determinar els requisits essencials per als tipus específics de productes i serveis que s'han de dissenyar i desenvolupar.	Cal tenir en compte: Els requisits, les experiències anteriors, els requisits legals i reglamentaris, les normes establertes, el control de possibles fallades del disseny (pilotatge), la validació del resultat d'un disseny adequat per al propòsit i el manteniment dels registres de les diferents fases del disseny fins a la validació.
Control del disseny i desenvolupament	8.3.4	7.3.4 7.3.5 7.3.6	Revisió de disseny i desenvolupament, verificació, validació i control de canvis en el disseny	Aplicar controls al procés de disseny i desenvolupament. (Aquest punt afecta els cursos no regulats pel Departament d'Educació només quan és la primera vegada que s'imparteixen.)	Cal establir un procediment de control del disseny i desenvolupament de nous cursos.  Una vegada aprovat el disseny, es poden implementar controls al desenvolupament del curs semblants a la formació reglada, o bé el que el centre determini si és apropiat per als objectius de la validació del nou curs.
Elements de sortida, del disseny i desenvolupament	8.3.5	7.3.3	Resultats del disseny i desenvolupament	Cal assegurar que el disseny compleix els requisits, les especificacions i els objectius perseguits.	El centre ha d'evidenciar, mitjançant el compliment dels criteris d'acceptació dels indicadors per als objectius previstos del disseny i desenvolupament, que compleix els requisits que especifiquen les característiques del servei, que és adequat perquè els alumnes assoleixin les competències determinades, i que el curs està en disposició de satisfer les parts interessades.  Cal mantenir els registres que serveixin per mantenir evidències posteriors i la base per a l'avaluació i la millora.

ISO 9001:2015		ISO 9001:2008		Requisits de la norma	Possibles evidències / solucions
Canvis del disseny i desenvolupament	8.3.6	7.3.7	Control dels canvis del disseny i desenvolupament	El centre ha d'identificar, revisar i controlar els canvis del disseny i desenvolupament.	Mantenir el registre dels canvis, assegurar que compleixen amb el previst i modificar la documentació relacionada amb el disseny i desenvolupament: manuals, publicitat, web, etc.
Control dels processos, productes i serveis subministrats externament	8.4	7.4	Compres	Assegurar que els processos, productes i serveis prestats externament compleixen els requisits.  Determinar els controls que s'aplicaran en els processos, productes i serveis proporcionats externament.	Avaluar els proveïdors d'acord amb uns criteris ponderats, qualitius i quantitatius, com per exemple: qualitat del producte i preus, assistència i assessorament al centre, temps de subministrament, nombre d'incidències anuals i tipus, sistema de gestió certificat, control d'aspectes ambientals, política de responsabilitat social corporativa, entre d'altres.  Determinar els requisits de les entrades als processos prestats externament: compres, serveis, processos, etc.  Controlar l'acompliment dels requisits dels productes, serveis o processos que s'han proporcionat per un proveïdor extern.  Registrar els resultats de l'avaluació i, si escau, de la reavaluació.
Tipus i abast del control  Informació per als proveïdors externs	8.4.2 8.4.3	7.4.1 7.4.2 7.4.3	Procés de compres, informació i verificació dels productes comprats	Assegurar que els processos, productes i serveis prestats externament no afectin negativament la capacitat de l'organització per lliurar constantment productes i serveis que s'ajustin als seus clients.	Quan el centre externalitzi processos ha de caracteritzar-los i controlar-ne el desenvolupament i l'assoliment dels criteris de qualitat definits.  Definir i implementar un procediment d'homologació de proveïdors i de compres, per assegurar que aquests responen al que el centre requereix per oferir un servei educatiu de qualitat, i que compleixen els requisits legals i reglamentaris.
Control de producció i prestació del servei	8.5.1	7.5.1	Control de producció i prestació del servei	Implementar la producció i la prestació del servei sota condicions controlades.	Desplegar la documentació bàsica del centre, la documentació de l'SGQ, la disponibilitat dels recursos i persones, els resultats a assolir, el seguiment i els controls de l'activitat, i la validació de l'adequació de l'aprovació de la PGA amb la planificació del servei d'ensenyament i aprenentatge i de les avaluacions per assegurar que es proporciona un servei de qualitat.
Identificació i traçabilitat	8.5.2	7.5.3	Identificació i traçabilitat	Utilitzar mitjans adequats per identificar les sortides quan sigui necessari per garantir la conformitat de productes i serveis.	Mantenir un procediment de control documental i de registres.  Assegurament de l'adequació del sistema d'avaluació i qualificació dels alumnes, i els registres corresponents fins a l'obtenció dels títols i certificats per mantenir la traçabilitat.
Propietat pertanyent als clients o als proveïdors externs	8.5.3	7.5.4	Propietat del client	Tenir cura dels béns pertanyents als clients o proveïdors externs mentre estiguin sota el control de l'organització o estiguin sent utilitzats per l'organització.	Guies de tractament de dades personals.  Descripció a les NOFC de com el centre aborda la seguretat de la propietat dels alumnes i altres grups d'interès (proveïdors...) que poden mantenir propietats en el centre.
Manteniment	8.5 8.5.4	7.5.5	Preservació del producte	Preservar les sortides durant la producció i la prestació de serveis, en la mesura necessària per garantir la conformitat amb els requisits.	Retenir la informació documentada del servei i les evidències de la qualitat de les sortides dels processos.  Sistema de gestió documental, plans d'emergències, seguretat ambiental, control d'EPI, etc.



ISO 9001:2015		ISO 9001:2008		Requisits de la norma	Possibles evidències / solucions
Activitats posteriors al lliurament	8.5.5	7.5.1	Control de la producció i pres-tació del servei	Complir els requisits per a les activitats posteriors al lliurament associats amb els productes i serveis.	<p>Incloure al procés d'interacció amb les veus el grup d'interès dels exalumnes: enquestes de satisfacció i inserció, si escau, jornades d'exalumnes...</p> <p>Aprofitar la veu dels exalumnes per millorar les entrades dels processos, en especial els d'E/A.</p> <p>Considerar la possibilitat d'oferir cursos complementaris, ampliació i/o actualització.</p> <p>Serveis de borsa de treball, autoempresa i vivers per a l'emprenedoria.</p>
Control dels canvis	8.5.6	-		Revisar i controlar els canvis sobre la producció o la realització del servei, en la mesura necessària per assegurar la continuïtat de la conformitat amb els requisits.	<p>Controlar els canvis a partir de la sistemàtica establerta en els procediments de control documental.</p> <p>Són especialment rellevants els relacionats amb el servei: programacions i manuals de servei i documents estratègics. En aquest cas, cal establir un procediment per determinar qui els elabora, revisa i aprova.</p> <p>Pel que fa als canvis de les programacions didàctiques fetes durant el curs, cal evidenciar qui les autoritza i en porta el control a través de les actes del departament didàctic corresponent. Quan siguin rellevants o crítics per al servei, cal que les verifiqui el responsable corresponent de la direcció.</p>
Alliberament de productes i serveis	8.6			Aplicar els plans previstos, en les etapes apropiades, per verificar que s'han complert els requisits dels productes i de serveis.	Cal assegurar que el Projecte de centre i les concrecions curriculars es verifiquen i validen abans de començar un nou curs.
Control dels elements de sortida no conformes	8.7	8.3	Control del producte no conforme	<p>Assegurar que els productes que no s'ajustin als requeriments són identificats i controlats per prevenir-ne l'ús o el lliurament no intencional.</p> <p>Elaborar informació documentada sobre el control del servei no conforme i complir els requisits determinats.</p>	<p>Determinar els criteris de validació dels cursos en el projecte de centre i aplicar les fases d'elaboració, revisió i aprovació abans de dur-los a terme.</p> <p>Treballar la gestió dels riscos per reduir la probabilitat que es produeixi un producte/servei/curs no conforme.</p> <p>Establir un sistema de control de les sortides dels processos per avaluar la seva qualitat i actuar en conseqüència per resoldre no conformitats i la millora contínua.</p> <p>Implementar un procediment del producte/servei no conforme, mantenir els registres de les accions preses i qui és el responsable de les decisions i accions a emprendre.</p>
Monitorització, mesura, anàlisi i avaluació Generalitats	9.1.1	8.1	Generalitats	Definir què cal monitoritzar, com, quan, qui ho ha de fer, la realització de l'avaluació, la millora, l'impacte i/o canvi en el sistema; incloses la qualitat i eficàcia de l'SGQ, la percepció del client, la seva veu i la satisfacció respecte del servei.	<p>Control de l'estratègia, els processos i les activitats.</p> <p>Control dels cursos a través d'avaluacions i equips docents.</p> <p>Informes dels responsables (o actes de reunions).</p> <p>Preses de decisions a càrrec de la direcció.</p>

ISO 9001:2015	ISO 9001:2008		Requisits de la norma	Possibles evidències / solucions
Satisfacció client	9.1.2	8.2.1	Satisfacció del client	<p>Conèixer la veu i satisfacció dels grups d'interès, establir sistemes d'informació, comunicació, valoració i queixes, si escau.</p> <p>A partir dels dos processos relacionats (interaccionar amb els grup d'interès interns i externs i satisfacció dels grups d'interès), establir les sistemàtiques apropiades per conèixer al més ràpidament possible el grau de satisfacció dels alumnes i d'altres grups d'interès.</p> <p>Tutories, reunions, representació dels alumnes, taulells, revistes, xarxes socials, bústies, etc.</p>
Anàlisi i avaluació	9.1.3	8.4	Anàlisi de dades	<p>Determinar la forma d'anàlitzar i avaluar les dades i la informació recollida per validar la conformitat del servei, la satisfacció dels grups d'interès, la validesa del sistema de gestió, les mesures per fer front als riscos i les oportunitats de millora i la presa de decisions per part de la direcció.</p> <p>Cal disposar de les dades del pla estratègic, del projecte de direcció, dels processos i veus, entre aquestes cal tenir informació de com es gestionen els riscos del centre.</p> <p>Les fitxes tècniques dels indicadors ens proporcionaran ajut a l'hora d'establir les metodologies per mesurar, recollir i distribuir les dades per a la presa de decisions.</p> <p>La revisió a càrrec de la direcció, els informes de les auditories, els resultats del seguiment del pla estratègic, els resultats trimestrals dels cursos, les conclusions recollides en actes, informes i memòries són elements que poden determinar la idoneïtat de la temporització i profunditat de l'anàlisi i la presa de decisions a la comissió de qualitat i/o a la direcció del centre.</p> <p>Cal mantenir actualitzades les fitxes (MIB) dels indicadors que informen sobre què, qui, quan i com es recullen les dades, qui les analitza, a qui s'informa i la responsabilitat de prendre les accions pertinents.</p>
Auditoria interna	9.2 9.2.2	8.2.2	Auditoria interna	<p>Cal fer auditories internes planificades, assegurar que les aportacions s'incorporen a l'SGQ i mantenir informació documentada.</p> <p>Cal verificar periòdicament el compliment dels requisits de la norma, els que estableix el centre i l'eficàcia i eficiència del sistema de gestió. L'acció requereix l'elaboració i el lliurament a la direcció d'un informe d'auditoria que caldrà implementar.</p> <p>El centre ha de disposar d'un equip de persones formades per fer les auditories internes i l'intercanvi, almenys, entre els centres del PQiMC.</p>
Entrades de la revisió a càrrec de la direcció	9.3 9.3.1 9.3.2	5.6 5.6.2	Revisió a càrrec de la direcció	<p>Revisar el sistema de gestió de qualitat de l'organització, a intervals planificats, per assegurar que continua essent convenient, adequat, efectiu i alineat amb la direcció estratègica de l'organització.</p> <p>La direcció revisa l'SGQ de manera planificada; el resultat inclou decisions i accions que s'incorporen a l'SGQ i es manté informació documentada.</p> <p>Cal verificar el coneixement del context del centre, la gestió dels riscos, el diagnòstic, l'estratègia, els processos, els plans, el control, els resultats i la millora.</p> <p>S'ha d'evidenciar el compromís i lideratge de la direcció envers el relacionat amb l'SGQ.</p>
Sortides de la revisió a càrrec de la direcció	9.3.3	5.6.3	Resultats de la revisió	<p>S'espera la sortida de decisions i plans per a la millora del sistema, l'estratègia del centre i fer front als riscos detectats.</p> <p>Informe (acta) de la revisió a càrrec de la direcció que inclou, almenys: oportunitats de millora, estratègies, canvis del sistema, necessitats de recursos, entre d'altres.</p>
Millora	10	8	Mesura, anàlisi i millora	<p>Determinar, seleccionar i implementar les accions i oportunitats de millora necessàries per complir els requisits del client i millorar la seva satisfacció.</p> <p>Millores en el sistema de gestió, processos, servei educatiu, persones... que poden significar una reacció a una no-conformitat, una millora o innovació incremental.</p> <p>Millores en el sistema amb l'objectiu d'assolir la visió compartida.</p>

ISO 9001:2015		ISO 9001:2008		Requisits de la norma	Possibles evidències / solucions
Generalitats	10.1 10.2	8.3 8.5.2	Control del producte no conforme, accions correctives	Resolució de les no-conformitats abordant les causes que les produeixen, assegurant l'eficàcia de les solucions i els canvis incorporats a l'SGQ, mantenint la informació documentada necessària.	<p>Procediment de servei no conforme i accions correctives.</p> <p>Mantenir informació documentada de les accions preses i l'eficàcia de les solucions implementades.</p>
Millora contínua	10.3	8.5.1	Millora contínua	Cal incorporar la millora contínua per mantenir l'eficàcia i l'eficiència de l'SGQ.	<p>Aplicació sistemàtica de la PDCA a l'estratègia, processos i activitats.</p> <p>Resolució de les no-conformitats, les propostes de l'informe de la revisió a càrrec de la direcció, el seguiment i l'avaluació dels processos i els seus resultats, l'escolta activa de les veus, les auditories, o la detecció d'oportunitats de millora, entre d'altres, són instruments per a la millora contínua.</p> <p>La millora contínua entén la millora i la innovació dels processos, els productes i serveis i el mateix sistema de gestió de qualitat.</p>

---

## 4. Context de l'organització

### 4.1 Coneixement de l'organització i del seu context

L'organització ha de determinar les qüestions externes i internes que són pertinents per al seu propòsit i la seva direcció estratègica i que n'afecten la capacitat per assolir els resultats previstos al seu sistema de gestió de la qualitat.

L'organització ha de fer el seguiment de la informació sobre aquestes qüestions externes i internes i revisar-les.

---

Nota 1: Les qüestions poden incloure factors positius i negatius o condicions a considerar.

Nota 2: El coneixement del context extern esdevé més fàcil si es consideren les qüestions que provenen dels entorns legal, tecnològic, competitiu, de mercat, cultural, social i econòmic, ja siguin internacionals, nacionals, regionals o locals.

Nota 3: El coneixement del context intern esdevé més fàcil si es consideren les qüestions relacionades amb els valors, la cultura, el coneixement i l'acompliment de l'organització.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Fer un diagnòstic periòdic del centre, tenint en compte el context extern general (econòmic, social, ambiental, tecnològic, legal i polítiques), el context extern específic (proveïdors, empreses, famílies, institucions, altres centres educatius, Departament d'Educació...), i el context intern (persones, edifici, infraestructures, organització, departaments, coordinacions, polítiques, resultats, currículums, recursos tangibles i intangibles, etc.). A partir del diagnòstic s'elaboren i executen els plans de millora, estratègics i/o de direcció, per donar una resposta satisfactòria a les necessitats i expectatives dels diferents grups d'interès, especialment els alumnes.

És important que el centre s'asseguri que coneix bé les lleis i regulacions normatives que ha d'aplicar. Per tant, cal que es responsabilitzi de gestionar el radar normatiu i la selecció i distribució interna posteriors.

## 4.2 Comprensió de les necessitats i les expectatives de les parts interessades

A causa del seu efecte o del seu efecte potencial en la capacitat de l'organització per proporcionar productes i serveis conseqüentment que satisfacin els requisits del client i els requisits aplicables exigits per la legislació i les disposicions reglamentàries, l'organització ha de determinar:

- a) les parts interessades pertinents per al sistema de gestió de la qualitat;
- b) els requisits pertinents d'aquestes parts interessades per al sistema de gestió de la qualitat.

L'organització ha de fer un seguiment de la informació sobre aquestes parts interessades i els seus requisits pertinents i l'ha de revisar.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Per exemple, al procés estratègic d'interaccionar amb els grups d'interès interns i externs, es pot establir quins grups d'interès són rellevants per a l'SGQ, quines entrades aporten i quines necessitats i expectatives es volen detectar a través d'enquestes, entrevistes, informes, reunions, radars, veus o altres; així com també quines respostes produirà el procés per a cadascuna de les parts interessades i quins seran els criteris de qualitat i millora contínua que s'establiran.

Una altra solució és la de definir, al projecte educatiu, quins són els principals grups d'interès i la sistemàtica que s'utilitzarà per contextualitzar i actualitzar els currículums i les diferents activitats que els ofereixi el centre. Un seguit de cercles concèntrics pot ser una fórmula gràfica ocurrent per representar la importància dels diferents grups d'interès al centre.

El centre ha de determinar, al seu projecte educatiu, els requisits educatius i de serveis que presta, identificats per a cadascun dels grups d'interès, especialment els alumnes. Després s'han de definir les funcions i responsabilitats associades a aquests compromisos a les NOFC, i concretar les accions previstes que es desenvoluparan a la PGA.

Un exemple de requisits són el compliment del currículum, les metodologies, el sistema d'avaluació i qualificació emprat; les franges horàries, el control de l'assistència i la comunicació amb les famílies; el servei de menjador, el transport, les activitats extraescolars i/o complementàries, etc.

La carta de serveis o compromís del centre, així com el conjunt dels drets i deures dels alumnes, han de servir per donar resposta a aquest punt de la norma ISO 9001.

### 4.3 Determinació de l'objecte i l'àmbit d'aplicació del sistema de gestió de la qualitat

**L'organització ha de determinar els límits i l'aplicabilitat del sistema de gestió de la qualitat per establir-ne l'objecte i l'àmbit d'aplicació.** Cal tenir en compte:

- a) les qüestions internes i externes a les quals es fa referència a l'apartat 4.1;
- b) els requisits de les parts interessades pertinents als quals es fa referència a l'apartat 4.2;
- c) els productes i serveis de l'organització.

L'organització ha d'aplicar tots els requisits d'aquesta norma internacional si són aplicables dins de l'objecte i l'àmbit d'aplicació del seu sistema de gestió de la qualitat.

L'objecte i l'àmbit d'aplicació del sistema de gestió de la qualitat de l'organització ha d'estar disponible i mantenir-se com a informació documentada. L'objecte i l'àmbit d'aplicació ha d'establir els tipus de productes i serveis que cobreix i també oferir una justificació per a qualsevol requisit d'aquesta norma internacional que l'organització determini que no és aplicable a l'objecte i l'àmbit d'aplicació del seu sistema de gestió de la qualitat.

**La conformitat amb aquesta norma internacional es pot declarar solament si els requisits que s'ha determinat que no són aplicables no afecten la capacitat o la responsabilitat de l'organització per assegurar la conformitat dels seus productes i dels seus serveis i millorar la satisfacció del client.**

#### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Cal definir quines activitats i ensenyaments formaran part de l'abast de la certificació. Quan es parli del sistema de gestió a les NOFC, caldrà fer esment de l'abast de la certificació i les funcions i responsabilitats de l'organització, incloses les responsabilitats dels processos i les accions d'estratègia del centre.

En aquest punt (per als centres del Departament d'Educació) cal indicar que el centre no dissenya els currículums, el principal producte/servei que ofereix el centre a la societat, en general, i als alumnes, en particular. També cal indicar-ho en qualsevol altre punt de la norma que no s'apliqui (de moment no n'hem vist cap més).

Un tema important és decidir si es descriu el sistema de gestió en un manual de la qualitat o bé en la documentació pròpia del centre. En principi, el manual de qualitat (MQ) ha deixat de ser un requisit de la norma; per tant, en aquesta guia farem propostes per respondre als requisits de la norma sense fer ús del manual de qualitat, la qual cosa no vol dir que els centres que ho desitgin el puguin continuar utilitzant per descriure el seu sistema de gestió, tot i que recomanem incloure el desplegament del sistema de gestió en la documentació del centre (PEC, NOFC, PGAC, PdD...).

Una altra fórmula a considerar és elaborar la carta de serveis del centre. Aquesta fórmula requereix fer pública la llista dels serveis que ofereix el centre tot indicant el compromís de qualitat per a cadascun d'ells.

### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- En el manual de qualitat (MQ) –en cas que el centre decideixi elaborar-lo– la política ha de ser coherent amb el projecte educatiu del centre; els objectius, amb els quals estableix el pla estratègic, i el mapa de processos, amb el real del centre. Aquesta política hauria de formar part del projecte educatiu i coincidir amb la del pla estratègic, o fer-hi referència.
- El manual del servei ha de reflectir fidelment com el centre desenvolupa els seus processos i procediments d'E/A en cadascun dels ensenyaments que imparteix.
- Cal establir en el centre un sistema de gestió de la qualitat amb la documentació següent:
  - Manual de gestió de la qualitat (MQ), per respondre a cadascun dels punts de la norma. Pot integrar altres sistemes de gestió, per exemple l'ambiental i el de seguretat. Cal trobar el document (o documents) on descriure i determinar el sistema de gestió de qualitat. Nosaltres hem optat per aquesta guia com a document de centre on incloure les especificacions i els requisits del sistema de gestió.
  - Manual del servei (MS), un per cada ensenyament impartit.
  - Manual de processos (MP) (aconsellable), que inclogui el mapa i les interrelacions.
  - Manual de procediments (MPR).
  - Manual d'indicadors (MI).

El centre ha d'elaborar la documentació que determina la norma ISO 9001, així com la que consideri necessària per a la planificació, la gestió i el control dels seus processos (per exemple, i dins del procés d'E/A, el quadern del professor, el quadern del tutor, els documents per fer el seguiment de les programacions, el control d'assistència, les actes de reunions d'equips docents, etc.).

Les persones responsables han d'emplenar els registres de tots els processos del centre, per fer-ne el seguiment (per exemple, i dins del procés d'E/A, són registres: les actes de notes, les actes de reunions d'avaluació, el registre de seguiment de la programació, les proves i els exàmens dels alumnes, etc.).

El centre ha de tenir elaborada i actualitzada tota la documentació legal i reglamentària: el projecte educatiu (PEC), les concrecions curriculars (CC), el pla estratègic (PE), la programació general anual de centre (PGA), les normes de funcionament (NOFC), les programacions didàctiques, etc.

El centre educatiu ha de mantenir els radars necessaris per proporcionar una resposta adequada als canvis legals i reglamentaris.

### La proposta del PQiMC respecte de la documentació del sistema de gestió és la següent:

#### *Documentació de centre*

Tota la documentació que demana la normativa del Departament d'Educació o de l'òrgan/titularitat al qual pertany el centre educatiu:

- Projecte educatiu de centre (PEC). Inclou concrecions curriculars i projecte lingüístic.
- Programacions didàctiques de les matèries, mòduls, etc.
- Normes d'organització i funcionament de centre (NOFC).
- Projecte de direcció / pla estratègic i acord de corresponsabilitat, si escau.
- Pla d'acció tutorial (PAT).
- Pla d'emergència (PEM).

- Programació general anual de centre (PGAC).
- Memòria anual (MAC).
- Pressupost.
- Altres documents específics del centre que siguin exigibles per circumstàncies particulars.

### *Requisits ISO*

- Política de qualitat (PEC)
- Organigrama (PEC o NOFC, però no en tots dos simultàniament)
- Explicitar al PEC que el centre du a terme una gestió per processos i l'abast del sistema de gestió (fer esment que el mapa de processos i responsabilitats es troba a les NOFC)
- Context de l'organització (PEC, concretat al Projecte de direcció)
- Requisits i expectatives dels grups d'interès
- Coordinador de qualitat i Comissió de la qualitat (funcions i composició a les NOFC)
- Anàlisi dels riscos: DAFO per elaborar el projecte de direcció i/o pla estratègic (cal revisar/actualitzar cada curs en la revisió a càrrec de la direcció, si escau)
- Anàlisi dels riscos dels processos (almenys 1 vegada cada 4 anys): DAFO o altres tècniques (cal revisar/actualitzar cada curs en la revisió a càrrec de la direcció, si escau)
- Planificació dels canvis identificant els riscos que afectin la integritat del sistema de gestió
- Mapa de processos (NOFC)
- Totes les fitxes dels processos caracteritzades
- Manual d'indicadors (MIQ), com a mínim totes les fitxes d'indicadors que es desprenen de totes les fitxes de processos i objectius del PEC i el PdD.
- Pla de comunicació (PCOM) o procediment de comunicació on, com a mínim, s'especifiqui: què es comunica, quan es comunica, amb qui es comunica, com es comunica i qui ho comunica.
- Pla de formació de centre (PFC)
- Mapa de coneixement
- Planificació i control de canvis

### *Procediments i/o informació documentada (mínims)*

- Manual de servei d'ensenyament/aprenentatge (MSEA) o guia d'acollida dels professors o altra informació documentada definida pel centre, en la qual s'indiqui com s'han de prestar els serveis clau:
  - Acollida dels alumnes
  - Desenvolupar les activitats d'aula
  - Assegurament del servei (guàrdies)
  - Seguir i orientar els alumnes
  - Avaluar i qualificar els alumnes
  - Desenvolupament de la formació en centres de treball
  - Desenvolupament de l'FP dual
  - Altres que el centre consideri
- Gestió de riscos de l'SGQ
- Auditoria interna
- Control de la informació documentada
- Gestió de queixes i suggeriments
- No-conformitats
- Accions correctives i plans de millora



- Revisió a càrrec de la direcció
- Compres
- Homologació de proveïdors
- Els procediments i/o informació documentada que determini el centre en funció de la cultura del centre i el seu grau d'implantació. Per exemple, si és un procediment nou al centre, val la pena documentar-lo per garantir que tothom el faci de la mateixa manera.

#### *Models (formularis, entre d'altres)*

- Tots els necessaris per registrar l'activitat de cada un dels processos. Per exemple, si tenim un procediment d'activitat d'aula, en aquest procediment cal esmentar on es registra l'activitat (passar llista, notes de classe, etc.). De cada acció que es desprèn de cada procediment, cal tenir-ne un model que generi un registre, si escau. En el cas que els registres es generin per mitjà de sistemes informàtics amb programes de gestió, etc., no cal tenir-ne els models, però cal explicar-ho en els procediments i els registres generats han de ser accessibles.
- Totes les reunions o altres esdeveniments que ho requereixin han de generar les actes validades corresponents fetes per la persona que correspongui.
- Tots els registres i actes han de ser custodiats el temps necessari per la persona responsable i s'han d'especificar en el procediment de control de la informació documentada.
- En els documents genèrics (procediments, manuals, etc.) es pot fer referència als càrrecs, però en els registres cal esmentar els noms i cognoms de les persones que representen aquest càrrec.

#### *Requisits:*

- Per a l'auditoria interna, cal haver fet la preauditoria. Per a l'auditoria externa de certificació, cal haver fet l'auditoria interna.
- Tenir tota la documentació mínima exigible implantada i que sigui coneguda per tot el personal.
- Haver fet i registrat, com a mínim, una reunió de revisió del sistema a càrrec de la direcció.
- Tenir creada i en actiu la comissió de la qualitat que s'ha de regir pel procediment específic o el que es prevegi a les NOFC.
- Tenir el vistiplau o haver informat el claustre de l'aplicació de l'estructura documental i de funcionament d'acord amb la norma ISO 9001 (aquest punt pot donar-se abans de l'auditoria, però no repetir-se cada cop que es faci una auditoria).
- Tenir algun equip de millora en funcionament i haver-ne registrat l'activitat (actes).
- Fer reunions periòdiques dels equips de millora, comissió de la qualitat, departaments, entre d'altres, i evidenciar-ho amb les actes de reunió corresponents.
- Haver obtingut el resultat d'algun dels indicadors bàsics i tenir-ho registrat (registre d'indicadors), per exemple algun indicador que s'obtingui com a resultat d'una enquesta de satisfacció.
- Tenir un sistema informàtic de control documental i evidenciar-ne la funcionalitat d'acord amb la norma ISO 9001, pel que fa a documents vigents, creació, revisió i aprovació de documents, seguretat del sistema, còpies de seguretat, accés restringit i controlat, etc.

#### *Altres documents que el centre es pot plantejar documentar:*

- Guia de l'alumne
- Guia del professor
- Carta de serveis
- Guies i memòries de gestió de les coordinacions i departaments del centre
- Pla de manteniment
- Altres

*Procediments que el centre es pot plantejar documentar:*

	Procés	Procediment
E1	Planificar i organitzar el centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboració del pressupost</li> <li>• Elaboració de la programació general anual de centre</li> <li>• Elaboració cartes serveis/compromís</li> <li>• Establiment de les necessitats de persones</li> </ul>
E2	Elaborar i revisar el projecte educatiu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió de les concrecions curriculars</li> <li>• Revisió dels documents estratègics de centre (missió, visió i política, PE, NOFC, PEC...)</li> <li>• Revisió i elaboració del PAT</li> <li>• Harmonització dels criteris d'avaluació</li> </ul>
E3	Desenvolupar i revisar el sistema de gestió	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboració i revisió del sistema de gestió</li> </ul>
E4	Gestionar la comunicació, les promocions i les relacions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestió de la promoció, les relacions amb els grups d'interès</li> <li>• Gestió de la comunicació</li> <li>• Gestió de la web i Intranet corporativa</li> <li>• Gestió d'actes i esdeveniments</li> <li>• <i>Benchmarking</i></li> </ul>
C11	Gestionar la informació i l'admissió	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenció al públic i informació</li> <li>• Preinscripció i matrícula</li> </ul>
C12	Desenvolupar E/A de l'ESO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acollida dels alumnes (pot ser el mateix, o no, per a tots els ensenyaments)</li> <li>• Desenvolupament d'activitats d'aula (pot ser el mateix, o no, per a tots els ensenyaments)</li> <li>• Seguiment, orientació, avaluació i qualificació dels alumnes (pot ser el mateix, o no, per a tots els ensenyaments)</li> </ul>
C13	Desenvolupar E/A del batxillerat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acollida dels alumnes</li> <li>• Desenvolupament d'activitats d'aula</li> <li>• Seguiment, orientació, avaluació i qualificació dels alumnes</li> </ul>
C14	Desenvolupar E/A de l'FP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acollida dels alumnes</li> <li>• Desenvolupament d'activitats d'aula</li> <li>• Seguiment, orientació, avaluació i qualificació dels alumnes</li> <li>• Desenvolupament de l'FCT</li> <li>• Desenvolupar FP-dual</li> </ul>
C15	Desenvolupar E/A d'altres estudis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acollida dels alumnes</li> <li>• Desenvolupament d'activitats d'aula</li> <li>• Seguiment, orientació, avaluació i qualificació dels alumnes</li> <li>• Desenvolupament de l'FCT (si escau)</li> </ul>
C16	Gestionar la satisfacció dels grups d'interès	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pla i gestió d'enquestes</li> <li>• Queixes i suggeriments</li> </ul>
C17	Assessorament i reconeixement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessorament</li> <li>• Reconeixement</li> </ul>
S21	Dur a terme la gestió acadèmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolució de conflictes i mediació</li> <li>• Elaboració d'horaris</li> <li>• Assegurament del servei</li> <li>• Reclamacions de notes</li> </ul>

	Procés	Procediment
S22	Serveis FP escola-empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestió de l'FCT (pot estar a E/A)</li> <li>• FP dual (pot estar a E/A)</li> <li>• Homologació d'empreses per a FCT</li> <li>• Gestió d'exempcions de l'FCT</li> <li>• Gestió d'empreses col·laboradores</li> <li>• Borsa de treball</li> <li>• Detecció de necessitats formatives, tecnològiques i d'innovació de les empreses</li> <li>• Oferta de formació contínua a empreses</li> <li>• Detecció de llocs per a estades dels professors</li> <li>• Detecció d'empreses per fer FP dual, <i>in company class</i>, convenis, etc.</li> </ul>
S23	Gestionar la biblioteca i el coneixement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestió de la biblioteca</li> <li>• Gestió del coneixement</li> </ul>
S24	Gestionar les activitats fora del centre, extraescolars i transport	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestió de les activitats fora del centre</li> </ul>
S25	Gestionar l'assessorament psicopedagògic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestió de l'atenció a la diversitat</li> <li>• Gestió individualitzada</li> </ul>
S26	Gestionar els serveis de restauració	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestió de la cafeteria/menjador</li> </ul>
S27	Gestionar la reprografia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestió de la reprografia</li> </ul>
S28	Gestionar el capital humà del centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecció, contractació i avaluació del personal laboral (FP no reglada)</li> <li>• Acollida de l'equip humà</li> <li>• Control de l'assistència de l'equip humà</li> <li>• Determinació i revisió de perfils professionals</li> <li>• Gestió de la formació de les persones del centre</li> <li>• Gestió de recompenses i/o reconeixements</li> </ul>
S29	Gestionar els recursos econòmics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestió econòmica (comptabilitat, tresoreria i control pressupostari...)</li> <li>• Gestió de compres</li> <li>• Homologació de proveïdors</li> </ul>
S30	Gestionar el sistema informàtic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pla de manteniment d'equipament informàtic</li> <li>• Gestió de xarxes informàtiques</li> <li>• Actualització i millora de programari</li> </ul>
S31	Gestionar els recursos materials, infraestructures, seguretat i medi ambient	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenció de riscos laborals</li> <li>• Pla de manteniment</li> <li>• Pla d'autoprotecció (EPI, riscos laborals, evacuació, confinament, accidents, farmaciola...)</li> <li>• Gestió de residus</li> <li>• Gestió de productes perillosos</li> <li>• Gestió de l'inventari</li> <li>• Identificació i avaluació d'aspectes ambientals</li> <li>• Gestió de la neteja</li> </ul>
S32	Dur a terme la gestió del sistema de la qualitat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de documents i registres</li> <li>• Control de servei no conforme</li> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Gestió dels riscos</li> <li>• Acció correctiva</li> </ul>
S33	Gestió administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestió acadèmica</li> <li>• Tramitació de títols</li> <li>• Gestió de l'arxiu</li> <li>• Gestió de notes</li> <li>• Gestió d'exempcions i convalidacions</li> <li>• Gestió de la protecció de dades personals</li> </ul>

## 4.4 El sistema de gestió de la qualitat i els seus processos

### 4.4.1 L'organització ha d'establir, implementar, mantenir i millorar de manera contínua un sistema de gestió de la qualitat que inclogui els processos necessaris i les seves interaccions, d'acord amb els requisits d'aquesta norma internacional.

L'organització ha de determinar els processos necessaris per al sistema de gestió de la qualitat i la seva aplicació dins tota l'organització i ha de:

- a) determinar els elements d'entrada requerits i els elements de sortida esperats d'aquests processos;
- b) determinar la seqüència i la interacció d'aquests processos;
- c) determinar i aplicar els criteris i els mètodes (inclosos el seguiment, les mesures i els indicadors d'acompliment relacionats) necessaris per assegurar el funcionament i el control eficaços d'aquests processos;
- d) determinar els recursos necessaris per a aquests processos i assegurar-ne la disponibilitat;
- e) assignar les responsabilitats i les autoritats per a aquests processos;
- f) afrontar els riscos i les oportunitats d'acord amb els requisits de l'apartat 6.1;
- g) avaluar aquests processos i implementar els canvis necessaris per assegurar que aquests processos assoleixin els resultats esperats;
- h) millorar els processos i el sistema de gestió de la qualitat.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Fer una vertadera gestió per processos és el repte que ens proposa la nova norma. Enfocar l'organització a tenir unes sortides de procés de qualitat; millorar any rere any els resultats dels nostres processos; analitzar els riscos i actuar en conseqüència quan és possible que no s'assoleixen els resultats esperats i dur a terme una gestió proactiva i estratègica de cadascun dels processos és una fórmula per donar resposta als requisits de l'ISO 9001:2015.

Les evidències que hem de tenir abasten el mapa i les interrelacions de processos, la caracterització completa dels processos segons la fitxa dissenyada al respecte: determinar entrades, sortides, indicadors, nivell de qualitat, recursos necessaris, responsabilitat, riscos i oportunitats (DAFO cada 4 anys), seguiment, mesura, propostes de millora i estratègia.

És del tot necessari que el responsable de cadascun dels processos conegui completament les activitats del procés. El coordinador de qualitat del centre ha d'informar i, si escau, formar els diferents membres de la direcció i/o responsables de procés sobre com caracteritzar i controlar els processos. Caldrà, en ocasions, treballar en cooperació amb els diferents tècnics i responsables parcials de les diferents àrees que hi intervenen; sense que això pressuposi la no-responsabilització sobre els resultats assolits i el retiment de comptes als grups d'interès afectats.

### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Identificar tots els processos (clau, estratègics, de suport) que gestiona el centre.
- Determinar la interacció i la seqüència entre els diferents processos identificats, evidenciant l'origen de l'entrada i el destí de la sortida.
- Assegurar l'eficàcia dels processos establint-ne les característiques, és a dir: identificar-ne el responsable; determinar què fa cada procés, per què i per a qui ho fa; analitzar quins són els seus

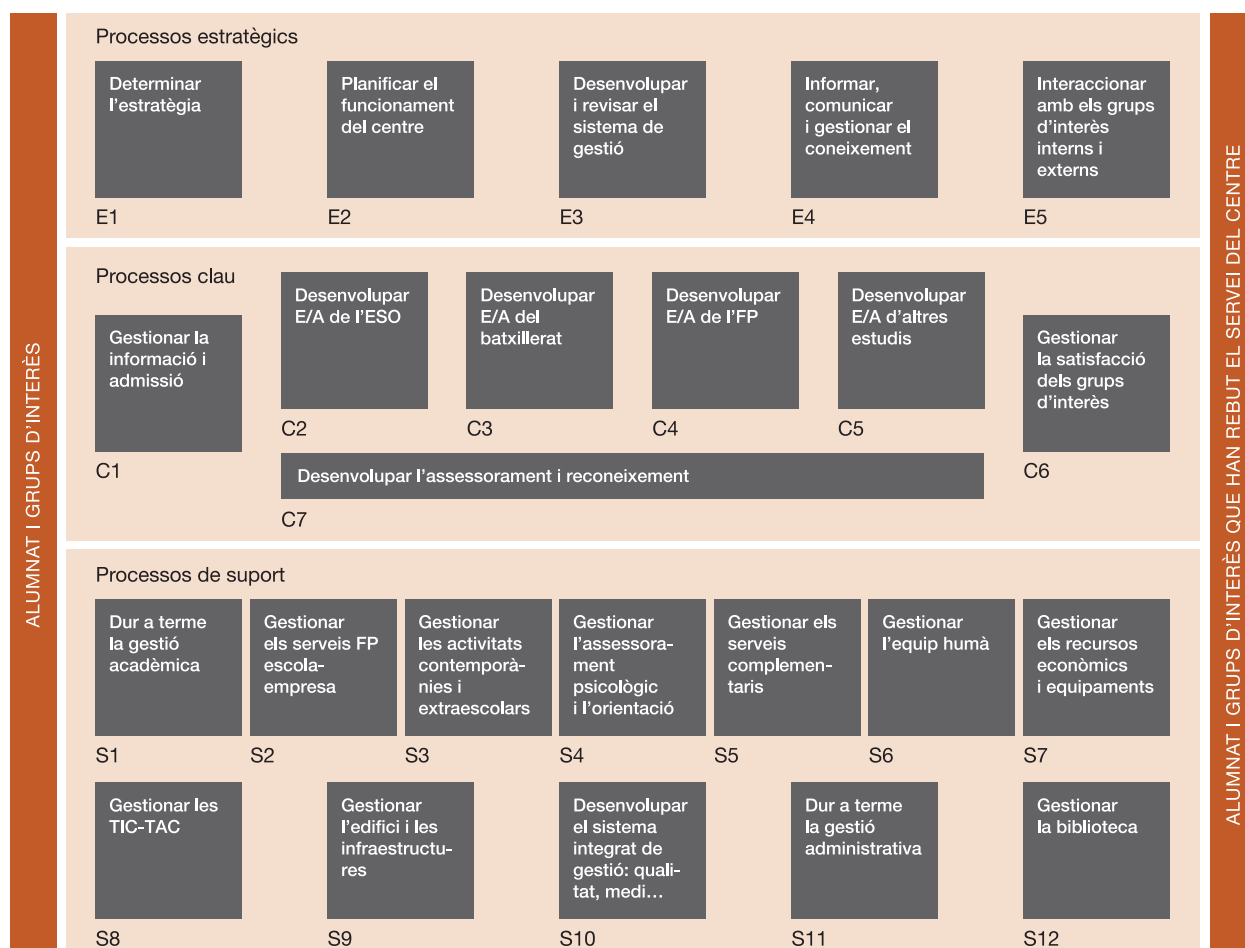
proveïdors i les seves aportacions; determinar quines són les sortides i a quins clients o processos afecten; establir els indicadors de mesura i els criteris d'acceptació de cada procés; identificar les activitats que s'hi duen a terme i documentar els procediments, si escau.

- Garantir l'aportació dels recursos necessaris per a la gestió i millora. Per exemple, a través del pressupost, l'inventari, les infraestructures del centre i el personal necessari.
- Mesurar i analitzar el desenvolupament i l'evolució dels processos mitjançant indicadors i registres; aplicant-hi la sistemàtica de millora contínua i valorant la possibilitat de crear equips de millora en cas de no assolir els resultats esperats.
- Assegurar i controlar la qualitat i el bon funcionament dels processos externalitzats, si es dona el cas.
- Elaborar manuals o guies per a professors, alumnes i per assegurar el servei.
- Aportar, a la revisió a càrrec de la direcció, l'informe de supervisió dels processos; analitzar, aprendre i fer propostes de millora i/o innovació.

#### Documents i accions que cal desplegar:

- Mapa i interrelació de processos.
- Fitxes caracteritzades dels processos.
- Document resum amb els resultats de processos que inclogui l'anàlisi i les propostes de millora.
- Procediments i/o guies per proporcionar la informació necessària per al funcionament correcte dels processos, si escau.
- Avaluar, periòdicament, les entrades i sortides dels processos.
- Determinar, implementar i avaluar, en cicles programats, l'anàlisi de riscos i oportunitats dels processos (estratègia).

La proposta de mapa de processos que fa el PQiMC és la següent:



#### 4.4.2 En la mesura que sigui necessari, l'organització ha de:

- mantenir informació documentada per donar suport al funcionament dels seus processos;
- conservar la informació documentada per aportar fiabilitat al desenvolupament dels processos d'acord amb la planificació.

#### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

No hauríem de descartar mantenir el procediment de control documental i registres per respondre a aquest punt de la norma.

Una altra opció és determinar, al projecte educatiu, a l'apartat de les NOFC o bé en cadascun dels processos, quina és la documentació (documents i registres) del sistema de gestió del centre.

Cal fer esment explícitament de les guies internes i manuals de servei (o plans de qualitat).

Els centres que no disposin de gestor documental informàtic han de mantenir una llista de control de documents vigent.



---

## 5. Lideratge

### 5.1 Lideratge i compromís

#### 5.1.1 Consideracions generals

L'alta direcció ha de demostrar la capacitat de lideratge i el compromís respecte al sistema de gestió de la qualitat:

- a) assumint la responsabilitat de retre comptes de l'eficàcia del sistema de gestió de la qualitat;
- b) assegurant que s'estableixin la política de la qualitat i els objectius de la qualitat per al sistema de gestió de la qualitat i que siguin compatibles amb el context i la direcció estratègica de l'organització;
- c) assegurant la integració dels requisits del sistema de gestió de la qualitat en els processos de negoci de l'organització;
- d) promovent l'ús de l'enfocament basat en processos i l'enfocament basat en els riscos;
- e) assegurant que els recursos necessaris per al sistema de gestió de la qualitat estiguin disponibles;
- f) comunicant la importància d'una gestió de la qualitat eficaç i de la conformitat amb els requisits del sistema de gestió de la qualitat;
- g) assegurant que el sistema de gestió de la qualitat assoleixi els resultats previstos;
- h) involucrant i dirigint les persones, i també donant-los suport, perquè contribueixin a l'eficàcia del sistema de gestió de la qualitat;
- i) promovent-ne la millora;
- j) donant suport a altres funcions de gestió pertinents per demostrar el seu lideratge aplicat a les àrees de responsabilitat.

---

Nota: En aquesta norma internacional, *negoci* es pot entendre en un sentit ampli, referit a totes les activitats fonamentals per als propòsits de l'existència de l'organització, ja sigui pública, privada, amb ànim de lucre o sense.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Algunes de les fórmules habituals perquè la direcció proporcioni evidències del seu lideratge i compromís són:

- Reunions periòdiques de la comissió de qualitat i retroalimentació als grups d'interès: claustre, consell escolar, alumnes, famílies, empreses, administració educativa, entre d'altres.



- Impuls de la millora contínua controlant els resultats dels processos; proporcionant recursos; afavorint l'eficàcia i l'eficiència; satisfent les necessitats i expectatives dels grups d'interès; implementant estratègies; retent comptes i assegurant la transparència de la gestió.
- Assistència regular a les reunions de les xarxes del PQiMC.
- Acompliment dels requisits determinats a la revisió a càrrec de la direcció, evidenciant l'assoliment dels resultats i proposant al centre millores i innovacions d'acord amb la política del sistema de gestió de qualitat.
- Implementació, acreditació i manteniment de la certificació del servei educatiu del centre, d'acord amb la norma ISO 9001, e2Cat o d'altres.
- Lideratge distribuït i transformador proposat pel PQiMC. Això es pot interpretar com una gestió per processos, en què els responsables dels processos són els qui realment impulsen la millora contínua i la innovació, assegurant l'obtenció dels millors resultats possibles, la coordinació i la corresponsabilitat de les persones que treballen en el procés. L'assumpció de les responsabilitats en tots els processos i àrees de treball dels centres ha d'aconseguir transformar el funcionament de l'organització ja que no quedarà cap activitat fora del cicle PDCA.

### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Mantenir evidències que el claustre coneix els requisits del servei que proporciona i que està compromès en la satisfacció de les necessitats que tenen les diferents parts interessades en el servei del centre, especialment l'educatiu.
- Assegurar el compliment dels requisits legals i reglamentaris.
- Disposar d'un procés actiu d'elaboració i/o revisió de la política i els objectius de la qualitat, els quals han de coincidir amb el que expressa la planificació estratègica, o bé incloure aquest punt en la revisió a càrrec de la direcció.
- Comunicar i fer corresponsable de la política, l'estratègia i els objectius el conjunt de la comunitat educativa.
- Assegurar que es fan les revisions sistemàtiques del sistema de gestió, així com del seguiment dels objectius per garantir l'assoliment del que s'ha planificat.
- Evidenciar la disponibilitat de recursos, per exemple, amb el pressupost, el pla estratègic i el contingut actualitzat de l'inventari.
- Evidenciar el compromís de la direcció mitjançant l'elaboració de l'acta fundacional, moment a partir del qual s'implementa el sistema de gestió d'acord amb el que estableix la norma ISO 9001.
- Participar activament en les reunions i activitats del PQiMC i ser difusor de la qualitat i la millora contínua en el seu entorn.

#### 5.1.2 Enfocament al client

L'alta direcció ha de demostrar el lideratge i el compromís respecte a l'enfocament al client assegurant que:

- a) es determinin, es comprenguin i es compleixin conseqüentment els requisits del client i els requisits aplicables exigits per la legislació i les disposicions reglamentàries;
- b) es determinin i es tractin els riscos i les oportunitats que poden afectar la conformitat dels productes i serveis i la capacitat per millorar la satisfacció del client;
- c) es mantingui l'atenció parada en la millora de la satisfacció del client.

## CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Cal evidenciar que el centre treballa per donar resposta a les necessitats educatives i les expectatives dels seus grups d'interès, especialment els alumnes i, en alguns casos, les famílies. El compliment del que estableix el projecte educatiu, les actualitzacions curriculars periòdiques, el compliment normatiu i legal, l'escolta activa i planificada de les diferents veus dels grups d'interès, poden ajudar a evidenciar com el centre proporciona resposta a aquest punt de la norma.

D'altra banda, l'actualització de la norma ens demana que fem una anàlisi de riscos i oportunitats com a mesura preventiva i estratègica que asseguri un servei educatiu que proporcioni una resposta adequada malgrat els canvis que es puguin produir. Com ja hem anunciat anteriorment, tenim algunes bones solucions per abordar el tema dels riscos i oportunitats:

- El diagnòstic, pronòstic i pla estratègic / projecte de direcció cada quatre cursos.
- La planificació estratègica dels processos cada quatre cursos.
- El seguiment, la revisió i la millora anual del sistema de gestió.
- La implementació de la gestió dels problemes complexos a través de les propostes dels equips de millora.
- L'escolta activa de les veus dels grups d'interès i una retroalimentació adequada.

### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Elaborar un sistema d'informació de les característiques del servei educatiu i els continguts dels cursos, donar-li publicitat i mantenir-lo actualitzat.
- Assegurar que els alumnes i les famílies coneixen les característiques del servei.
- Conèixer les necessitats que tenen els grups d'interès –per exemple a través dels resultats de les enquestes d'inscripció, les enquestes de satisfacció, els requisits reglamentaris, els estudis sectorials, l'anàlisi de la competència, els radars tecnològics, els resultats d'estudis institucionals, contactes amb les empreses, la formació contínua dels professors, les necessitats educatives detectades, altres necessitats del nostre servei, etc.– i incloure les noves necessitats en el servei que presta el centre i vetllar pel seu acompliment.
- Fer anàlisis periòdicament per determinar noves necessitats, presents i futures (per exemple, amb l'eina DAFO o una autoavaluació de centre amb models d'excel·lència).
- Fer entrevistes i/o enquestes per conèixer les necessitats i la satisfacció dels nostres grups d'interès.
- Establir sistemàtiques de revisió dels cursos amb l'objectiu d'actualitzar-los i millorar-los, d'acord amb les noves necessitats detectades, el projecte educatiu i els canvis legals i reglamentaris.
- Assegurar que es compleixen les normes i regulacions legals que afecten el servei educatiu.
- Establir un acord amb les parts implicades a través de la carta de compromís i/o la carta de serveis.

## 5.2 Política

### 5.2.1 Establiment de la política de la qualitat

L'alta direcció ha d'establir, implementar i mantenir una política de la qualitat que:

- a) sigui adequada al propòsit i al context de l'organització i doni suport a la direcció estratègica;
- b) ofereixi un marc de referència per establir els objectius de la qualitat;
- c) inclogui un compromís per satisfer els requisits aplicables;
- d) inclogui un compromís amb la millora contínua del sistema de gestió de la qualitat.

## CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Aquest punt es resol de la mateixa manera que a la norma anterior. El fet de no disposar d'un manual de qualitat requereix que la política de qualitat completi la missió, la visió i els valors explicitats en el projecte educatiu del centre. La política de qualitat ha d'assegurar que està alineada amb els set principis de qualitat d'aquesta norma internacional.

En el cas dels objectius de qualitat, hem d'assegurar-nos que estan alineats amb els objectius que proposa el projecte educatiu i amb els que després es concretaran i desplegaran al projecte de direcció / pla estratègic.

### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Definir una política de qualitat que doni resposta a totes les parts interessades del centre (alumnes, famílies, empreses, altres organitzacions).
- Que sigui coherent amb el projecte del centre i la redacció de la missió, la visió i els valors.
- Que sigui compromesa amb la millora contínua.
- Que sigui revisable periòdicament (per exemple, incloure-la en la revisió a càrrec de la direcció).
- Que sigui àmpliament comunicada al claustre (el centre ha d'evidenciar que la coneix). Cal fer-ne difusió en el pla d'acollida del nou personal, la matrícula dels alumnes, el web del centre, el projecte educatiu, etc., tal com demana la norma al capítol següent.
- Comunicació de la política de la qualitat.

La política de la qualitat ha de complir els requisits següents:

- a) ha d'estar disponible i mantenir-se com a informació documentada;
- b) s'ha de comunicar, entendre i aplicar dins de l'organització;
- c) ha d'estar disponible per a les parts interessades pertinents, quan escaigui.

## CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Perquè el centre s'alineï amb una política comuna, cal que aquesta sigui visible i accessible, es conegui, s'entengui i sigui realment el referent de les accions que es despleguen en els projectes, processos i activitats del centre.

Són bones pràctiques en relació amb aquest punt de la norma: incloure la política en les guies o manuals del centre i en els procediments d'acollida; actualitzar-la periòdicament; tenir la validació i l'aprovació del claustre i el consell escolar.

Preguntar als grups d'interès pot ser una forma eficient de saber si s'està complint amb aquest punt de la norma. Incloure-la al projecte educatiu i comunicar-la als nous professors i en l'acollida dels alumnes és una fórmula que pot servir per evidenciar el compromís amb la política.

### 5.3 Funcions, responsabilitats i autoritats de l'organització

L'alta direcció ha d'assegurar que les responsabilitats i les autoritats per a les funcions pertinents s'assignin, es comuniquin i es compreguin dins tota l'organització.

L'alta direcció ha d'assignar la responsabilitat i l'autoritat per a:

- a) assegurar que el sistema de gestió de la qualitat sigui conforme als requisits d'aquesta norma internacional;
- b) assegurar que els processos subministrin els elements de sortida previstos;
- c) informar l'alta direcció sobre l'acompliment del sistema de gestió de la qualitat i sobre les oportunitats de millora (vegeu l'apartat 10.1);
- d) assegurar que es promogui l'enfocament al client dins tota l'organització;
- e) assegurar que la integritat del sistema de gestió de la qualitat es mantingui quan es planifiquin i s'implementin canvis al sistema de gestió de la qualitat.

#### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

A més del que ja teníem previst en aquest punt de la norma anterior, el fet de no disposar de manual de qualitat i l'augment de requisits de la norma fan que calgui esmentar, en el projecte educatiu, el sistema de gestió de qualitat que s'implementa i desenvolupa al centre.

A les NOFC, a més de les funcions i responsabilitats del coordinador de qualitat i la comissió de qualitat, de com s'organitzen i comuniquen, també caldrà incloure un apartat dedicat a la gestió per processos, així com les responsabilitats transversals que assumeixen els seus responsables i com reten comptes a la direcció i als grups d'interès.

És un aspecte clau assegurar que els processos s'estan desenvolupant i que s'estan assolint els resultats previstos. Determinar els criteris d'acceptació i fer el seguiment proactiu dels processos és fonamental per assegurar la qualitat exigida al sistema de gestió.

Els responsables dels processos han d'aconseguir un paper de lideratge eficaç, assolint els reptes, la innovació i la determinació en l'obtenció dels resultats; controlant les accions, el seguiment parcial dels resultats, i actuant per redirigir les activitats quan escaigui.

Els responsables assumeixen la responsabilitat dels resultats, la millora contínua, la transparència i el retiment de comptes davant de la comunitat educativa; i la direcció ret comptes als grups d'interès i a la societat.

#### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Les NOFC han de recollir totes les funcions i responsabilitats de l'equip directiu i també dels coordinadors.
- La direcció ha de definir i comunicar les funcions i responsabilitats.
- La direcció ha d'elaborar l'organigrama funcional, el qual ha d'estar inclòs a les NOFC (document de les normes d'organització i funcionament del centre).
- Les NOFC s'han de comunicar a l'organització i estar disponibles per a tothom. La direcció ha de determinar quan i com cal fer el retiment de comptes dels responsables dels processos.

- Quan hi ha canvis de funcions i responsabilitats, la direcció els ha de comunicar i reflectir a les NOFC. S'han de mantenir evidències d'aquesta acció.
- En el procediment d'acollida del centre, una de les activitats hauria de ser la comunicació de funcions i responsabilitats.

**La direcció del centre ha de designar un responsable del sistema de gestió de qualitat amb les funcions següents:**

- Responsabilitzar-se del sistema de gestió del centre.
- Dirigir la comissió de la qualitat.
- Supervisar la implementació dels processos.
- Assegurar-se que el personal del centre coneix el sistema i els requisits del client.
- Informar la direcció de l'estat del sistema de gestió i de qualsevol necessitat de millora que pugui tenir.
- Desenvolupar les relacions/activitats externes al centre sobre assumptes relacionats amb el sistema de gestió de qualitat.
- Formar el personal del centre en el coneixement del sistema de gestió de qualitat, les eines de la qualitat, i la sensibilització sobre la necessitat de satisfer les necessitats i expectatives del client.
- Mantenir i controlar l'SGQ i preparar les reunions i l'informe de la revisió a càrrec de la direcció.
- Les funcions i responsabilitats de tot el personal, incloses les del coordinador de qualitat, han d'estar recollides a les NOFC i comunicades al personal.
- Proporcionar formació i informació als professors de nova incorporació, almenys, del sistema de gestió de la qualitat, els objectius de la qualitat, els recursos que proporciona el centre per desenvolupar la seva activitat, l'accés a la documentació i la sensibilització de l'enfocament al client. Cal assegurar-se que els professors entenen els procediments que el manual de servei incorpora per tenir controlat el procés d'ensenyament i aprenentatge. Aquesta formació és responsabilitat del representant de la direcció.

---

## 6 Planificació

### 6.1 Accions per afrontar els riscos i les oportunitats

**6.1.1 Per planificar el sistema de gestió de la qualitat, l'organització ha de tenir en compte les qüestions a les quals es fa referència a l'apartat 4.1 i els requisits als quals es fa referència a l'apartat 4.2 i ha de determinar els riscos i les oportunitats que s'han de tractar per:**

- a) assegurar que el sistema de gestió de la qualitat pugui assolir els resultats previstos;
- b) millorar els efectes desitjables;
- c) evitar o reduir els efectes no desitjats;
- d) assolir la millora.

#### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Els centres poden aconseguir els resultats previstos amb una gestió per processos. Gestionant adequadament els riscos es poden evitar, reduir o aprofitar millor les oportunitats. Treballant per a la millora contínua, determinant objectius nous i més ambiciosos i identificant els riscos del centre en general (i de cadascun dels processos en particular) estarem en condicions d'elaborar plans estratègics o de millora, o bé de contingència, perquè el sistema de qualitat estigui planificat per aconseguir els seus resultats.

Les eines per identificar riscos i oportunitats són diverses. En el nostre cas, la realització d'una DAFO i la matriu corresponent per correlacionar, ordenar i poder prioritzar les accions que més impacte tenen sobre els riscos i les oportunitats és eficaç i, per tant, se'n recomana l'ús.

**El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:**

- Establir un pla de qualitat –manual de servei– per assegurar el compliment dels requisits i els objectius de la qualitat.
- Garantir la integritat del sistema de gestió quan s'introdueixen canvis. És a dir, actualitzar de forma coherent l'acció i la documentació de referència.
- Planificar el sistema de qualitat quan s'ha completat i lliurat el que estableix la programació general anual, el que disposen el projecte educatiu, la planificació estratègica i les normes de referència, i el que determina el manual de gestió de la qualitat, si escau.

- Establir, dins de la planificació de l'SGQ i/o dins de la programació general anual, la planificació del seguiment d'objectius, la responsabilitat, la realització de les auditories internes i externes, la revisió a càrrec de la direcció, les autoavaluacions, els contrastos externs i les supervisions, els equips de millora i els moments en què s'escoltarà i mesurarà la veu de les parts interessades i la seva satisfacció.
- Elaborar i implementar un procediment documentat de gestió dels riscos (en substitució de les accions preventives, si escau): on s'han d'identificar i com s'han d'abordar.
- Assegurar-se que el procediment defineix la sistemàtica per investigar les causes que poden provocar les no-conformitats per trobar les solucions més eficients.
- Treballar per aprofitar les oportunitats; establir accions per eliminar causes de no-conformitats potencials.
- Recordar que les dades procedents de les enquestes del procés d'acollida, les avaluacions inicials, la informació de les memòries de departaments i les coordinacions, els processos que no assoleixen els resultats previstos, així com les autoavaluacions i diagnòstics, entre d'altres, poden ser una font d'informació clau per detectar possibles no-conformitats en el futur.
- Comprovar periòdicament l'eficàcia de les accions.
- Detectar possibles no-conformitats potencials i posar en marxa accions correctives abans que es produeixi la no-conformitat, a partir de la informació constant de com es desenvolupen els processos al centre quan s'està implementant el sistema de gestió de la qualitat.
- Plantejar la creació d'un equip de millora per resoldre una no-conformitat potencial i d'urgència.
- Mantenir registres de les accions.

### **6.1.2 L'organització ha d'establir:**

- a) accions per tractar aquests riscos i oportunitats;
- b) la manera de:
  1. integrar i implementar les accions en els seus processos del sistema de gestió de la qualitat (vegeu l'apartat 4.4);
  2. avaluar l'eficàcia d'aquestes accions.

Les accions dutes a terme per afrontar els riscos i les oportunitats han de ser proporcionals a l'impacte potencial en la conformitat dels productes i serveis.

---

Nota: Les opcions per afrontar els riscos poden incloure evitar el risc, assumir el risc per perseguir una oportunitat, eliminar la font del risc, canviar la probabilitat o les conseqüències, compartir el risc o mantenir el risc mitjançant decisions informades.

## **CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS**

El centre ha d'identificar els riscos i les oportunitats, avaluar-los, prioritzar-los i posar en marxa les accions idònies per aprofitar les oportunitats que aquesta situació genera. Això pot exigir la presa directa de decisions, establir un pla de millores/estratègic, planificar de manera diferent els processos, crear equips de millora o fins i tot innovar i/o modificar el sistema de gestió de la qualitat.

## 6.2 Objectius de la qualitat i planificació per assolir-los

### 6.2.1 L'organització ha d'establir els objectius de la qualitat a les funcions, els nivells i els processos pertinents necessaris per al sistema de gestió de la qualitat.

Els objectius de la qualitat han de:

- a) ser coherents amb la política de la qualitat;
- b) ser mesurables;
- c) tenir en compte els requisits aplicables;
- d) ser rellevants per a la conformitat dels productes i serveis i per a la millora de la satisfacció del client;
- e) ser objecte de seguiment;
- f) ser comunicats;
- g) ser actualitzats, quan escaigui.

L'organització ha de mantenir informació documentada sobre els objectius de la qualitat.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

El centre, a través del sistema de gestió, ha d'establir els objectius i les metes que, d'acord amb la política de qualitat i el que preveu el projecte educatiu, ajudin a aconseguir la seva missió en cadascun dels processos i estratègies del centre.

Aquests objectius s'han de poder mesurar, han d'estar enfocats a assegurar la millora del servei i la satisfacció del client, han de tenir indicadors parcials per fer-ne el seguiment i el control, s'ha de retre comptes a la comunitat educativa de la seva evolució, s'actualitzaran per a la millora contínua i es mantindran les evidències documentals necessàries.

### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Establir els objectius de la qualitat, és a dir, els objectius operatius anuals del centre. Cal que el sistema de gestió estigui integrat i sigui únic (projecte de direcció, pla estratègic, acord de corresponsabilitat, plans d'actuacions, etc.).
- Alinear els objectius anuals amb els estratègics i/o de direcció –o de mitjà i llarg termini–, els quals es despleguen mitjançant línies d'actuació. Aquestes línies han d'estar controlades per indicadors específics que informen de l'assoliment de l'objectiu meta de l'any (objectiu operatiu / de qualitat).
- Contextualitzar els objectius d'acord amb la situació del centre, de manera que siguin realistes i assumibles, i proposin un repte innovador o de millora contínua.
- Establir objectius amb el màxim nombre possible d'àrees, departaments i coordinacions i que estiguin alineats amb l'objectiu estratègic del centre.
- Fer el seguiment i controlar l'assoliment dels objectius fixats, mitjançant indicadors parcials, per controlar que s'han dut a terme les activitats planificades. Quan escaigui, revisar i modificar els objectius per adaptar-se a nous requeriments.
- Tenir responsables que facin el seguiment i control dels objectius del centre. En la mesura que sigui possible, han d'estar associats a processos o al pla estratègic / projecte de direcció. Aquests objectius són els que s'han d'impulsar al centre en la millora contínua i han de ser coherents amb la política i l'estratègia. Per això cal la revisió, com a mínim, en la revisió del sistema per part de la direcció.



- Els objectius han d'impulsar el centre cap a la millora contínua de l'ensenyament; això inclou la millora dels resultats acadèmics, la reducció de l'abandonament, la satisfacció dels grups d'interès i la mateixa millora del sistema de gestió, entre d'altres.

### **6.2.2 Per planificar com s'han d'assolir els objectius de la qualitat, l'organització ha de determinar:**

- a) què es farà;
- b) quins recursos necessitarà;
- c) qui en serà el responsable;
- d) quan s'acabarà;
- e) com s'avaluaran els resultats.

### **CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS**

Tant la direcció estratègica com la gestió per processos proporcionen una resposta adequada a aquests requisits. Cal ser diligent en aplicar aquests instruments i metodologies. Mantenir fitxes estandarditzades d'indicadors (MIB, inspecció, etc.), quadres de control, i la planificació del retiment de comptes de les accions i els resultats són la conseqüència de l'aplicació de bones pràctiques de gestió. Concretar amb l'administració educativa un acord de corresponsabilitat que s'alineï amb els valors del PQiMC de transparència en la gestió i el retiment de comptes dels recursos públics (es proposa que els centres es plantegin aquesta opció).

## **6.3 Planificació dels canvis**

Quan l'organització determini la necessitat de fer canvis en el sistema de gestió de la qualitat, aquests canvis s'han d'aconseguir de manera planificada i sistemàtica (vegeu l'apartat 4.4).

L'organització ha de considerar:

- a) el propòsit dels canvis i les seves conseqüències potencials;
- b) la integritat de la qualitat del sistema de gestió de la qualitat;
- c) la disponibilitat de recursos;
- d) l'assignació o la reassignació de les responsabilitats i les autoritats.

### **CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS**

Quan el centre determina fer canvis en el sistema de gestió de qualitat (per exemple: després d'una revisió a càrrec de la direcció, una anàlisi estratègica, un canvi normatiu, un nou Pla de direcció, canvis en el context, etc.) aquests han d'estar enfocats en la millora i/o proporcionar suport a l'estratègia; en tots dos casos, però, han d'estar alineats a perseguir el que proposa el projecte educatiu. S'han de preveure les conseqüències, assegurar la integritat del sistema i l'assoliment dels resultats de les noves accions. Els canvis requereixen una planificació estratègica pròpia, l'assignació dels recursos necessaris, el lideratge i la concreció de les responsabilitats associades. Quan els canvis formin part del sistema de gestió de qualitat s'integraran en els processos.

Ara per ara la gestió del canvi passa a ser una constant en totes les organitzacions. Cal ser flexible en la integració de noves formes de fer i alhora estricta en la consistència i la sistemàtica quan ja formen part del sistema de gestió de qualitat.

Establir metodologies adequades per al sistema, la innovació i els processos de canvi demostra maduresa, lideratge i excel·lència en la gestió. Saber posar i treure, incorporar i rebutjar, ser flexible i rigorós alhora requereix coneixement i un sistema de gestió per processos; per tant, no tot s'ha d'entomar ni tot s'ha de rebutjar. Els referents del projecte educatiu, el projecte de direcció, el sistema de gestió de qualitat i la innovació educativa han de ser el marc de referència per avançar de manera sostinguda en un projecte educatiu excel·lent: qualitat per equitat.

Per evidenciar aquest punt podem mostrar, per exemple, el pla estratègic, amb el mapa estratègic, els responsables, la definició de línies estratègiques i accions, els recursos, les fitxes de seguiment d'activitats, el control d'indicadors, la satisfacció de les parts implicades, el retiment de comptes als grups d'interès i la posterior integració en els processos del centre.



---

## 7. Suport

### 7.1 Recursos

#### 7.1.1 Consideracions generals

L'organització ha de determinar i proporcionar els recursos necessaris per a l'establiment, la implementació, el manteniment i la millora contínua del sistema de gestió de la qualitat.

L'organització ha de considerar:

- a) les capacitats dels recursos interns existents i les seves limitacions;
- b) què es necessita obtenir dels proveïdors externs.

#### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Quan el centre planifica el servei educatiu i la gestió dels processos, la direcció ha de preveure i proporcionar els recursos tangibles i intangibles necessaris per oferir un servei educatiu de qualitat i assegurar l'acompliment dels requisits dels clients, així com el que preveuen les normes i lleis que l'afecten.

L'inventari dels recursos disponibles, l'assegurament de la funcionalitat de l'edifici, les infraestructures, els equipaments, el material fungible per fer les activitats didàctiques i el control del pressupost serviran per garantir que els processos del centre es podran desenvolupar segons el previst.

#### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Determinar els recursos necessaris, materials, econòmics i de coneixement per oferir el servei educatiu determinat a les programacions didàctiques i les activitats complementàries.
- Planificar i distribuir els recursos humans necessaris d'acord amb la planificació feta.
- Presentar un pressupost que prevegi la provisió de recursos necessaris per dur a terme el servei d'acord amb la planificació; potenciar la millora contínua i la innovació, i mantenir i millorar l'edifici i els equipaments.
- Controlar els recursos materials del centre mitjançant l'inventari.
- Disposar dels plans de manteniment general i específics –informàtics, elèctrics, ascensors, extintors, boques d'incendis, enllumenat de seguretat, manteniment de màquines i equips– perquè el centre estigui en ordre de funcionament i doni resposta als requisits legals i reglamentaris.

- Mantenir els registres dels contractes de manteniment.
- Mantenir els registres de les operacions de manteniment i neteja.
- Mantenir els registres de les operacions econòmiques (gestió del pressupost, comptabilitat, proveïdors i compres, entre d'altres).

### 7.1.2 Persones

L'organització ha de determinar i proporcionar les persones necessàries per a la implantació efectiva del seu sistema de gestió de la qualitat i per al funcionament i el control dels seus processos.

## CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

La direcció del centre determina les necessitats de personal per proporcionar un servei educatiu de qualitat, assegurar la gestió dels processos i complir els requisits. D'acord amb l'autonomia de gestió de què gaudeix, la direcció distribueix els recursos dels quals disposa per assolir l'efectivitat dels processos.

L'assignació de la plantilla de professors al centre en funció del nombre d'alumnes, cursos, projectes i complexitat, així com l'establiment dels criteris d'elaboració d'horaris per donar resposta als requisits educatius i de gestió del projecte de centre, una vegada ratificats en l'aprovació per part del claustre, són la garantia que s'han determinat i proporcionat les persones necessàries per oferir un servei educatiu de qualitat als alumnes.

L'ajustament de l'assignació de plantilles que es produeix sovint no hauria d'impedir, en cap cas, l'incompliment dels mínims de qualitat que preveu la normativa d'aplicació i, per descomptat, no hauria de posar en risc la insatisfacció respecte del servei de cap de les parts interessades.

Amb els recursos assignats i els que els centres poden incorporar com a conseqüència de l'autonomia de la qual gaudeixen, han de vetllar per garantir el conjunt d'accions i programes definits al projecte educatiu i els processos del sistema de gestió. En aquest cas, els centres del PQiMC compartiran bones pràctiques de direcció de persones per transferir les solucions més eficients que permetin mantenir un nombre elevat d'accions complementàries i d'innovació que aportin més valor als projectes de centres.

### 7.1.3 Infraestructura

L'organització ha de determinar, proporcionar i mantenir la infraestructura necessària perquè el funcionament dels seus processos assoleixi la conformitat dels productes i serveis.

Nota: La infraestructura pot incloure:

- els edificis i les instal·lacions associades;
- els equips, que inclouen el maquinari i el programari;
- els recursos de transport;
- la tecnologia de la informació i la comunicació.

## CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

El centre disposa de processos i procediments que s'encarreguen de gestionar l'edifici, les infraestructures, els equipaments, les TIC/TAC i els serveis externalitzats.

Els processos han de preveure, de manera periòdica, una visió estratègica a llarg termini. En el cas de l'edifici i les infraestructures, és necessari preveure i planificar el servei educatiu amb una projecció de cursos per endavant, de tal manera que s'asseguri una atenció educativa a la societat de l'entorn, tenint en compte els canvis demogràfics i la mobilitat de les persones.

El que determina el projecte educatiu i els recursos especificats en les concrecions didàctiques necessiten una gestió que els proporcioni el suport necessari.

Aquest suport es concreta en:

- Disposar de plans de manteniment de l'edifici que assegurin la funcionalitat del centre i dels equipaments amb garanties de qualitat.
- Disposar dels contractes de manteniment legals i reglamentaris, més aquells que el centre consideri clau per al funcionament correcte: energia, subministraments, aparells elevadors, seguretat, etc.
- Organitzar plans de manteniment específics, si escau, com ara: informàtics, EPI, emergències, clima, etc.
- Disposar d'unes xarxes i equips digitals que assegurin que les activitats d'ensenyament i aprenentatge programades es podran dur a terme sense que calgui una càrrega de coneixement tècnic dels professors per sobre del que requereix la seva tasca com a formadors.

L'objectiu final d'aquest punt de la norma és el d'assegurar que es pot produir el servei educatiu sense que l'edifici, l'equipament i les infraestructures suposin un fre a la tasca dels professors; tot al contrari, el centre hauria de vetllar per avançar en equips, arquitectura i coneixement per afavorir la innovació educativa i l'ambient de treball.

Si l'equipament de les aules, tallers, laboratoris i altres espais, xarxes d'Internet, entre d'altres, no estan operatius de manera habitual, suposen una barrera difícil de superar si es vol avançar en fórmules avançades i innovadores d'ensenyament i aprenentatge. El temps de classe ha de ser de qualitat i no s'hauria de dedicar a altres tasques que aporten poc o nul valor a l'ensenyament, més aviat l'hi resten, quan es perd temps o s'ha de canviar, a última hora, la planificació didàctica prevista.

Una alternativa complementària que pot afavorir la reducció de la despesa i el temps en el manteniment i la compra d'aules d'informàtica i equips és que els alumnes vinguin amb el seu propi equip. La utilització del mòbil a l'aula sembla que avança d'acord amb les regulacions i iniciatives que s'endeguen des del mateix Departament d'Educació.

**El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:**

- Proporcionar i mantenir la infraestructura adequada per desplegar un servei educatiu i complementari de qualitat.
- Elaborar, periòdicament, un inventari de les infraestructures, els equipaments i els materials de què disposa el centre.
- Elaborar i aplicar un pla de manteniment de les infraestructures i equipaments que ho requereixin (edifici, equipaments de seguretat i emergència, calefacció, ascensors, electricitat, EPI, informàtica, gas, etc.).
- Elaborar l'inventari dels departaments didàctics i famílies professionals corresponents, i actuar per assegurar-ne l'ús i la millora contínua.

- Elaborar i desplegar, si escau, els plans de manteniment específics dels equipaments i instal·lacions dels departaments didàctics i les famílies professionals.
- Reflectir els recursos necessaris per desplegar el procés d'E/A en les programacions didàctiques.
- Elaborar propostes de millora i innovació (el centre educatiu, per als serveis comuns; els departaments didàctics, per al servei educatiu de la seva responsabilitat) les quals han d'incloure, si s'escau, la millora o el canvi dels recursos. Aquestes necessitats han de formar part del pressupost del centre, d'acord amb les prioritats determinades al pla estratègic. Les propostes han de ser plurianuals (pla estratègic de 4 anys) i s'han de revisar periòdicament.
- Mantenir els registres de les accions de manteniment dutes a terme.
- Mantenir els registres dels contractes de manteniment i les operacions dutes a termes.
- Mantenir els registres de l'emmagatzemat de productes peril·losos, la recollida i eliminació de residus i altres que siguin necessaris o reglamentaris.

#### 7.1.4 Ambient per al funcionament dels processos

L'organització ha de determinar, proporcionar i mantenir l'ambient necessari per al funcionament dels seus processos i per a l'assoliment de la conformitat dels productes i serveis.

Nota: Un ambient adequat pot resultar d'una combinació de factors humans i físics, com ara:

- a) socials (per exemple, no-discriminació, calma, no-conflicteïtat);
- b) psicològics (per exemple, reducció de l'estrès, prevenció de l'esgotament professional, protecció emocional);
- c) físics (per exemple, temperatura, calor, humitat, llum, circulació de l'aire, higiene, soroll).

Aquests factors poden diferir significativament en funció dels productes i serveis subministrats.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

El centre ha de controlar i proporcionar un ambient de treball òptim per desplegar els seus processos. Establir plans de responsabilitat social; polítiques de reconeixement i recompensa de les persones que hi treballen; ambients motivadors en els quals el personal sigui corresponsable de les decisions; organitzacions emocionalment intel·ligents, amb plans d'acollida i acompanyament; retroalimentacions oportunes i periòdiques del que s'ha fet; facilitar un temps per crear i innovar quan és possible; possibilitar activitats socials, culturals i de pertinença, i altres que formin part de la cultura pròpia del centre o que es puguin implementar de nou, són accions que afavoreixen la millora de l'ambient de treball, la sostenibilitat i, al final, la satisfacció de les persones i pels mateixos resultats.

El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Proporcionar un bon ambient de treball per garantir la qualitat del servei.
- Considerar factors físics com, per exemple, la idoneïtat dels espais, la temperatura, el soroll, la il·luminació o la neteja.
- Considerar aspectes ergonòmics com la posició davant de pantalles i teclats, tant de professors com d'alumnes i PAS (cal determinar la qualitat dels equipaments i el temps d'exposició).
- Determinar, mantenir, renovar, formar i informar sobre els EPI necessaris en els diferents llocs de treball, inclosos els necessaris per a les pràctiques dels alumnes.
- Mantenir els productes de la farmaciola i establir procediments d'actuació en cas d'emergències mèdiques.

- Determinar els residus que genera el centre, l'emmagatzematge, la manipulació, la recollida i el manteniment dels registres.
- Establir polítiques de gestió de les persones que tinguin en compte el que estableixen les normes d'organització i funcionament del centre, els criteris d'elaboració d'horaris aprovats pel claustre, les accions de reconeixement i recompensa, etc.
- Enfocar el centre envers polítiques de sostenibilitat i responsabilitat social; especialment les relacionades amb el territori d'influència del centre.
- Considerar que els efectes de les polítiques endegades tenen un efecte multiplicador en l'augment del compromís, la realització de projectes, l'emergència de la innovació, la millora del clima laboral, l'ordre i neteja i, en definitiva, en la millora sostinguda dels resultats del centre.

## 7.1.5 Recursos de seguiment i de mesura

### 7.1.5.1 Consideracions generals

L'organització ha de determinar i proporcionar els recursos necessaris per assegurar resultats vàlids i fiables quan es duu a terme un seguiment o una mesura amb la finalitat de comprovar la conformitat dels productes i serveis amb els requisits.

L'organització ha d'assegurar que els recursos subministrats:

- a) siguin adequats per al tipus específic d'activitats de seguiment i de mesura dutes a terme;
- b) es mantinguin per assegurar-ne l'adequació contínua al seu propòsit.

L'organització ha de conservar la informació documentada adequada dels recursos de seguiment i de mesura com a prova de l'adequació al seu propòsit.

## CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Als centres educatius tenim pocs equips per fer la validació del servei educatiu. No obstant això, sí que disposem de procediments d'harmonització de criteris d'avaluació per estandarditzar el millor procediment educatiu possible en diferents grups d'un mateix nivell. També utilitzem programari per fer el seguiment, l'avaluació i la qualificació dels alumnes. En aquests casos, i altres que puguin sorgir, el centre ha de vetllar per assegurar la idoneïtat per què van ser incorporats a la gestió dels processos. En aquest cas s'han de mantenir els registres necessaris que evidencien que aquests sistemes estan complint amb la seva funció.

En el cas dels procediments d'harmonització mantenint els registres definits i comprovant que les diferències entre grups (currículum desplegat, activitats dutes a terme, competències assolides, etc.) són poc significatives. En el cas dels instruments de control, verificant a intervals planificats el seu funcionament correcte i mantenint registres del seu control.

### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Harmonitzar els criteris d'avaluació i mantenir els registres.
- Assegurar-se que les proves d'avaluació mesuren eficaçment allò previst d'assolir en la planificació del curs (objectius, resultats d'aprenentatge, competències, etc.).
- Verificar que les mesures de qualificació de plataformes d'ensenyament-aprenentatge digitals són correctes.



- Quan el resultat de l'ensenyament/aprenentatge estigui condicionat per la realització d'activitats que utilitzen equipaments susceptibles de perdre la calibració (balances, equips de mesura directa o indirecta com peus de rei, micròmetres, etc.) cal evidenciar el control i mantenir els registres dels resultats, si escau.
- Procedir de la mateixa manera quan s'utilitzi programari informàtic que pot influir en el resultat dels processos i en la qualificació dels alumnes.
- Assegurar que els resultats de les enquestes són eficaços per obtenir la informació d'allò que realment es pretén mesurar o conèixer.
- Assegurar-se que la mostra d'enquestes és suficient per obtenir una resposta amb un elevat nivell de confiança, quan no es mesuri el total de la població de la qual es vol obtenir informació.

#### 7.1.5.2 Traçabilitat de les mesures

Quan la traçabilitat de les mesures és un requisit, o l'organització considera que és una part essencial per aportar fiabilitat a la validesa dels resultats de la mesura, l'equip de mesura s'ha de:

- a) verificar o calibrar, o ambdós, a intervals especificats o abans d'utilitzar-lo, en correspondència amb patrons de mesura relacionats amb patrons de mesura internacionals o nacionals; quan no hi hagi aquests patrons, la base emprada per al calibratge o la verificació s'ha de conservar com a informació documentada;
- b) identificar per determinar-ne l'estat;
- c) protegir dels ajustaments, els danys o els deterioraments que poguessin invalidar l'estat de calibratge i els resultats de la mesura posteriors.

L'organització ha de determinar si la validesa dels resultats de mesura anteriors ha estat afectada negativament quan l'equip de mesura es consideri no adequat al seu propòsit i ha d'emprendre les accions pertinents quan sigui necessari.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

En el cas dels centres educatius cal assegurar que els sistemes d'avaluació i qualificació es compleixen i mantenen la traçabilitat, des dels criteris establerts a les programacions didàctiques fins a les notes que apareixen en els expedients dels alumnes.

És important comprovar que els resultats de les avaluacions dels alumnes es duen a terme d'acord amb els criteris especificats a les programacions didàctiques, les quals han de ser coherents amb els criteris generals establerts als projectes educatius. Les qualificacions s'han de calcular d'acord amb les fórmules i criteris que es lliuren als alumnes a principi de curs. Finalment s'ha de verificar que el recorregut alumne-professor-junta d'avaluació-secretaria-tutor-alumne i famílies (en el cas de menors d'edat) manté la traçabilitat.

#### 7.1.6 Coneixements de l'organització

L'organització ha de determinar els coneixements necessaris per al funcionament dels seus processos i per assolir la conformitat dels productes i serveis.

Aquests coneixements s'han de mantenir i posar a disposició en la mesura que sigui necessari.

Quan s'abordin necessitats i tendències canviants, l'organització ha de tenir en compte els seus coneixements del moment i determinar com s'ha d'adquirir el coneixement addicional i les actualitzacions que necessiti o bé com s'hi ha d'accedir.

---

Nota 1: Els coneixements de l'organització són específics per a cada organització; s'adquireixen generalment amb l'experiència. És informació que s'utilitza i es comparteix per assolir els objectius de l'organització.

Nota 2: Els coneixements de l'organització es poden basar en:

- a) fonts internes (per exemple, la propietat intel·lectual; els coneixements adquirits amb l'experiència; les conclusions dels fracassos i dels projectes d'èxit; capturar i compartir coneixements i experiència no documentats; els resultats de les millores en els processos, els productes i serveis);
- b) fonts externes (per exemple, les normes; el món acadèmic; les conferències; la recopilació de coneixements dels clients o dels proveïdors externs).

## CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

El centre ha de definir el coneixement de l'organització que és necessari per poder desplegar els seus processos. Els professors, i especialment els de nova incorporació, han d'estar en disposició d'aprofitar els recursos del centre des del primer dia de classe, per fer el millor procés d'ensenyament i aprenentatge possible.

El coneixement del centre s'ha de recollir, dipositar, mantenir, accedir, millorar i transferir entre les persones que el necessitin. Això requereix un esforç en determinar procediments eficaços de gestió del coneixement.

Aquest apartat és nou a l'ISO 9001; tot i això, els centres educatius duen a terme procediments d'acollida dels professors que afavoreixen l'acompliment que requereix la norma.

Els plans de formació dels centres han d'incorporar el coneixement requerit i establir les fórmules perquè el personal l'assoleixi. Els plans d'acollida acompanyats d'entrevistes personals amb la direcció, així com els plans d'acompanyament i mentoria (*mentoring*), si escau, són instruments que faciliten l'assoliment del coneixement inicial necessari.

És una bona pràctica quan els centres fan enquestes inicials als nous professors per saber els seus coneixements, aptituds i actituds. Això pot ajudar a alinear els interessos de les persones i del mateix centre, la qual cosa pot produir beneficis a totes les parts implicades.

### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Definir el catàleg de perfils dels llocs de treball del centre, els quals s'han d'ajustar a les necessitats planificades.
- Definir els perfils en funció del lloc de treball, determinant, com a mínim, coneixements i/o requisits d'accés per als professors, i també les competències per als càrrecs de coordinació i direcció.
- Elaborar el procediment d'acollida perquè tots els professors el coneguin: el centre i els seus recursos, el sistema de gestió, l'accés a la informació i el coneixement bàsic del centre, així com el detall dels manuals de servei i les diferents programacions.
- Fer la distribució de guies, manuals, informació pressupostos, espais, recursos, etc. a qui correspongui i quan escaigui.
- Recollir les dades dels professors acollits, les seves competències i coneixements. Pot ser interessant conèixer els interessos personals i professionals per adaptar-los a les necessitats del centre.
- Recollir l'opinió i la satisfacció dels professors en relació amb l'acollida.

## 7.2 Competència

L'organització ha de:

- a) determinar la competència necessària del personal que fa treballs sota el seu control i que influeix sobre l'acompliment i l'eficàcia del sistema de gestió de la qualitat;
- b) assegurar que aquest personal sigui competent en virtut de la seva educació, formació o experiència adequades;
- c) si escau, emprendre accions per adquirir la competència necessària i avaluar l'eficàcia de les accions empreses;
- d) conservar la informació documentada apropiada per demostrar aquesta competència.

---

Nota: Les accions aplicables poden incloure, per exemple, oferir als treballadors actuals la formació, la tutoria o la reassignació o bé contractar persones competents.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

El coneixement necessari per incorporar-se a un determinat lloc de treball forma part de les competències del Departament d'Educació, tot i que s'està avançant quant a la configuració, per part dels centres, en la definició de determinats llocs de treball singulars. No obstant això, sembla evident que no sempre les competències necessàries per dur a terme les activitats pròpies dels processos estan ben assolides i/o actualitzades. L'anterior argument ens porta a concretar la definició de les competències necessàries per als diferents llocs de treball. Això ha d'ajudar a encaixar les persones amb els perfils propis dels llocs de treball, i quan no sigui així, a dissenyar accions formatives perquè les persones adquireixin les competències necessàries.

Per tant, cal:

- Definir els perfils dels llocs, amb una atenció especial als llocs específics.
- Determinar les competències transversals dels llocs de treball.
- Comprovar i/o autoavaluar periòdicament les competències de les persones del centre.
- Dissenyar plans de formació inicials i permanents.
- Comprovar que els canvis en els llocs de treball i les competències de les persones es mantenen ajustades i es milloren.
- Mantenir registres de les accions per analitzar-les i millorar-les.

El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- L'assignació de mòduls / matèries / unitats formatives / tutories que els departaments didàctics fan entre els professors acreditarà la competència corresponent per desenvolupar eficaçment els requisits previstos a les concrecions curriculars.
- El centre ha d'elaborar un pla de formació per al personal (professors i PAS). Aquest pla s'ha de fer d'acord amb les necessitats de formació detectades pel centre.
- El pla ha de determinar què es fa, qui ho fa, quan es fa, el resultat de la formació duta a terme i les propostes de millora o observacions.
- Cal mantenir registres de la formació i de la seva eficàcia. Per exemple, amb els resultats d'enquestes i/o valoracions en acabar la formació.
- El coordinador de qualitat ha de verificar que tot el personal estigui format, informat i conscienciat de com aplicar la qualitat en les seves tasques al centre. Per exemple, garantint la informació i formació

dels manuals de serveis, la documentació del sistema, les auditories, els registres a mantenir i la sensibilització envers la millora contínua i l'enfocament al client.

- Accions de sensibilització i/o formació dels professors dutes a terme pel coordinador de qualitat (o en qui delegui): procediment d'acollida, manuals de serveis, pla de formació, formació a l'SGQ, formació en auditories, sensibilització envers la realització del servei i la millora contínua, assegurant que el servei del centre està enfocat a satisfer les necessitats dels diferents grups d'interès.
- Cal assegurar que totes les accions del centre estiguin alineades amb la missió i la visió del centre, la planificació estratègica i la millora dels resultats educatius.
- Per a la detecció de necessitats de formació, cal tenir en compte la informació de les memòries anuals dels departaments i coordinacions; la revisió a càrrec de la direcció, els resultats de les enquestes de satisfacció i l'avaluació de la formació feta.
- S'ha d'assegurar que alumnes i professors disposen del coneixement necessari per poder manipular les màquines i equipaments dels tallers i laboratoris, segons s'estableixi a les fitxes de manteniment i normes de seguretat dels diferents equipaments.
- Assegurar que es coneix el pla d'evacuació i confinament (actuació en cas d'accidents i emergències).
- Assegurar que es coneix el projecte educatiu del centre pels diferents grups d'interès, i el que s'espera de cadascun d'ells.
- El centre pot avançar sobre aquest punt definint un conjunt de competències transversals dels llocs de treball, com ara: planificació, comunicació, digitals, presa de decisions, treball en equip, etc. i incentivar els processos d'avaluació i/o autoavaluació per posar en marxa accions de millora. Les memòries anuals, la revisió a càrrec de la direcció i els resultats d'auditoria poden ser evidències de l'acompliment d'aquest punt de la norma.

### 7.3 Presa de consciència

L'organització ha d'assegurar que les persones que compleixin treballs sota el seu control prenguin consciència de:

- a) la política de la qualitat;
- b) els objectius de la qualitat pertinents;
- c) la seva contribució a l'eficàcia del sistema de gestió de la qualitat, que inclou els beneficis d'un acompliment millor;
- d) les conseqüències de no complir els requisits del sistema de gestió de la qualitat.

#### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

El centre ha de dur a terme accions per definir una política de qualitat enfocada a assolir el que proposa el projecte educatiu. Aquesta política ha de formar part del mateix projecte, de tal manera que la resta d'accions que es despleguin la tinguin com a referent. El procés de revisió, actualització i consens del contingut del projecte educatiu, quan és possible, ha d'estar associat a la revisió, l'actualització i el consens de la política de qualitat.

Els centres educatius hem inclòs a la revisió a càrrec de la direcció un punt a l'ordre del dia per assegurar que cada curs es revisen i actualitzen, si escau, els documents estratègics.

D'igual manera, el claustre de professors ha de ser conscient del que significa no complir amb el propòsit del projecte educatiu. Els centres del PQiMC han d'evidenciar, mitjançant les actes del claustre i el consell escolar, que els professors coneixen, treballen i són conscients de la im-

portància d'assolir l'èxit educatiu, la cohesió social i la satisfacció, la confiança dels seus grups d'interès, així com altres objectius que el centre es planteja.

**El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:**

- El coordinador de qualitat ha de verificar que tot el personal estigui format, informat i conscienciat de com aplicar la qualitat en les seves tasques al centre. Per exemple, garantint la informació i formació dels manuals de serveis, la documentació del sistema, les auditories, els registres a mantenir, i sensibilitzant-lo envers la millora contínua i l'enfocament al client.
- Accions de sensibilització i/o formació dels professors pel coordinador de qualitat –o en qui delegui– d'acord amb la direcció: procediment d'acollida, manuals de serveis, pla de formació, formació en l'SGQ, formació en auditories, sensibilització envers la realització del servei i la millora contínua, assegurant que el servei del centre està enfocat a satisfer les necessitats dels diferents grups d'interès.
- Cal assegurar que totes les accions del centre estiguin alineades amb la missió i la visió del centre, la planificació estratègica / projecte de direcció i la millora dels resultats acadèmics que preveu el projecte educatiu.

## 7.4 Comunicació

L'organització ha de determinar les comunicacions internes i externes pertinents per al sistema de gestió de la qualitat, que inclouen:

- a) què es comunica;
- b) quan es comunica;
- c) amb qui es comunica;
- d) com es comunica;
- e) qui ho comunica.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Sembla evident que la norma ens proposa dissenyar, implementar i millorar un pla de comunicació. El centre ha de definir una estratègia per a cada grup d'interès. S'han de mantenir registres per analitzar els resultats obtinguts i assegurar-ne la traçabilitat quan sigui necessari: comunicats amb famílies, lliurament de notes, seguiment i avaluació de l'FCT, etc.

**El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:**

- La direcció ha d'assegurar i potenciar la comunicació interna del centre en general, i en particular, pel que té a veure amb els processos del sistema de gestió de qualitat.
- És convenient elaborar un procediment documentat de la gestió de la comunicació interna i externa del centre. En aquest procediment s'ha d'assegurar la comunicació horitzontal, vertical, i amb els diferents grups d'interès del centre.
- Les reunions de govern, direcció i de coordinació han d'estar reflectides en la programació general anual del centre. Aquestes són, entre d'altres que el centre consideri:
  - Reunions de claustre i consell escolar.
  - Reunions de l'equip directiu.
  - Reunions del consell de direcció.

- Reunions de departaments.
- Reunions de la comissió pedagògica.
- Reunions d'equips docents.
- Reunions de coordinació de tutors.
- Reunions de caps de departament per assumptes econòmics, de gestió o altres (diferents dels pedagògics).
- Reunions de les diferents comissions del centre.
- Reunions de nivell.
- Reunions d'equips de millora.
- Reunions d'equip de direcció.
- Reunions de tutoria.
- Reunions amb delegats de grup.
- Reunions amb el PAS.
- Reunions amb famílies (en cas d'alumnes menors d'edat).
- Reunions amb socis, empreses col·laboradores, institucions, etc.
- Altres que consideri el centre.
- El centre ha d'organitzar un sistema eficaç d'informació i comunicació fent ús, si és possible, de les TIC. També a través de taulells, distribució de missatges en bústies personals, notícies, reculls d'informació (revistes, setmanaris, dossiers, etc.).
- La direcció ha d'establir reunions, quan correspongui, amb els responsables d'àrees i coordinacions, per revisar la qualitat del servei proporcionat.
- Els centres poden tenir diferents nomenclatures per designar els blocs de professors que, amb diferents funcions i responsabilitats, han de reunir-se per coordinar les accions educatives, de coordinació i gestió.
- Les reunions han d'estar preparades, convocades, organitzades; els torns d'intervenció, definits, si escau, i lliurada la informació necessària. De les reunions, se n'ha d'aixecar acta, que ha d'incorporar clarament els acords presos i les responsabilitats distribuïdes. L'acta s'ha d'aprovar perquè tingui validesa i s'ha de distribuir.
- Davant dels dubtes, cal revisar la normativa d'Educació, la Llei de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya, la norma ISO 9001:2015 i la concreció que fa el centre en el document (o procediment) de control documental.

## 7.5 Informació documentada

### 7.5.1 Consideracions generals

El sistema de gestió de la qualitat de l'organització ha d'incloure:

- a) la informació documentada que requereix aquesta norma internacional;
- b) la informació documentada que l'organització determina necessària per a l'eficàcia del sistema de gestió de la qualitat.

---

Nota: L'abast de la informació documentada per a un sistema de gestió de la qualitat pot variar d'una organització a una altra per causa de:

- la grandària de l'organització i el tipus d'activitats, processos, productes i serveis;
- la complexitat dels processos i les seves interaccions;
- la competència del personal.

## CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

La documentació és un recurs i no hauria de ser un problema sinó un ajut per impulsar el sistema de gestió de qualitat a complir amb els requisits i la satisfacció dels grups d'interès. La norma ISO 9001:2015 redueix molt els requisits d'informació documentada que l'organització ha de distribuir i retenir. No obstant això, cal tenir en compte que la nostra estructura, per les seves característiques, és molt burocràtica. Hem d'aprofitar la implementació i aplicació d'aquesta nova norma de gestió –en la mesura que sigui possible– per agilitzar i simplificar els procediments documentals i administratius.

Distribuir o segmentar la informació documentada entre qui realment l'ha d'utilitzar és un bon punt de partida. Deixar temps perquè els sistemes documentals i de gestió de registres madurin també és convenient. Reduir el paper, els registres i la documentació que no aporta valor (controls documentals) ha de ser un dels objectius del sistema de gestió de qualitat.

### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- El centre ha d'elaborar un procediment per mantenir controlats els seus documents i registres.
- Existeixen diferents sistemes de gestió documental amb eines informàtiques que faciliten el control i l'eficàcia del sistema, evitant l'ús dels documents obsolets. En aquest cas, cal assegurar-se de poder recuperar el sistema informàtic en cas d'incidència. També, la formació necessària del personal del centre per usar-lo eficaçment.
- Exemples de documents a controlar són:
  - Processos, procediments, expedients i registres.
  - Documents del centre com projecte educatiu, normes de funcionament i control, pla estratègic / projecte de direcció, concrecions curriculars, normes de funcionament, acords de corresponsabilitat, manual d'autoprotecció / emergències, manuals de serveis, plans de manteniment, guies, memòries, actes, etc.
  - Programacions dels cursos.
  - Impresos i formularis.
  - Altres.
- Si no es disposa d'un gestor documental, cal disposar d'una llista de control documental per identificar les versions vigents.

### 7.5.2 Creació i actualització

Quan es crea i s'actualitza una informació documentada, l'organització ha d'assegurar que els camps següents siguin correctes:

- a) la identificació i la descripció (per exemple, un títol, una data, un autor o un número de referència);
- b) el format (per exemple, l'idioma, la versió del programari, els gràfics) i el suport (per exemple: paper, format electrònic);
- c) la revisió i l'aprovació respecte a la idoneïtat i l'adequació.

## CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

La informació documentada (documents) ha de proporcionar informació suficient per identificar el centre que l'ha elaborat i el contingut que hi trobarem. El format ha de ser l'adequat per usar-la

i ha d'estar alineat amb les polítiques de sostenibilitat del centre. També s'ha d'identificar quan s'ha elaborat i qui l'ha elaborat, revisat i aprovat per lliurar-la.

Tal com es fa amb alguns documents estratègics del centre, convé mantenir la traçabilitat dels canvis que s'han anat produint. Això permet analitzar la progressió dels canvis, justificar-los i retornar a versions anteriors quan els canvis no produeixen els efectes desitjats.

**El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:**

- Cal controlar els documents que s'estableixi: aprovació, actualització i revisió.
- S'ha d'identificar el document elaborat: format, nom del document, nom i/o logotip del centre, qui l'elabora, qui el revisa i qui l'aprova, les dates corresponents, la versió del document, el nombre de pàgines i un resum dels canvis. (Aconsellem incloure la frase "Aquest document pot quedar obsolet una vegada imprès", ja que l'última edició estarà sempre en el sistema informàtic).
- S'han de controlar els documents d'origen extern i establir-ne un registre de recepció i distribució.
- Cal diferenciar els documents obsolets dels vigents, i impedir-ne un mal ús.
- S'ha de garantir la llegibilitat i la identificació dels documents.
- Control de la informació documentada.

### **7.5.3 Control de la informació documentada**

*7.5.3.1 La informació documentada que requereixen el sistema de gestió de la qualitat i aquesta norma internacional s'ha de controlar per assegurar que:*

- a) estigui disponible i sigui adequada per usar-la, on i quan es necessiti;
- b) estigui protegida suficientment (per exemple, contra la pèrdua de confidencialitat, l'ús inadequat o la pèrdua d'integritat).

### **CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS**

Cal establir un sistema de gestió documental que asseguri que es disposa de la documentació que requereix la norma ISO 9001. Els sistemes documentals actuals ja són prou eficaços per proporcionar aquest compliment. El manteniment i la millora dels procediments actuals de control de documents i registres poden ser un bon punt de partida per acomplir amb la norma actual.

**El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:**

- Cal controlar els documents d'origen extern i establir-ne un registre de recepció i distribució.
- S'ha de diferenciar els documents obsolets dels vigents, impedir-ne un mal ús i la pèrdua d'integritat.
- El sistema documental ha de garantir la llegibilitat i identificació.

*7.5.3.2 Per controlar la informació documentada, l'organització ha de fer-se càrrec de les activitats següents, quan escaigui:*

- a) distribució, accés, recuperació i ús;
- b) emmagatzematge i manteniment, inclòs el manteniment de la llegibilitat;
- c) control de canvis (per exemple, el control de la versió);
- d) retenció i disposició.



La informació documentada d'origen extern que l'organització ha determinat que és necessària per a la planificació i el funcionament del sistema de gestió de la qualitat s'ha d'identificar, quan escaigui, i s'ha de controlar.

La informació documentada que es conserva com a prova de la conformitat s'ha de protegir contra modificacions no intencionades.

---

Nota: L'accés pot comportar una decisió sobre el permís per visualitzar solament la informació documentada, o el permís i l'autoritat per visualitzar i modificar la informació documentada.

## CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

A més del sistema de gestió documental que asseguri el que es proposa als apartats anteriors (emmagatzematge, conservació, accés, recuperació, ús i distribució), cal que el centre abordi la planificació de la seguretat documental (física i digital), establint les categories, accessos, permisos i autoritat per accedir, visualitzar o modificar la documentació.

### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Els centres han d'establir un procediment de control dels registres per evidenciar el funcionament sistemàtic dels processos i dels requisits reglamentaris.
- El procediment ha d'establir quins són els registres del sistema de gestió i quant temps s'han de mantenir (en cap cas ha de ser abans de l'auditoria següent).
- Exemples de registres:
  - Revisions per part de la direcció del sistema de gestió
  - Registre de proveïdors avaluats
  - Factures proveïdors
  - Mesures dels indicadors del sistema de gestió integrat
  - Calendari d'activitats anual
  - Programacions dels cursos
  - Resultats d'auditories
  - Reclamacions i/o suggeriments
  - Enquestes de satisfacció d'alumnes
  - Respostes a les reclamacions, suggeriments i no-conformitats
  - Registres de les no-conformitats i incidències
  - Registre del servei dut a terme
  - Identificació dels cursos
  - Dades dels alumnes
  - Inventari
  - Actes reunions
  - Altres
- També cal determinar, al procediment, el responsable del registre, on es registra i la periodicitat del manteniment del document.
- Els registres han de ser identificables, llegibles i fàcilment recuperables.
- S'han de controlar els documents d'origen extern i establir-ne un registre de recepció i distribució.
- Cal diferenciar els documents obsolets dels vigents, i impedir-ne un mal ús.
- Garantir la llegibilitat i identificació.

---

## 8 Funcionament

### 8.1 Planificació i control operacional

L'organització ha de planificar, implementar i controlar els processos necessaris (vegeu l'apartat 4.4) per complir els requisits de la producció de productes i la prestació de serveis i per implementar les accions determinades al capítol 6:

- a) determinar els requisits per als productes i serveis;
- b) establir els criteris per a:
  - 1. processos;
  - 2. acceptació de productes i serveis;
- c) determinar els recursos necessaris per assolir la conformitat amb els requisits dels productes i serveis;
- d) implementar el control dels processos d'acord amb els criteris;
- e) determinar el manteniment i la conservació de la informació documentada en la mesura que sigui necessari:
  - 1. per aportar fiabilitat a la implementació dels processos tal com estava planificat;
  - 2. per demostrar la conformitat dels productes i serveis amb els seus requisits.

Els elements de sortida d'aquesta planificació han de ser adequats al funcionament de l'organització.

L'organització ha de controlar els canvis planificats i revisar les conseqüències dels canvis involuntaris; ha d'emprendre accions per mitigar els efectes adversos, quan sigui necessari.

L'organització ha d'assegurar el control dels processos contractats externament (vegeu l'apartat 8.4).

#### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

El centre educatiu elabora i implementa el projecte educatiu a través del pla estratègic / projecte de direcció, les concrecions curriculars i els processos, d'acord amb l'organització prevista del sistema de gestió a les NOFC, que s'acaba concretant curs a curs a la programació general anual del centre.

El pressupost, les persones que conformen la plantilla, els recursos tangibles (inventari) i els intangibles (coneixement) asseguren que els processos es desplegaran per aconseguir la conformitat amb els requisits del servei educatiu i assolir la missió.

Amb una gestió del centre enfocada als processos i al suport de la gestió documental, augmentem la confiança en què aquests s'assoliran d'acord amb el previst i es podrà evidenciar la conformitat del servei educatiu dut a terme i la millora contínua.

### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Caracteritzar, definir i controlar els processos i l'assoliment dels objectius de la qualitat.
- Planificar el desplegament del projecte de centre i les concrecions curriculars, amb els corresponents criteris d'organització, de distribució i seqüenciació curricular, pedagògics, d'atenció a la diversitat, de promoció, instruments d'avaluació i qualificació, de realització del treball de recerca, de planificació de l'FCT, l'FP dual i l'aprenentatge-servei, els mòduls de síntesi, el projecte i la recerca, el tractament de les llengües, l'emprenedoria, els recursos educatius i didàctics, el banc de metodologies d'ensenyament i aprenentatge, entre d'altres.
- Planificar el servei educatiu amb les programacions didàctiques corresponents, convenientment actualitzades i contextualitzades.
- Planificar el desplegament del pla d'acció tutorial.
- Planificar el servei educatiu concretant els horaris de professors i alumnes, proveint els recursos determinats a les programacions didàctiques i d'acord amb els criteris d'organització i pedagògics aprovats pel claustre.
- Concretar la planificació general anual del centre. Cal incloure seguiments i avaluació de l'E/A, calendaris de proves d'avaluació, pla d'auditories, revisió a càrrec de la direcció, reunions de coordinació i departamentals, guàrdies, seguiment d'objectius, etc.
- Desplegar les actuacions previstes per assolir els objectius anuals del pla estratègic –incloeu objectius de resultats educatius, cohesió social i millora de la confiança dels grups d'interès–.
- Aplicar el que preveu el pressupost per garantir l'assignació dels recursos en el funcionament dels processos.
- Assegurar la disponibilitat operativa del material i recursos previstos a l'inventari.
- Actualitzar els manuals de serveis o plans de qualitat dels diferents ensenyaments.
- Planificar les inversions en equipaments i infraestructures a mitjà i llarg termini.
- Desplegar les normes de funcionament i organització d'acord amb les NOFC.
- Planificar les activitats curriculars dins i fora de l'aula.
- Planificar les activitats complementàries dins i fora del centre.
- Planificar l'SGQ incloent-hi auditories, enquestes, memòries, seguiment d'objectius, seguiment de processos, revisions del sistema, etc.

## 8.2 Requisits per als productes i serveis

### 8.2.1 Comunicació amb el client

La comunicació amb els clients ha d'incloure:

- a) el subministrament d'informació relativa als productes i serveis;
- b) el tractament de les consultes, dels contractes o de les comandes i les modificacions corresponents;
- c) el retorn d'informació del client relativa als productes i serveis, incloses les queixes dels clients;
- d) la manipulació i el control de les propietats del client;
- e) l'establiment dels requisits específics per a les accions per contingències, segons convingui.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

El centre determina els objectius, els continguts, les activitats didàctiques, l'avaluació, la qualificació, els materials, els equipaments i les competències que els alumnes obtindran en fer un curs/cicle o etapa educativa. Informa als grups d'interès (abans, durant i després de finalitzar el servei educatiu) sobre el desplegament i grau d'acompliment i qualitat dels compromisos assolits en la matrícula del curs corresponent.

El centre assegura que hi ha un pla de comunicació que garanteix el flux d'informació, la comprensió dels missatges i la retroalimentació amb tots els grups d'interès.

Queda assegurada la propietat del client, en el nostre cas fonamentalment les dades personals, però també el material d'estudi (llibres, portàtils, etc.) quan el centre ha establert un sistema d'emmagatzematge, com ara els armariets.

El centre educatiu ha d'establir i comunicar els sistemes de seguiment personalitzat, reforç, modificació curricular, recuperacions, repeticions, o altres sistemes pedagògics que endegarà, per assegurar l'èxit educatiu dels seus alumnes, almenys en el nivell determinat del criteri de qualitat que el centre s'hagi proposat en el procés d'ensenyament i aprenentatge.

### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Establir un sistema de comunicació eficaç amb les diferents parts interessades i, especialment, amb els alumnes: web, intranets, procediments d'acollida, tutoria, butlletins, correus, xarxes socials, enquestes, reunions, etc.
- Mantenir evidències de la comunicació amb el client –alumnes i/o família– sobre el contingut dels cursos i les seves característiques (avaluació, recuperació, criteris de qualificació i superació...).
- Disposar d'un sistema de comunicació per recollir suggeriments i/o queixes. Els fòrums informàtics, per exemple del Moodle, ajuden a conèixer l'opinió de les parts, sempre que els participants estiguin identificats.
- Comunicar els requisits del servei a través d'impresos, guies, comunicacions de correu, full de matrícula, etc. La informació ha d'explicitar aspectes com: llibres, materials necessaris, EPI, assistència, funcions i responsabilitats, representació al centre, serveis del centre, calendaris de curs i avaluació, activitats complementàries, normes d'actuació, drets i deures, etc.
- Conèixer el retorn d'informació de les parts interessades és a través d'enquestes. Per exemple, per valorar la matrícula i l'acollida o, a final de curs, per valorar el servei.
- Comunicar-se amb els grups d'interès a través de reunions de grups-aula, delegats, grups focus, equips de millora, etc.

### 8.2.2 Determinació dels requisits per als productes i serveis

Per determinar els requisits per als productes i serveis que s'oferiran als clients, l'organització ha d'assegurar que:

- a) s'han definit els requisits per als productes i serveis, com ara:
  1. requisits legals o reglamentaris aplicables;
  2. requisits que l'organització consideri necessaris;
- b) l'organització té la capacitat per complir les característiques declarades dels productes i serveis que ofereix.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

El centre aprova el projecte educatiu assegurant que s'hi inclouen els dissenys curriculars previstos, convenientment contextualitzats i organitzats, per a cada etapa educativa, cicle o curs; d'acord amb les regulacions pròpies del centre i del Departament d'Educació.

Quan el centre fa la publicitat, informa i orienta del disseny, dels continguts dels cursos i les competències que s'assoliran en acabar, i s'assegura que la informació que proporciona als grups d'interès és coherent amb el que realment es durà a terme.

El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Establir un procediment que determini qui, quan i com es revisen els requisits legals i reglamentaris que afecten els documents estratègics del centre, i que incideixen en el servei educatiu, com, per exemple, el projecte educatiu, les NOFC, les instruccions d'inici de curs, etc.
- Establir la carta de serveis i/o compromís i la sistemàtica per revisar-la, actualitzar-la i aprovar-la.
- Preparar la informació per als alumnes sobre convalidacions, exempcions, calendaris, continguts formatius i criteris d'avaluació, qualificació i promoció.
- Determinar els criteris de preinscripció i matrícula; preus i documentació necessària; calendaris dels processos de preinscripció i matrícula i períodes de reclamacions. Cal explicitar, comunicar i mantenir evidències dels requisits i del procés d'accés als cursos.
- Determinar les condicions específiques de matrícula de les matèries o unitats formatives i el calendari d'impartició.
- Explicitar possibilitats de semipresencialitat, formació dual i altres opcions per assolir els objectius previstos als cursos.
- Revisar, aprovar i comunicar els nous llibres, dossiers, cursos de Moodle, i material necessari per fer els cursos.
- Informar i demanar autorització, si escau, dels drets d'ús de dades personals, imatge, sortida del centre en cas de menors d'edat, etc.
- Indicar, a les programacions, els requisits necessaris per oferir el servei educatiu: espais, equipaments i infraestructures, bibliografia i webgrafia, recursos econòmics, recursos didàctics, material fungible, etc.
- Garantir que la informació i publicitat que es fa dels cursos a través d'impresos, publicacions o web estigui actualitzada i es correspongui amb el que realment faran els alumnes.

### 8.2.3 Revisió dels requisits per als productes i serveis

*8.2.3.1 L'organització ha d'assegurar que tingui la capacitat per complir els requisits dels productes i serveis que oferirà als clients. L'organització ha de dur a terme una revisió abans de comprometre's a subministrar productes i serveis a un client, la qual ha d'incloure:*

- a) els requisits especificats pel client, inclosos els requisits de lliurament i les activitats posteriors al lliurament;
- b) els requisits que el client no ha establert, però són necessaris per a l'ús concret o previst, quan siguin coneguts;
- c) els requisits especificats per l'organització;
- d) els requisits exigits per la legislació i les disposicions reglamentàries aplicables als productes i serveis;
- e) les diferències existents entre els requisits del contracte o la comanda i els que s'expressen prèviament.

L'organització ha d'assegurar que s'hagin resolt les diferències entre els requisits del contracte o la comanda i els que s'hagin establert prèviament.

L'organització ha de confirmar els requisits del client abans de l'acceptació si el client no ofereix una declaració documentada dels seus requisits.

---

Nota: En alguns casos, com les vendes per Internet, no és factible dur a terme una revisió formal de cada comanda. En comptes d'això, la revisió pot comprendre la informació del producte, per exemple, de catàlegs.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

El Departament d'Educació proporciona al centre els recursos, la informació i l'organització necessaris per poder oferir el servei educatiu previst. Per la seva banda, el centre gestiona, en el seu àmbit d'autonomia, assumint la responsabilitat de revisar, actualitzar i validar finalment per la direcció l'organització, els continguts i l'acompliment de cadascun dels requisits necessaris per impartir els cursos amb el nivell de qualitat determinat i compromès abans d'iniciar-los.

En formalitzar el document de preinscripció, els alumnes (o les famílies, si escau) confirmen que coneixen i accepten el servei educatiu que proporciona el centre.

**El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:**

- Revisar els requisits determinats per al servei educatiu i assegurar-se que es comuniquen abans de la preinscripció i matrícula.
- Revisar, a l'inici de cada curs, les concrecions curriculars per adaptar-les a les necessitats de les parts interessades. Cal mantenir un registre de les modificacions i aplicar el control documental corresponent abans de lliurar-lo.
- Assegurar que el centre disposa dels recursos necessaris definits a les programacions dels cursos, quan aquestes s'han modificat, per complir amb l'establert.
- Aprovar els canvis que afectin les concrecions curriculars aprovades prèviament –el claustre (comissió pedagògica) o la persona de la direcció en qui delegui.
- Establir un procediment documentat que defineixi les fases de disseny, revisió, verificació i control dels canvis i el desenvolupament de les concrecions curriculars; aquestes han de tenir en compte la determinació dels requisits del servei educatiu i la seva revisió.

- Cal modificar, si escau, la informació que es dona a les parts interessades, i la que apareix en la publicitat, el web o altres mitjans, perquè es mantingui actualitzada.
- Aprofitar el seguiment de l'activitat d'aula per definir els possibles canvis, actualitzacions i modificacions que s'han d'incloure a la revisió de la programació didàctica. Cal verificar la programació trimestralment al departament didàctic corresponent i al final de curs, validar els canvis proposats, si s'escau.

### *8.2.3.2 L'organització ha de conservar la informació documentada (quan escaigui):*

- sobre els resultats de la revisió;
- sobre qualsevol altre requisit per als productes i serveis.

## CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Al llarg de la lectura en profunditat de la norma ens trobem amb apartats que parlen de la informació documentada i, en algun cas, de retenir-la, concepte sinònim de registre. Tot i això, observem menys requisits relacionats amb la documentació que amb normes anteriors. Tenim, doncs, una oportunitat de dissenyar els sistemes més àgils des del punt de vista documental. Trobar l'equilibri amb els requisits de la regulació legal, la mateixa estructura i l'assegurament que el sistema de gestió de qualitat ens resultarà útil, i alhora sòlid, a curt i a llarg termini, és una gran oportunitat que s'ha d'aprofitar.

En aquest punt cal mantenir els registres de la revisió a càrrec de la direcció, així com els canvis que afectin el nostre servei educatiu i, per tant, la validesa del projecte educatiu i les concrecions curriculars corresponents.

### **8.2.4 Canvis en els requisits dels productes i serveis**

L'organització ha d'assegurar que es corregeix la informació documentada pertinent quan es modifiquen els requisits per als productes i serveis, i que es posa al corrent les persones pertinents dels requisits modificats.

## CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

L'organització ha d'assegurar-se que les persones responsables, a les quals afectin els canvis del sistema de gestió, n'estan assabentades. De fet, als nostres centres, els responsables dels processos han de ser els primers a conèixer els canvis legals i reglamentaris que els afecten, ja que dels canvis interns, fruit de la millora, la innovació o canvis en els processos, n'han de ser responsables els mateixos líders dels canvis.

Mantenir un radar PESTEL (polític, econòmic, social, tecnològic, ambiental i legal), així com dels processos interns del centre, és clau a l'hora de dissenyar i/o introduir canvis en els cursos, organització i metodologies per augmentar la satisfacció dels grups d'interès i l'impacte de l'ensenyament en la societat.

Quan es produeixen canvis en els requisits s'han de comunicar a les parts interessades i mantenir un registre que evidencii la comunicació i el coneixement del canvi.

## 8.3 Disseny i desenvolupament dels productes i serveis

### 8.3.1 Consideracions generals

L'organització ha d'establir, implementar i mantenir un procés de disseny i de desenvolupament que sigui adequat per assegurar la producció posterior de productes i la prestació de serveis.

#### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Quan el centre faci cursos a demanda cal que els organitzi tenint en compte el que la norma proposa respecte del disseny de nous cursos.

El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Determinar les concrecions curriculars, utilitzant com a base de disseny el que estableixen les normes i recomanacions del Departament d'Educació, el projecte educatiu, el context socioeconòmic, la missió i visió, d'acord amb els valors del centre i les necessitats i expectatives dels clients.
- Determinar les fases per revisar els currículums, qui els verifica i quan, i la validació de les concrecions curriculars abans d'impartir-les de nou. Mantenir actualitzats els registres de les programacions vigents.
- Establir les fases del control del desenvolupament del contingut de les programacions. Per exemple, amb una reunió trimestral del departament didàctic on es revisa i valida el disseny, o bé se'n fan les esmenes que s'escaiguin.
- Establir les fases de control del procés d'aprenentatge dels alumnes. Per exemple, a través de l'acompliment normatiu de les avaluacions dels grups d'alumnes. A les avaluacions s'ha d'incloure, a més, un apartat de revisió i millora. En els acords presos s'han d'establir les responsabilitats de les accions i el temps de revisió.
- Mantenir el registre del seguiment de l'activitat d'aula.
- Mantenir el registre del desplegament del pla d'acció tutorial.
- Mantenir el registre de les actuacions individualitzades amb els alumnes, incloses les d'orientació personal, acadèmica, laboral i inserció professional.
- Les responsabilitats i autoritats han d'estar definides a les NOFC.
- Cal mantenir registres de la comprovació, anàlisi i millora del que es va planificar respecte al que realment s'ha desenvolupat. Per exemple amb les actes de reunions, evidències d'auditoria i/o autoavaluació.
- Les fases de revisió, verificació i validació de les concrecions curriculars i les responsabilitats associades poden definir-se a la programació general anual del centre o bé en un procediment específic.

### 8.3.2 Planificació del disseny i desenvolupament

Per determinar les etapes i els controls per al disseny i desenvolupament, l'organització ha de tenir en compte:

- a) la naturalesa, la durada i la complexitat de les activitats de disseny i desenvolupament;
- b) les etapes del procés necessàries, incloses les revisions del disseny i desenvolupament aplicables;
- c) les activitats necessàries de verificació i de validació del disseny i desenvolupament;
- d) les responsabilitats i autoritats participants en el procés de disseny i desenvolupament;
- e) les necessitats de recursos interns i externs per al disseny i desenvolupament dels productes i serveis;



- f) la necessitat de controlar les interfícies entre les persones participants en el procés de disseny i desenvolupament;
- g) la necessitat de la participació dels clients i els usuaris en el procés de disseny i desenvolupament;
- h) els requisits per a la producció dels productes posterior i la prestació de serveis;
- i) el grau de control del procés de disseny i desenvolupament esperat pels clients i per les altres parts interessades pertinents;
- j) la informació documentada necessària per demostrar que s'han complert els requisits de disseny i desenvolupament.

## CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

En el cas dels centres educatius, cal tenir en compte el calendari anual que determina el Departament d'Educació, el que preveu el projecte educatiu, els requeriments organitzatius previstos i concretats a les NOFC, la planificació dels cursos, les fases de disseny, si escau, els recursos, les plantilles i els criteris horaris, el mandat del consell escolar, l'experiència d'altres cursos i la innovació educativa, les veus dels grups d'interès, els requisits dels processos d'ensenyament i aprenentatge, i les limitacions i/o oportunitats que ens proporcionin els espais, el pressupost, la tecnologia i els col·laboradors, entre d'altres.

### 8.3.3 Elements d'entrada del disseny i desenvolupament

L'organització ha de determinar els requisits essencials per als tipus específics de productes i serveis que s'han de dissenyar i desenvolupar. L'organització ha de considerar:

- a) els requisits funcionals i els requisits d'acompliment;
- b) la informació resultant d'activitats de disseny i desenvolupament semblants prèvies;
- c) els requisits exigits per la legislació i les disposicions reglamentàries;
- d) les normes o els codis de pràctiques que l'organització s'ha compromès a implementar;
- e) les possibles conseqüències d'un fracàs degut a la naturalesa dels productes i serveis.

Els elements d'entrada han de ser els adequats per als propòsits del disseny i desenvolupament, i han d'estar complets i ser inequívocs.

S'han de resoldre els elements d'entrada del disseny i desenvolupament contradictoris.

L'organització ha de conservar la informació documentada sobre els elements d'entrada del disseny i desenvolupament.

## CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Quan cal dissenyar nous cursos, el centre ha de determinar, d'acord amb el client, els requisits i els resultats que es volen assolir; alhora ha de tenir en compte experiències d'èxit anteriors, els requisits legals i els reglamentaris.

El centre ha d'encarregar al departament didàctic corresponent, i/o a professionals especialistes de la matèria, el disseny del programa formatiu, d'acord amb les necessitats determinades, els requisits, l'entorn socioeconòmic, les necessitats presents i futures d'aquests professionals, les normatives i altres cursos previs similars. La proposta final s'ha de presentar d'acord amb el mo-

del de programacions didàctiques definit *ad hoc*, la qual han de validar les parts demandants de la formació, prèviament a impartir-la. Una altra opció és que el centre faci una proposta raonada i després s'ajusti als interessos de les parts interessades, sempre vetllant per l'equilibri dels diferents interessos, i fent una aposta per la qualitat de les competències a desenvolupar en els estudiants, tenint en compte el desenvolupament de les entrades del disseny aquí esmentades.

Per a la validació posterior, el centre, amb la seva organització, experiència i les metodologies pedagògiques dels cursos reglats, ha de fer els ajustos que consideri oportuns abans de la validació del curs durant la fase de pilotatge. Quant a l'organització, el control i el seguiment dels alumnes i cursos, es portarà el control segons el que disposi el Pla de qualitat específic del curs realitzat (manual de servei).

L'aplicació de les diferents fases del disseny abans de l'aprovació han d'estar documentades i se n'han de mantenir els registres.

### 8.3.4 Controls del disseny i desenvolupament

L'organització ha de determinar els controls que s'han d'aplicar al procés de disseny i desenvolupament per assegurar el següent:

- a) la definició dels resultats que s'han d'assolir;
- b) la revisió per avaluar la capacitat dels resultats del disseny i desenvolupament per complir els requisits;
- c) les activitats de verificació per assegurar que els elements de sortida del disseny i desenvolupament compleixin els requisits dels elements d'entrada;
- d) les activitats de validació per assegurar que els productes i serveis resultants compleixin els requisits de les aplicacions especificades o l'ús previst;
- e) qualsevol acció necessària per encarar problemes que es detectin durant les revisions o les activitats de verificació i validació;
- f) la conservació de la informació documentada d'aquestes activitats.

---

Nota: Les revisions del disseny i desenvolupament, la verificació i la validació tenen propòsits diferents. Es poden dur a terme per separat o en qualsevol combinació, segons que sigui més adequat per als productes i serveis de l'organització.

## CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Tal com es desprèn del text anterior, és convenient dissenyar un procediment documentat per controlar les fases de disseny i desenvolupament fins a l'aprovació del curs (verificació, revisió i validació) quan es tracta d'una oferta no regulada pel Departament d'Educació i és la primera vegada que s'imparteix.

A continuació s'indiquen exemples de possibles accions de verificació del disseny i desenvolupament dutes a terme, per controlar que els elements de sortida produeixen els resultats esperats:

**El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:**

- Avaluació del desenvolupament –eficàcia– de les activitats d'aula.
- Avaluació trimestral –eficàcia– de les programacions.

- Control dels indicadors de seguiment dels diferents objectius planificats (departament, àrea, matèria i les diferents coordinacions, entre d'altres).
- Avaluació parcial de les activitats d'E/A previstes al projecte.
- Seguiment periòdic de l'assoliment dels objectius.
- Manteniment d'evidències del control, l'avaluació i la millora en tots els casos.
- Comprovació per part del centre, mitjançant la validació, que el resultat del disseny i del seu desenvolupament compleix amb la demanda dels grups d'interès i la utilitat que s'havia previst.
- Inclusió, en la validació, de les valoracions de totes les parts implicades, incloent-hi la veu dels alumnes, de les empreses i de les famílies, si escau.
- Impartició dels nous continguts –fase de disseny– i aplicació de la mateixa sistemàtica anterior amb l'objectiu de verificar i validar el que s'ha planificat. A partir d'aquest moment, cal aplicar la sistemàtica PDCA que el centre hagi dissenyat per a la qualitat i millora contínua del servei educatiu.

### 8.3.5 Elements de sortida del disseny i desenvolupament

L'organització ha d'assegurar que els elements de sortida del disseny i desenvolupament:

- a) compleixin els requisits dels elements d'entrada;
- b) siguin adequats per als processos posteriors en relació amb la producció de productes i la prestació de serveis;
- c) incloguin els requisits de seguiment i mesura, quan escaigui, i els criteris d'acceptació, o bé hi facin referència;
- d) especifiquin les característiques dels productes i serveis que siguin essencials per al propòsit previst i l'ús segur i adequat.

L'organització ha de conservar la informació documentada sobre els elements de sortida del disseny i desenvolupament.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

En definitiva les sortides dels cursos dissenyats han de servir per al fi previst i complir amb els requisits que es van plantejar a la fase de disseny i desenvolupament. El centre ha d'evidenciar, mitjançant el compliment dels indicadors per als objectius previstos, que els alumnes han assolit les competències determinades, i que el curs està en disposició de complir amb la satisfacció de les parts interessades. Cal mantenir els registres que serveixin per mantenir evidències posteriors.

El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Exemples d'elements de sortida del disseny i desenvolupament:
  - Planificació general anual del centre, incloses les dates d'informació, preinscripció i matrícula.
  - Planificació del curs/cicle/mòdul/matèria.
  - Programacions de les matèries –concrecions curriculars–.
  - Materials didàctics per als alumnes.
  - Equipaments necessaris.
  - Guies.
  - Dossiers.

- Cal determinar els criteris d'acceptació de tots els processos, especialment els processos clau (E/A; informació, preinscripció i matrícula; acollida dels alumnes; satisfacció dels alumnes, entre d'altres).
- A les NOFC s'ha de planificar (o fer referència) a les característiques ambientals, de seguretat i salut dels espais del centre, inclosos els d'entrada i sortida. Les normes de seguretat en tallers i laboratoris, i l'ús dels diferents equipaments i recursos, així com els EPI necessaris.

### 8.3.6 Canvis en el disseny i desenvolupament

L'organització ha d'identificar, revisar i controlar els canvis fets durant el disseny i desenvolupament dels productes i serveis, o bé els posteriors, tant com sigui necessari per assegurar que no hi hagi cap efecte advers sobre la conformitat amb els requisits.

L'organització ha de conservar la informació documentada sobre:

- a) els canvis en el disseny i desenvolupament;
- b) els resultats de les revisions;
- c) l'autorització dels canvis;
- d) les accions que es prenen per evitar els impactes adversos.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Les diferents fases del disseny de nous cursos i el seu desenvolupament s'han de documentar i cal mantenir els registres, inclosos els resultats de les revisions i l'autorització dels canvis que s'incorporin.

És clau preveure possibles incompliments dels requisits dels nous cursos, per això cal establir un temps de pilotatge del curs, amb un augment del seguiment i el control fins que el centre s'asseguri que el disseny del curs permet assolir els objectius determinats i els requisits d'entrada.

El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Quan s'hagin d'introduir canvis del disseny i desenvolupament, aquests s'han de documentar, controlar, revisar, verificar i validar d'acord amb el procediment de disseny i el control de document i registres.
- Cal assegurar-se que els canvis proporcionen els efectes planificats.
- Els canvis en el disseny suposen canvis en tota la documentació relacionada, per tant potser s'han de canviar les programacions, la publicitat en impresos o web, etc.

## 8.4 Control dels processos, els productes i els serveis subministrats externament

### 8.4.1 Consideracions generals

L'organització ha d'assegurar que els processos, els productes i els serveis subministrats externament siguin conformes als requisits.

L'organització ha de determinar els controls que s'han d'aplicar als processos, productes i serveis subministrats externament si:

- a) els productes i serveis d'un proveïdor extern estan previstos per incorporar-se als productes i serveis propis de l'organització;
- b) els productes i serveis se subministren directament al client mitjançant proveïdors externs en nom de l'organització;
- c) un proveïdor extern subministra un procés, o una part d'un procés, com a resultat d'una decisió presa per l'organització.

L'organització ha de determinar i aplicar els criteris per a l'avaluació, la selecció, el seguiment de l'acompliment i la revaluació dels proveïdors externs basant-se en la capacitat d'aquests proveïdors per subministrar processos o productes i serveis d'acord amb els requisits. L'organització ha de conservar la informació documentada adequada d'aquestes activitats i de qualsevol acció necessària que es derivi de les avaluacions.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Els centres han de tenir controlat qualsevol element d'entrada dels processos del sistema de gestió; de la mateixa manera s'ha d'actuar quan aquestes entrades estan proporcionades externament: productes, serveis o processos externalitzats (transport, menjador, reprografia, neteja, compres, manteniments, etc.).

El centre ha de determinar els requisits per ser proveïdor, seleccionar-los, fer-ne el seguiment, homologar-los, reavaluar-los i mantenir els registres d'aquestes operacions.

#### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Avaluar als proveïdors d'acord amb uns criteris ponderats, qualitius i quantitius, com: qualitat del producte i preus, assistència i assessorament al centre, temps de subministrament, nombre d'incidències anuals i tipus, sistema de gestió certificat, control d'aspectes ambientals, política de responsabilitat social corporativa, altres.
- Registrar els resultats de l'avaluació i, quan s'escaigui, de la revaluació.
- Actualitzar la llista amb la selecció de proveïdors avaluats. La llista es pot ordenar d'acord amb la puntuació obtinguda en l'avaluació, i recomanar compres d'acord amb la posició del proveïdor a la llista. Aquesta llista es validarà, per exemple, a la revisió a càrrec de la direcció.
- Documentar els procediments que determinin les accions, responsabilitats i registres del procés de compres.

#### 8.4.2 Tipus i abast del control

L'organització ha d'assegurar que els processos, els productes i els serveis subministrats externament no afectin negativament la capacitat de l'organització per lliurar productes i prestar serveis adequats conseqüentment als clients.

L'organització:

- a) ha d'assegurar que els processos subministrats externament romanguin dins del control del seu sistema de gestió de la qualitat;
- b) ha de definir tant els controls que té la intenció d'aplicar a un proveïdor extern com els que té la intenció d'aplicar als elements de sortida resultants;
- c) ha de tenir en compte:
  - 1. l'impacte que els processos, els productes i els serveis subministrats externament poden tenir sobre la capacitat de l'organització per complir conseqüentment els requisits del client i els requisits aplicables exigits per la legislació i les disposicions reglamentàries;
  - 2. l'eficàcia dels controls aplicats pel proveïdor extern;
- d) ha de determinar la verificació o altres activitats necessàries per assegurar que els processos, els productes i els serveis subministrats externament compleixin els requisits.

#### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Quan el centre externalitzi processos ha de caracteritzar-los i controlar-ne el desenvolupament i l'assoliment dels criteris de qualitat definits.

Definir i implementar un procediment d'homologació de proveïdors i compres per assegurar que aquests responen al que el centre requereix per dur a terme un servei educatiu de qualitat, i que compleixen amb els requisits legals i reglamentaris.

Quan s'escaigui, el centre pot revisar in situ els controls dels proveïdors externs durant els processos de disseny i producció abans de l'alliberament dels seus productes o serveis.

**El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:**

- Comprovar que els productes comprats es corresponguin amb les especificacions de la comanda, i que estan dins dels terminis establerts.
- Comprovar que els productes disposen de la informació necessària per usar-los: manuals, instruccions, formació associada, garanties, entre d'altres.
- Verificar que les compres disposen dels requisits tècnics i d'homologació i les normes de seguretat segons la normativa actual de la Unió Europea.
- Comprovar en els processos que l'impacte de les externalitats és positiu per al desenvolupament i assoliment de la qualitat del procés.
- Establir el corresponent registre de la verificació i recollida dels productes comprats.
- Mantenir registres dels contractes, manteniments, compres i avaluació de proveïdors.
- Informació per als proveïdors externs

### 8.4.3 Informació per als proveïdors externs

L'organització ha d'assegurar l'adequació dels requisits abans de comunicar-los al proveïdor extern.

L'organització ha de comunicar als proveïdors externs els seus requisits per als casos següents:

- a) els processos, els productes i serveis que li han de subministrar;
- b) l'aprovació de:
  1. productes i serveis;
  2. mètodes, processos i equips;
  3. l'alliberament de productes i serveis;
- c) la competència, inclosa qualsevol qualificació requerida del personal;
- d) les interaccions del proveïdor extern amb l'organització;
- e) el control i el seguiment de l'acompliment del proveïdor extern que l'organització ha d'aplicar;
- f) les activitats de verificació o validació que l'organització, o el seu client, té la intenció de dur a terme a les instal·lacions del proveïdor extern.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

El centre ha d'assegurar que els proveïdors són coneixedors dels requisits i l'impacte que tindran els seus productes o serveis quan s'incorporen als processos del sistema de gestió. Cal incloure al procediment de compres la sistemàtica que estableix el centre a l'hora de comunicar els requisits, com aprovaran les entrades que els proporcionin externament abans o després del lliurament.

#### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- La comanda de la compra ha d'explicitar les especificacions del producte que volem comprar, qui la fa i quan. També ha d'incloure l'autorització del responsable de compres, si s'escau, d'acord amb el que estableix el procediment de compres.
- Els productes comprats, quan correspongui, han d'especificar les normes d'ús, emmagatzematge i eliminació, així com la formació necessària, si s'escau, del personal que farà ús dels productes comprats.
- La informació de les compres ha d'incloure aquells aspectes que determini el sistema de gestió de la qualitat establert pel centre.
- La indicació en el procediment de com es comunicarà i interrelacionarà el centre amb els proveïdors.
- Les compres de material inventariable a partir d'un import determinat s'han de fer d'acord amb el que estableix el procediment administratiu específic.

## 8.5 Producció i prestació de serveis

### 8.5.1 Control de la producció i de la prestació de serveis

L'organització ha d'implementar la producció i la prestació de serveis en unes condicions controlades.

Les condicions controlades, quan escaigui, han d'incloure:

- a) la disponibilitat d'informació documentada que defineixi:
  - 1. les característiques dels productes que s'han de produir, els serveis que s'han de prestar o les activitats que s'han de dur a terme;
  - 2. els resultats que s'han d'assolir;
- b) la disponibilitat i l'ús dels recursos de seguiment i de mesura adequats;
- c) la implementació d'activitats de seguiment i de mesura en les etapes adequades per comprovar que es compleixin els criteris per al control dels processos o dels elements de sortida i els criteris d'acceptació per als productes i serveis;
- d) l'ús de la infraestructura i l'ambient adequats per al funcionament dels processos;
- e) la designació de persones competents, inclosa qualsevol qualificació requerida;
- f) la validació i la revalidació periòdica de la capacitat per assolir els resultats planificats dels processos per a la producció i la prestació de serveis, si els elements de sortida resultants no es poden comprovar mitjançant un seguiment o una mesura posteriors;
- g) la implementació d'accions per evitar errors humans;
- h) la implementació d'activitats d'alliberament, lliurament i prestació d'activitats posteriors al lliurament del producte.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

La norma ens demana tenir dissenyat i controlat el nostre sistema de gestió per tenir la seguretat que el centre oferirà el servei educatiu d'acord amb el planificat. La documentació bàsica del centre, els processos, l'assignació eficient dels recursos, les persones competents, la infraestructura i l'ambient, la gestió adequada dels riscos i la validació periòdica de les actualitzacions del projecte educatiu i les concrecions curriculars són els elements bàsics que cal controlar per garantir el servei.

Determinar a la PGA els punts d'avaluació de l'evolució dels grups d'alumnes i les reunions de coordinació i control del procés d'ensenyament i aprenentatge (equips docents, departaments didàctics, coordinació pedagògica, etc.), ens ajudaran a controlar el servei educatiu per assegurar la capacitat del procés i la prevenció d'errors abans de la finalització del curs.

Des del PQiMC s'ha elaborat un manual del servei perquè serveixi de guia en el desplegament de les activitats del procés d'ensenyament i aprenentatge. Aquest manual es troba al Moodle ISO 9001:2015 (apartat 8.5.1) al qual es pot entrar com a convidat seguint l'enllaç de la webgrafia al final d'aquest document.



### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Cal disposar de la documentació bàsica que defineix i orienta el servei educatiu: PEC, NOFC, concrecions curriculars, PGA, pla estratègic, pressupost, processos, indicadors i resultats, memòria, etc.
- Tenir controlades les programacions dels cursos i assignatures, així com les concrecions que serveixen de referència.
- Disposar dels manuals de servei o procediments documentats d'acollida, activitats d'aula; avaluació, seguiment i qualificació; tutoria i orientació, formació en centres de treball, etc. També es pot incloure informació, preinscripció i matrícula, satisfacció dels alumnes, activitats fora de l'aula, realització de projectes, treballs de recerca, síntesi, etc.
- Determinar els punts de control de les avaluacions dels grups per controlar el procés d'E/A.
- Assegurar el control del procés d'E/A, almenys amb el seguiment de l'activitat d'aula, l'assistència i les qualificacions dels alumnes.
- Disposar de les fitxes de les activitats didàctiques.
- Disposar dels equips, estris i materials fungibles per dur a terme les activitats didàctiques en condicions de seguretat i salut, ordre i neteja.
- Disposar dels equipaments didàctics necessaris com ordinadors, projectors, pissarres, entre d'altres.
- Planificar i fer les avaluacions de seguiment, l'anàlisi de les actuacions per a la millora i l'assoliment dels objectius determinats.
- A més dels procediments previstos al manual de servei (acollida, activitats d'aula, avaluació i qualificació, FCT, dual, etc.), cada centre pot determinar altres procediments si ho considera necessari. Per exemple: activitats fora de l'aula i complementàries, orientació, mediació, innovació, emprenedoria, mobilitat, diversitat, altres.
- Identificació i traçabilitat.

#### 8.5.2 Identificació i traçabilitat

L'organització ha d'emprar tots els mitjans adequats per identificar els elements de sortida quan sigui necessari per assegurar la conformitat dels productes i serveis.

L'organització ha d'identificar l'estat dels elements de sortida respecte als requisits de seguiment i de mesura dins de tota la producció i la prestació de serveis.

L'organització ha de controlar la identificació unívoca dels elements de sortida quan la traçabilitat sigui un requisit, i ha de conservar la informació documentada necessària per permetre'n la traçabilitat.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

En aquest cas el centre ha d'assegurar la coherència i traçabilitat de cadascuna de les notes dels alumnes, des que es qualifiquen i avaluen les activitats, d'acord amb el que estableixen el projecte educatiu i les concrecions curriculars, fins que s'introdueixen en els expedients personals i es lliuren els certificats corresponents. El gestor documental del Departament i el control de documents i registres del centre han de proporcionar la seguretat i solidesa del sistema de gestió en relació amb la identificació i la traçabilitat.

El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Determinar la sistemàtica al procediment de control de documents i registres per assegurar la identificació dels documents.
- Determinar la sistemàtica de registre i arxivament dels expedients personals i expedició de certificats i títols.
- Redactar les actes de reunions distingint clarament les accions acordades, qui n'és el responsable i quan i on s'ha de presentar el resultat. En la reunió següent cal començar pel seguiment dels acords reflectits a l'acta anterior.
- Elaborar i registrar la informació necessària per identificar els documents: cartes, actes, materials dels alumnes, exàmens, dossiers, etc.
- Elaborar i registrar la gestió documental del servei, especialment l'educatiu (expedient acadèmic, avaluacions, qualificacions, assistències, seguiment de l'activitat de classe, seguiment de l'FCT...), de tal manera que en permeti la identificació i la traçabilitat de manera eficaç i eficient.
- Quan el seguiment del servei educatiu utilitzi codis, explicitar i comunicar el seu significat.
- Propietat pertanyent als clients o als proveïdors externs.

### 8.5.3 Els béns pertanyents als clients o proveïdors externs

L'organització ha de tenir cura de la propietat pertanyent als clients o als proveïdors externs mentre en tingui el control o la utilitzi.

L'organització ha d'identificar, comprovar, protegir i salvaguardar la propietat que els clients o els proveïdors externs li han proporcionat perquè la utilitzi o la incorpori al producte o al servei.

Si la propietat d'un client o un proveïdor extern s'ha perdut, s'ha deteriorat o, per una altra raó, no és apta per a l'ús, l'organització n'ha d'informar el client o el proveïdor extern i ha de conservar la informació documentada del que ha succeït.

---

Nota: La propietat d'un client o un proveïdor extern pot incloure materials, components, eines i equips, instal·lacions del client, propietat intel·lectual i dades personals.

## CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Als centres ha de quedar assegurada la propietat del client; en el nostre cas, fonamentalment les dades personals dels alumnes, però també el material d'estudi (llibres, portàtils, etc.).

En el cas de les dades personals, el centre ha d'establir –d'acord amb els requisits legals i reglamentaris– els manuals o procediments necessaris perquè tothom conegui els seus drets i deures, els nivells de seguretat, les actuacions i reserves, l'accés a la informació i els procediments de seguretat.

Quan el centre estableixi la necessitat de disposar del material i/o equips dels alumnes per desenvolupar el procés d'ensenyament i aprenentatge, es pot plantejar assegurar-los amb un sistema d'emmagatzematge propi o un sistema externalitzat d'armariets.

Quan hi hagi alguna propietat de proveïdors externs, el centre ha de garantir que, almenys, es disposen dels mateixos sistemes de seguretat que per a la resta d'elements del centre.

### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Identificar la propietat del client (alumnes, professors, PAS, famílies, etc.) que el centre utilitza per dur a terme el servei educatiu, com per exemple: dades personals, llibres, equips, roba, exàmens, dossiers, entre d'altres. En el cas que el centre en tingui el control, ha d'establir els mitjans per protegir-la: armariets tancats, zones reservades, vigilància, etc.
- Aplicar el que diu la Llei de protecció de dades personals sobre la protecció i l'ús que es farà de les dades, la qual cosa ha de permetre, si escau, que les persones que tenen dades al centre puguin fer ús dels seus drets, que són: drets d'accés, rectificació, cancel·lació i oposició, davant del responsable dels arxius de dades (secretaris, tutors, professors, etc.).
- Demanar autorització per a l'ús dels drets d'imatge, en ocasió de publicacions, comunicacions amb objectius educatius i/o divulgatius, i en cap cas comercials.
- Demanar l'autorització a les famílies per a sortides del centre quan els alumnes són menors d'edat. La informació a les famílies ha d'incloure, com a mínim: hora de sortida i tornada, itinerari i telèfons de contacte del centre.
- Complir amb la normativa pel que fa al nombre d'acompanyants, transports, etc.

#### 8.5.4 Manteniment

L'organització ha de mantenir els elements de sortida durant la producció i la prestació de serveis tant com sigui necessari per mantenir la conformitat amb els requisits.

---

Nota: El manteniment pot incloure la identificació, la manipulació, el control de la contaminació, l'emballatge, l'emmagatzematge, la transmissió o el transport i la protecció.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

El centre ha de mantenir, d'acord amb el que s'estableix reglamentàriament i el seu sistema de gestió, tota la informació documentada utilitzada per fer el seguiment, l'avaluació i la qualificació dels alumnes, així com els registres dels processos.

### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Garantir la gestió i el control del coneixement que garanteix la impartició dels cursos, per exemple: arxius físics i/o digitals dels materials de suport dels cursos, com ara llibres de consulta, ampliació, reforç o continguts organitzats en cursos Moodle o d'altres tipus.
- Assegurar la protecció física per evitar l'ús malintencionat de la documentació que acredita la realització dels cursos: expedients, actes d'avaluació i seguiment, fitxes personals de dades dels alumnes –i dels professors–, arxius informàtics, resultats d'enquestes, etc.
- Portar un control de tota la documentació relacionada amb el servei educatiu d'acord amb els procediments de control de documents i registres (el projecte educatiu i les concrecions curriculars, les programacions d'aula, les activitats, etc.).
- El manual d'autoprotecció del centre ha de determinar l'acció adequada per protegir les persones en cas d'emergència, incloses les emergències mèdiques, els accidents, el foc, etc.
- Fer el possible per garantir l'acció preventiva, per exemple en l'ambient, la manipulació d'equipament i maquinària, l'equipament contra incendis, la salut, els menjadors i cafeteries, els espais d'esbarjo, les amenaces externes, etc.

### 8.5.5 Activitats posteriors al lliurament

L'organització ha de complir els requisits de les activitats posteriors al lliurament associades als productes i serveis.

Per determinar l'abast de les activitats que es requereixen posteriorment al lliurament, l'organització ha de tenir en compte:

- a) els requisits exigits per la legislació i les disposicions reglamentàries;
- b) les possibles conseqüències no desitjades associades als productes i serveis;
- c) la naturalesa, l'ús i la vida útil prevista dels seus productes i dels seus serveis;
- d) els requisits del client;
- e) el retorn d'informació del client.

---

Nota: Les activitats posteriors al lliurament poden incloure accions cobertes per la garantia, obligacions contractuals (com serveis de manteniment) i serveis complementaris (com el reciclatge o la disposició final).

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Aquest és un punt de la norma que no s'aplica en els centres educatius. És convenient, però, mantenir relacions amb exalumnes, per exemple coneixent-ne la inserció laboral, la valoració que fan dels estudis una vegada inserits al món professional; les oportunitats i barreres que es troben en el món professional i/o acadèmic, inclús en el món social i personal; les possibles col·laboracions com a proveïdors d'FCT, FP dual, aprenentatge-servei, formació in-company class, orientació professional, entre d'altres; les actualitzacions de coneixement a través de cursos, comunicacions, etc., i el treball conjunt de la transferència de la innovació escola-empresa.

### 8.5.6 Control dels canvis

L'organització ha de revisar i controlar els canvis per a la producció o la prestació de serveis en la mesura que sigui necessari per assegurar la conformitat contínua amb els requisits especificats.

L'organització ha de conservar la informació documentada que descriu els resultats de la revisió dels canvis, les persones que autoritzen el canvi i qualsevol acció necessària derivada de la revisió.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Cal fer constar l'autorització i el control dels canvis de les programacions didàctiques fetes durant el curs a les actes del departament didàctic corresponent. Quan els canvis siguin rellevants o crítics per al servei, els ha de verificar el responsable corresponent de la direcció.

Per a la resta de canvis, el centre ha de preveure un sistema com el del control del disseny del servei, i assegurar que els professors elaboren la proposta de canvis; el responsable del departament didàctic els ha de revisar i qui correspongui de la direcció o òrgan delegat del claustre els ha d'aprovar.

El cap del departament vetlla per la coherència dels canvis en el conjunt del cicle o etapa educativa, i el responsable de l'equip directiu, per la coherència amb el projecte de centre.

El sistema de gestió, a través del que estableixen els procediments de control documentat, ha d'assegurar l'adequació del recorregut i la disponibilitat dels documents en cadascuna de les versions vigents.

La direcció, en la revisió a càrrec de la direcció, assegura el control del canvis en els documents estratègics, fruit de noves estratègies o canvis legals i reglamentaris, i l'impacte que pugui tenir després en la documentació i la gestió del centre.

## 8.6 Alliberament dels productes i serveis

L'organització ha d'implementar les disposicions planificades, en les etapes adequades, per comprovar que s'hagin complert els requisits dels productes i serveis.

L'alliberament dels productes i serveis al client solament es pot dur a terme un cop que les disposicions planificades s'hagin complert satisfactòriament, tret que una autoritat competent i, quan correspongui, el client aprovi el contrari.

L'organització ha de conservar la informació documentada sobre l'alliberament dels productes i serveis. La informació documentada ha d'incloure:

- a) proves de la conformitat amb els criteris d'acceptació;
- b) traçabilitat de les persones que han autoritzat l'alliberament.

## CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

El centre ha de revisar que les sortides dels processos i els resultats assolits són conformes amb el que s'ha planificat. El seguiment dels cursos que fan els equips docents, el control de matèries que executen els departaments didàctics i la direcció han de garantir que el centre compleix els requisits dels cursos, la carta de compromís i tot el que estableix el projecte educatiu.

### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Fer el seguiment dels processos clau d'acord amb el que s'ha dissenyat a les correccions curriculars, el pla d'acció tutorial, la formació en centres de treball, les activitats dins i fora del centre i la planificació del centre establerta en la programació anual (avaluacions, reunions d'equips docents, reunions de departaments, claustre, etc.).
- Mantenir els registres de seguiment de les actes de les reunions, de les avaluacions i de les qualificacions dels alumnes. Les actes han d'estar d'acord amb el que estableix el sistema documental i se n'ha de garantir la identificació i la traçabilitat.
- Analitzar les dades de seguiment i els resultats del procés educatiu en l'àmbit de l'assignatura; a continuació, per l'equip docent i el departament didàctic, i després, de manera agregada, pel responsable de procés, el qual ha de retre comptes a la direcció. En cada àmbit s'ha de mantenir un registre de l'anàlisi, les conclusions i les propostes de millora.
- Determinar els criteris de qualificació i superació de les diferents matèries i cursos a les concrecions curriculars. Per obtenir els diferents títols acreditatius del nivell acadèmic, els alumnes han d'haver superat els criteris establerts.
- Posar en marxa les accions correctives corresponents quan els resultats obtinguts estiguin per sota dels criteris d'acceptació.

- Cal tenir en compte que, normalment, altres criteris d'acceptació fan referència al nombre d'hores i les unitats didàctiques impartides. En aquests casos, els centres han de buscar solucions abans de titular un alumne que no ha cursat el procés d'acord amb la superació d'aquest mínims.
- El cas anterior pot esdevenir-se quan l'alumne no ha assistit a un percentatge mínim d'hores de classe determinat. En aquest cas, es pot preveure, entre altres solucions, la superació del curs amb la possibilitat de fer una avaluació extraordinària, si escau.
- Les avaluacions de seguiment, les reunions d'equip docent i de departament tenen com a missió, entre d'altres, treballar per aconseguir que els resultats obtinguts no estiguin, en cap cas, per sota dels criteris d'acceptació. Quan això passi, es pot plantejar, entre altres possibilitats pedagògiques, la repetició de curs per part dels alumnes que no hagin assolit els aprenentatges i competències mínims previstos.

## 8.7 Control dels elements de sortida no conformes

### 8.7.1 L'organització ha d'assegurar que s'identifiquen i es controlen els elements de sortida que no són conformes als seus requisits per evitar-ne l'ús o el lliurament no intencionats.

L'organització ha d'emprendre les accions adequades atenent la naturalesa de la no-conformitat i el seu efecte sobre la conformitat dels productes i serveis. Això també s'ha d'aplicar als productes i serveis no conformes detectats un cop s'han lliurat els productes o bé durant o després de la prestació de serveis.

L'organització ha de tractar els elements de sortida no conformes d'una o més maneres següents:

- a) correcció;
- b) separació, contenció, retorn o suspensió de la producció de productes i la prestació de serveis;
- c) informació al client;
- d) obtenció de l'autorització per acceptar-la per concessió.

S'ha de comprovar la conformitat amb els requisits quan es corregeixen els elements de sortida no conformes.

## CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Les accions de planificació i gestió dels riscos del sistema de gestió tenen com a objectiu, entre d'altres, assegurar que no es produeixen serveis educatius no conformes. Malgrat això, quan es detecten serveis no conformes o incompliments greus en contra d'aquesta norma, el centre ha de corregir la causa de la no-conformitat i actuar per desfer els efectes adversos produïts, si escau, per assegurar l'eficàcia de les accions implementades.

### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Establir un procediment documentat per establir les responsabilitats, el control i les actuacions en cas de tenir un producte no conforme.
- Prevenir és la millor acció per controlar un producte no conforme. De fet, una part important dels recursos del centre s'inverteixen per actuar abans que es produeixi un "curs" no conforme.
- Verificar de nou els cursos no conformes, abans de lliurar-los.
- Posar en marxa accions correctives que impedeixen la repetició de les no-conformitats detectades.
- Les no-conformitats poden provenir de no haver impartit les hores o les unitats didàctiques; de no haver assolit els objectius didàctics; de no haver fet les activitats didàctiques establertes; d'haver incomplet els requisits, la normativa, etc. Però també si l'alumne no ha assolit els aprenentatges previstos, ha faltat més del determinat, no ha fet el que preveu el pla d'estudis, etc.
- En cada cas s'ha d'actuar segons el que s'ha planificat al projecte de centre, i sempre que es pugui s'han de posar en marxa accions preventives previstes en l'anàlisi de riscos (sempre abans de les avaluacions finals).
- Exemples d'actuació preventiva poden ser: modificacions curriculars, activitats complementàries dels alumnes fora i/o dins l'aula, repetició de matèries, classes de reforç, etc.
- Qualsevol persona dels grups d'interès del centre pot fer una reclamació o queixa que tingui com a conseqüència l'obertura d'una acció correctiva.

#### **8.7.2 L'organització ha de conservar la informació documentada que:**

- a) descrigui la no-conformitat;
- b) descrigui les accions empreses;
- c) descrigui les concessions obtingudes;
- d) identifiqui l'autoritat que ha decidit l'acció que s'ha d'emprendre respecte a la no-conformitat.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Cal documentar i mantenir els registres de la sistemàtica que s'utilitza per controlar les accions implementades per resoldre les causes de la no-conformitat, així com les solucions adoptades i la persona que té l'autoritat per prendre les decisions.

---

## 9. Avaluació de l'acompliment

### 9.1 Seguiment, mesura, anàlisi i avaluació

#### 9.1.1 Consideracions generals

L'organització ha de determinar:

- a) de què s'han de fer el seguiment i la mesura;
- b) els mètodes de seguiment, mesura, anàlisi i avaluació necessaris per assegurar uns resultats vàlids;
- c) quan s'han de dur a terme el seguiment i la mesura;
- d) quan s'han d'analitzar i avaluar els resultats del seguiment i la mesura.

L'organització ha d'avaluar l'acompliment i l'eficàcia del sistema de gestió de la qualitat.

L'organització ha de conservar la informació documentada pertinent com a prova dels resultats.

#### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Pel que fa als centres del PQiMC, hem determinat que cal controlar, com a mínim, l'estratègia, els processos i els objectius de qualitat quan no coincideixen amb els anteriors (la qual cosa s'ha d'evitar), a més d'aquelles activitats clau per assolir els resultats esperats en el sistema de gestió de qualitat: els cursos, els continguts i la planificació.

Els mètodes de vigilància, anàlisi i temporització de l'avaluació es determinen a les fitxes dels indicadors, les fitxes de seguiment d'activitats i els processos. En el cas dels cursos, en la PGA es determinen els punts de control de les avaluacions i els equips docents.

Els responsables dels processos i objectius estratègics han de gestionar, juntament amb els responsables de les accions, la vigilància, el mesurament, l'anàlisi i l'avaluació de les accions i els resultats. A continuació, els responsables de processos han d'emetre un informe a la direcció sobre els resultats, les accions de millora i/o els nous objectius. Almenys la direcció, en la revisió del sistema de gestió de qualitat, ha d'analitzar, avaluar i prendre decisions per millorar l'eficàcia i l'eficiència de les accions o processos i els resultats. Quan escaigui, s'ha de buscar la innovació per assolir metes més elevades en el menor temps possible, sempre garantint la sostenibilitat.



### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Planificar el seguiment dels processos i activitats que es desenvolupen; la mesura dels indicadors de seguiment i control d'aquestes variables; els resultats finals dels processos, activitats i projectes; l'anàlisi, les propostes de millora i el control posterior.
- Establir una sistemàtica que assegurí que els processos es desenvolupen per garantir la conformitat del sistema de gestió i intervenir-hi abans que es produeixin resultats no conformes.
- Revisar els processos actualitzant, si escau, la missió del procés (què, per què i per a qui).
- Assegurar que els propietaris de processos són, efectivament, els responsables del seu seguiment, mesura i millora contínua. Tots els processos s'han de controlar, normalment a través d'indicadors, que han de ser de tipus quantitatiu, qualitatiu, de seguiment, de resultat i/o de percepció, en funció del procés a controlar, i han de tenir les característiques següents: ser significatius i sensibles al que es mesura; simples i assequibles, fiables i comparables en el temps i amb altres centres –MIB, manual bàsic d'indicadors–. En definitiva han de servir per donar informació del procés i alhora ser sostenibles.
- Avaluar les entrades que proporcionen els proveïdors de procés i les sortides del procés per a les diferents parts interessades (internes i externes). Això representa un ajut a l'hora de trobar les relacions causa-efecte en la gestió del centre.
- Disposar del manual de resultats de processos. El qual ha d'incloure l'evolució i tendències, objectius i resultats, i quan correspongui la comparació amb les mitjanes dels centres del PQiMC, i/o de la Xarxa de coordinació corresponent.
- Dur a terme les accions per evidenciar la millora contínua, com a conseqüència de la mesura, l'anàlisi i la presa de decisions.
- Desplegar la gestió del sistema de qualitat del centre a través de mapes estratègics i quadres de control d'informació, que tradueixin l'estratègia i els indicadors –línies estratègiques i accions– a coneixement tangible per a l'organització, pot ajudar a alinear sinergies en l'assoliment dels resultats planificats.
- Donar visibilitat a les millores significatives detectades, per exemple a través de la presentació dels resultats dels equips de millora al claustre, i/o amb l'edició i presentació de bones pràctiques a altres centres educatius.
- Millorar contínuament el sistema de gestió a través d'exercicis d'autoavaluació o mitjançant diagnòstics –interns i externs–, els quals poden tenir com a conseqüència la concreció d'un pla estratègic i/o actuació, o un pla de millores.
- Altres aspectes importants a tenir en compte per a la millora es fonamenten en els resultats i aprenentatges de les auditories, els resultats de l'anàlisi de la revisió a càrrec de la direcció i les propostes de millora que es generen en els diferents departaments i equips de treball. En aquest cas, s'han d'establir sistemàtiques que proporcionin un camí per comunicar tot l'aprenentatge que es genera al centre.
- El centre ha de valorar la possibilitat de difondre els resultats com a exercici de transparència i retiment de comptes a la societat.

#### 9.1.2 Satisfacció del client

L'organització ha de fer un seguiment de la percepció que el client té del grau en què s'han satisfet les seves necessitats i expectatives. L'organització ha de determinar els mètodes per obtenir aquesta informació, fer-ne el seguiment i revisar-la.

---

Nota: El seguiment de la percepció del client pot incloure, per exemple, les enquestes al client, la informació de retorn del client sobre els productes lliurats o serveis prestats, les reunions amb el client, l'anàlisi de la quota de mercat, les felicitacions, les garanties utilitzades i els informes dels agents comercials.

## CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

A través dels processos de gestió de les veus dels grups d'interès, el procés de gestió de la satisfacció, el mateix procés d'ensenyament i aprenentatge, i dels canals de comunicació establerts: tutories, entrevistes, autoavaluacions, queixes i suggeriments, etc. El centre ha de conèixer la percepció i grau de satisfacció dels seus grups d'interès (especialment dels alumnes) no només al final de curs sinó mentre s'està produint el procés d'ensenyament i aprenentatge, de tal manera que es puguin corregir les desviacions, si s'escauen, abans que es produeixi un servei no conforme.

Cal assegurar-se que la informació obtinguda arriba a qui està en condicions de gestionar-la, i/o a la direcció del centre. La comunicació de la informació s'ha de fer diligentment a les parts implicades i cal garantir la retroalimentació corresponent.

### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Determinar mètodes per mesurar la satisfacció de les parts interessades, com ara: enquestes, resultats d'entrevistes, anàlisi a les tutories, valoracions dels representants dels diferents col·lectius (consell escolar, consells de delegats, associacions empresarials, associacions d'exalumnes), control de les baixes, les queixes, entre d'altres.
- Hi ha diferents formes de conèixer la satisfacció de les parts interessades amb el servei del centre. Perquè aquesta informació ens porti valor cal, en primer lloc, determinar el grau de satisfacció que el centre pretén assolir i que aquest objectiu excedeixi les expectatives; per a la qual cosa cal planificar accions que ajudin a assolir els resultats esperats.
- Tipus d'enquestes que habitualment es passen als centres: després de l'acollida (als alumnes), en finalitzar el curs (als alumnes), l'últim trimestre (a empreses i famílies). En el cas dels professors, després de l'acollida i a final de curs.
- És convenient establir un procediment documentat per determinar qui implementa la mesura i com i quan s'ha de dur a terme, així com analitzar i lliurar informes a la direcció sobre la percepció dels diferents grups d'interès.

### 9.1.3 Anàlisi i avaluació

L'organització ha d'analitzar i avaluar les dades i la informació adequades derivades del seguiment i la mesura. Els resultats de l'anàlisi s'han d'emprar per avaluar:

- a) la conformitat dels productes i serveis;
- b) el grau de satisfacció del client;
- c) l'acompliment i l'eficàcia del sistema de gestió de la qualitat;
- d) l'eficàcia de la implementació de la planificació;
- e) l'eficàcia de les accions empreses per afrontar els riscos i les oportunitats;
- f) l'acompliment dels proveïdors externs;
- g) la necessitat de millorar el sistema de gestió de la qualitat.

---

Nota: Els mètodes per analitzar les dades poden incloure tècniques estadístiques.

## CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

El centre ha de fer l'anàlisi i l'avaluació corresponents de la informació recollida per avaluar el rendiment del sistema de gestió de qualitat. Cal establir la temporització i metodologia per analitzar les dades dels indicadors, segons el que estableixen les característiques de qualitat dels processos i les fitxes dels indicadors, que proporcionen informació sobre la conformitat del servei, les veus dels grups d'interès i els resultats d'una implementació i desenvolupament correctes del sistema de gestió de qualitat. Aquesta informació ha de ser suficient per poder validar els objectius perseguits i l'oportunitat d'introduir millores en el sistema de gestió.

El centre ha d'avaluar i prendre accions per assolir i excedir, si escau, la conformitat del servei educatiu, la satisfacció dels alumnes i la resta de grups d'interès, el grau de maduresa del sistema de gestió, la gestió que s'ha fet dels riscos potencials als quals s'enfronta l'organització en general i cadascun dels processos, la revalidació dels proveïdors i les propostes de millora o innovació que s'haurien d'endegar en el sistema de gestió de qualitat.

La desagregació de les dades és necessària per enfocar l'anàlisi i presa de decisions. Establir sèries ajuda a observar les tendències i l'impacte de les accions que s'han executat. La comparació amb els objectius proposats i els resultats d'altres centres ens ajudaran a contextualitzar la situació de l'escola.

Cal tenir present, una vegada més, que no s'ha d'enfocar el sistema de gestió de la qualitat a assolir una determinada fita dels objectius; el que s'ha de fer és treballar sobre el sistema de gestió i els processos per estar en condicions d'assolir uns resultats que compleixin els objectius, els requisits i la satisfacció del conjunt de la comunitat educativa.

### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Analitzar: fitxes de seguiment de les activitats del pla estratègic, resum d'hores impartides, resum d'unitats didàctiques impartides, abandonaments, promoció d'etapa, superació de curs, informes d'inserció, informes de continuïtat en els estudis, memòries departaments i coordinacions del centres, els processos, documents econòmics, resultats d'enquestes, etc.
- Analitzar tot el que està relacionat amb la revisió a càrrec de la direcció.
- Mantenir evidències de l'anàlisi de dades per a la millora contínua i les decisions preses.
- Disposar de dades, convenientment agregades i contextualitzades, per posar en marxa accions de millora en el servei que proporciona el centre. Les dades es converteixen en coneixement perquè la direcció i/o els diferents àmbits de gestió puguin prendre decisions.
- Disposar d'informació pertinent per millorar el sistema. Com a mínim, informació de la veu de les parts interessades, de la qualitat i conformitat dels cursos que s'imparteixen i d'altres serveis complementaris del centre.
- Habitualment als centres s'analitzen les dades del servei contínuament, però quan es parla d'estratègia pot estar associada al procés de revisió a càrrec de la direcció. En aquest cas, s'ha d'aportar la informació necessària per fer el diagnòstic de la situació actual, i un pronòstic de futur alineat amb la missió del centre i d'acord amb els valors consensuats al projecte educatiu. També s'han de tenir en compte les dades esmentades en aquest punt de la norma.
- En el cas de la gestió dels riscos cal, a intervals programats, fer un diagnòstic del centre (per exemple amb l'eina DAFO, amb l'AMFE, determinant el risc tenint en compte la probabilitat i l'impacte, o amb altres que trobem a l'ISO 31.000), la qual cosa implica el context extern i intern. Després cal fer la

interrelació de la matriu DAFO per conèixer l'impacte de les situacions previstes en el nostre sistema i la prioritització per abordar-les. A continuació s'han de desplegar els plans estratègics / de direcció per fer front a les amenaces i els punts febles, i per aprofitar els punts forts i les oportunitats de l'entorn.

- De la mateixa manera es pot procedir per gestionar els riscos dels processos. Cada quatre cursos, almenys, cal fer una anàlisi i gestió dels riscos i oportunitats. Es pot utilitzar la matriu DAFO o una altra, com hem vist al punt anterior.

## 9.2 Auditoria interna

### 9.2.1 L'organització ha de dur a terme auditories internes a intervals planificats per determinar si el sistema de gestió de la qualitat:

a) és conforme als:

1. requisits propis de l'organització per al seu sistema de gestió de la qualitat;
2. requisits d'aquesta norma internacional;

b) s'ha implementat i es manté de manera eficaç.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

L'auditoria interna del sistema de gestió de qualitat té l'objectiu d'evidenciar que es compleixen els requisits que determina la norma ISO 9001, els objectius i accions que el centre educatiu es proposava, i que el sistema s'ha implementat i desenvolupat de tal manera que ajuda el centre en la gestió, garanteix la conformitat del servei i l'orienta cap a la millora contínua i la satisfacció dels seus grups d'interès en el futur.

El centre s'ha de plantejar l'auditoria per processos i projectes per reforçar el sistema de gestió enfocat a la satisfacció de qui rep les sortides, la millora contínua i la innovació. Cal oblidar, doncs, el control exclusiu de les tasques, ja que aquestes tenen sentit quan es duen a terme per assolir els objectius dels processos.

### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Elaborar un procediment documentat d'auditoria interna.
- Planificar l'auditoria interna anualment, de manera que sigui un ajut per millorar el sistema de gestió i serveixi com a entrada d'informació a l'auditoria externa i la revisió a càrrec de la direcció.
- Comprovar la resolució efectiva d'anteriors no-conformitats i la disposició del centre d'aprofitar les oportunitats de millora detectades.
- Verificar que el centre ha tingut en compte els riscos als quals s'enfronta i ha pres accions per eliminar-los, reduir-los, evitar-los o acceptar-los, si escau.
- Comprovar que s'han fet efectius els acords presos, especialment els relacionats amb propostes de millora, objectius i els associats a la política, l'estratègia, l'ensenyament i aprenentatge i els definits a la revisió a càrrec de la direcció.
- Mantenir registres de la formació de l'equip auditor, la planificació i els resultats d'auditoria.
- Redactar l'informe d'auditoria recollint els resultats obtinguts, les no-conformitats i desviacions detectades, els punts forts, les recomanacions i les oportunitats de millora.
- Aprofitar l'auditoria com a acció de *benchmarking*, intercanviant auditors entre diferents centres educatius i entre diferents departaments del mateix centre.

- Tenir en compte el que estableix la norma ISO 19011, les directrius per a l'auditoria dels SGQ. Per exemple, en la planificació de l'auditoria, la formació dels auditors i auditats (si s'escau), les recomanacions del procés auditor, els registres i l'elaboració i el lliurament final de l'informe d'auditoria.
- L'auditoria es pot dur a terme de diferents formes, però se n'ha demostrat l'eficàcia als centres quan es fa per processos, enfocada a l'anàlisi de les entrades, la qualitat de les sortides i l'assoliment dels objectius de qualitat previstos per acomplir amb un servei de qualitat i la satisfacció dels clients del procés; tot això a través de l'anàlisi de la documentació, la realització d'entrevistes i la verificació de la traçabilitat entre els diferents actors implicats en el procés.
- A l'auditoria s'ha d'evidenciar la capacitat del sistema de gestió de qualitat per satisfer les expectatives de les parts interessades.
- Un altre model d'auditoria interna que es pot utilitzar és el de l'autoavaluació departamental; combinada amb l'auditoria de processos, pot augmentar l'eficiència del procés d'auditoria.
- L'auditoria interna i la supervisió de la inspecció es pot fer conjuntament per assolir més eficàcia en els objectius previstos de manera més eficient.
- El mateix pot passar en contrastar el model d'excel·lència e2Cat amb l'auditoria interna.
- En els dos casos anteriors, cal dissenyar un pla d'auditoria ad hoc entre el centre i la inspecció, i posar-lo en coneixement de l'organització, que fa el contrast extern e2Cat. Prèviament, cal haver definit, en el procediment d'auditoria, la conformitat d'aquesta sistemàtica d'acord amb el que preveu la norma ISO 9001, i garantir la formació de les persones que fan la supervisió i el contrast extern.

### 9.2.2 L'organització ha de:

- a) planificar, establir, implementar i mantenir un o més programes d'auditories que incloguin la freqüència, la metodologia, les responsabilitats, els requisits de planificació i l'elaboració d'informes, que han de tenir en compte la importància dels processos en qüestió, els canvis que afecten l'organització i els resultats de les auditories prèvies;
- b) definir els criteris i l'abast de cada auditoria;
- c) seleccionar els auditors i dur a terme les auditories per assegurar l'objectivitat i la imparcialitat del procés d'auditoria;
- d) assegurar que els resultats de les auditories es transmeten a la direcció pertinent;
- e) emprendre les correccions i les accions correctives adequades sense demora injustificada;
- f) conservar la informació documentada com a prova de la implementació del programa d'auditoria i dels resultats de l'auditoria.

---

Nota: Podeu consultar la Norma ISO 19011 com a guia.

## CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Cal fer una programació i planificació de l'auditoria que assegurin que es controla completament l'abast del sistema de gestió de qualitat, que es determina la metodologia que s'ha d'utilitzar per auditar el sistema, l'estratègia i els processos, i que es verifiquen els resultats i la conformitat d'acord amb el que determina aquesta norma, el mateix centre i les obligacions legals i reglamentàries que l'afecten.

La planificació de l'auditoria ha de tenir en compte la importància dels processos, la qual cosa requereix que en cada auditoria es verifiquin, com a mínim, els processos clau, els estratègics i

els de suport a la cadena clau del sistema de gestió de qualitat, tot garantint el control de tots els processos en un període de certificació o de recertificació.

L'informe d'auditoria és una aportació de valor al centre, que cal mantenir, registrar i aportar com a entrada en revisions posteriors a càrrec de la direcció, alhora que s'audita, en propers exercicis, la resolució de les no-conformitats detectades. Per això cal que els auditors facin un esforç per identificar les desviacions, les no-conformitats i les oportunitats de millora, així com altres possibles riscos, i que el contingut de l'informe sigui ben entès per la direcció.

Els centres han de tenir un equip d'auditors interns propis que assegurin la sostenibilitat i l'eficiència del sistema. A més s'ha d'impulsar l'auditoria interna com a activitat de *benchmarking* dins i fora del centre.

Les accions i els resultats que demostrin bones pràctiques es compartiran, almenys, amb la resta de centres del PQiMC.

## 9.3 Revisió a càrrec de la direcció

### 9.3.1 Consideracions generals

L'alta direcció ha de revisar el sistema de gestió de la qualitat de l'organització a intervals planificats per assegurar-ne la idoneïtat, l'adequació, l'eficàcia i l'alineació contínues amb la direcció estratègica de l'organització.

#### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Almenys una vegada cada curs, la direcció ha de revisar completament el sistema de gestió. L'objectiu és assegurar que els resultats proporcionen la qualitat i satisfacció previstes, que l'estratègia és l'adequada i que el sistema és capaç de proporcionar suport a la direcció per a la millora contínua dels processos. Quan això no passa, s'han de prendre les mesures corresponents d'acord amb el previst a la norma i d'acord amb el projecte del centre.

El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Elaborar el procediment documentat de la revisió a càrrec de la direcció.
- Revisar, periòdicament i per la comissió de qualitat, l'adequació i eficàcia del sistema de gestió de la qualitat a través de:
  - Els resultats de les auditories.
  - Les enquestes, o veu, d'alumnes, famílies, professors, empreses, etc.
  - L'estratègia.
  - Els resultats proporcionats pels processos i la planificació estratègica.
  - L'estat d'implementació de les accions correctives i preventives.
  - El seguiment dels acords presos amb anterioritat.
  - Les recomanacions de millora rebudes.
- Mantenir registres de la revisió a càrrec de la direcció.

### 9.3.2 Elements d'entrada de la revisió a càrrec de la direcció

La revisió a càrrec de la direcció s'ha de planificar i dur a terme tenint en compte:

- a) l'estat de les accions procedents de les revisions anteriors a càrrec de la direcció;
- b) els canvis en les qüestions internes i externes que són significatius per al sistema de gestió de la qualitat;
- c) la informació sobre l'acompliment i l'eficàcia del sistema de gestió de la qualitat, incloent-hi tendències relatives a:
  1. la satisfacció del client i el retorn d'informació de les parts interessades pertinents;
  2. el grau en què s'han complert els objectius de la qualitat;
  3. l'acompliment del procés i la conformitat dels productes i serveis;
  4. les no-conformitats i les accions correctives;
  5. el seguiment i els resultats de les mesures;
  6. els resultats de l'auditoria;
  7. l'acompliment dels proveïdors externs;
- d) l'adequació dels recursos;
- e) l'eficàcia de les accions empreses per afrontar els riscos i les oportunitats (vegeu l'apartat 6.1);
- f) les oportunitats de millora.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

La revisió a càrrec de la direcció requereix una planificació adequada per garantir l'eficàcia en assolir els objectius i l'eficiència amb què s'ha de dur a terme, consumint el mínim de recursos possibles.

Del resultat de la revisió a càrrec de la direcció s'espera la presa de decisions per corregir o encetar noves línies de treball orientades a la millora dels resultats de l'organització i l'assegurament sostenible de la satisfacció de tots els grups d'interès.

Pel que hem esmentat, es requereixen unes entrades d'informació optimitzades, adequades i pertinents.

#### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Revisió dels objectius anuals del centre, resultats obtinguts i propostes de millora dels responsables.
- Revisió del pla estratègic, resultats assolits, satisfacció de les parts implicades i propostes de millora dels responsables.
- Revisió dels objectius de la comissió de qualitat, si escau.
- Revisió dels resultats dels processos del centre, indicant si són de qualitat, un resum de causa-efecte i les propostes de millora que fan els responsables. Revisió explícita dels resultats acadèmics del centre i l'entorn.
- Anàlisi de riscos i oportunitats dels processos i la proposta de millora, almenys cada quatre anys i coincidint amb nous plans estratègics / de direcció, analitzant, a més, la qualitat de les entrades i les sortides.
- Revisió de l'informe de l'auditoria interna de seguiment, grau de resolució de les no-conformitats, estat de les accions de millora engegades i oportunitats de millora aprofitades.
- Revisió de les queixes, suggeriments i no-conformitats que s'han produït al llarg del curs.

- Resultats obtinguts a les enquestes de satisfacció de les parts interessades, identificació de les causes i propostes de retroalimentació.
- Resultats dels equips de millora.
- Revisió dels informes dels caps de departament, coordinacions i àrees de l'institut. Revisió dels objectius dels departaments.
- Revisió del grau i qualitat obtinguda del pla de formació.
- Revisió del grau d'implantació dels documents estratègics.
- Revisió del grau d'implantació i propostes de millora dels plans de qualitat (o manuals del servei).
- Revisió de la política de qualitat, la missió, la visió i els valors. Cal valorar que formin part del document del projecte educatiu, si s'escauen.
- Revisió del mapa i interacció de processos.
- Revisió del manual de procediments.
- Revisió de l'organigrama del centre.
- Revisió de les funcions de la comissió i del coordinador de qualitat.
- Revisió del registre i la situació dels proveïdors homologats, dels resultats dels processos i activitats externalitzades i de les compres.
- Revisió de la informació externa aportada pels radars, *benchmarking*, xarxes i projectes externs col·laboratius, etc.
- Altres.

### 9.3.3 Elements de sortida de la revisió a càrrec de la direcció

Els elements de sortida de la revisió a càrrec de la direcció han d'incloure les decisions i les accions relatives a:

- a) les oportunitats de millora;
- b) qualsevol necessitat d'introduir canvis al sistema de gestió de la qualitat;
- c) les necessitats de recursos.

L'organització ha de conservar la informació documentada com a prova dels resultats de les revisions a càrrec de la direcció.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

De l'anàlisi i l'avaluació de la revisió del sistema de gestió per part de la direcció, s'esperen decisions i actuacions per a la millora i/o la innovació.

Seria convenient que, en la revisió del sistema de gestió, la direcció es proposés d'introduir-hi canvis per aprofitar les oportunitats de millora detectades, possibles millores en el mateix sistema de gestió i millores en la gestió per obtenir i assignar al pressupost i als processos els recursos del centre.

De la revisió a càrrec de la direcció, se n'obté un informe d'actuació que s'ha de mantenir registrat per comprovar, més endavant, que s'han dut a terme les accions establertes.



### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Canvis i/o millora de l'eficàcia del sistema de gestió de la qualitat, les funcions i responsabilitats, l'organització i l'estructura de funcionament.
- Canvis en el servei educatiu, continguts, metodologies, avaluació, qualificació, etc., que afectin el projecte de centre.
- Adequació més gran del servei davant dels requisits del client.
- Necessitat de recursos.
- Nous objectius dels processos i proposta de canvis per gestionar-los, si escau.
- Necessitat de canvis i/o actualitzacions en la documentació estratègica vigent.
- Propostes de reconeixement de les persones del centre.
- Actualització del registre de proveïdors homologats i sistemàtica de compres, si escau.
- Línies estratègiques i/o actuacions per als propers cursos.
- Determinació dels nous objectius i/o indicadors anuals.
- Propostes d'equips de millora per al proper curs.
- Propostes alineades amb l'estratègia d'objectius dels departaments didàctics i coordinacions per al proper curs.
- Planificació del pla de formació per al proper curs.
- Respostes als riscos detectats.
- Planificació d'objectius i actuacions a llarg termini.
- Accions de responsabilitat social, impacte ambiental i en la seguretat i salut de les persones.
- Retroalimentacions o retiments de comptes als grups d'interès.
- Difusió dels resultats assolits a la societat.
- Garantia, per part de la direcció, que la informació resultant de la revisió arribarà, quan sigui necessari, als responsables dels processos, àrees, departaments, coordinacions i professors.
- Altres.

---

## 10. Millora

### 10.1 Consideracions generals

- L'organització ha de determinar i seleccionar les oportunitats de millora i implementar les accions necessàries per satisfer els requisits del client i millorar-ne la satisfacció.

- Aquestes accions han d'incloure:

- a) la millora dels productes i serveis per complir els requisits, i també abordar les necessitats i les expectatives futures;
- b) la correcció, la prevenció o la reducció dels efectes no desitjats;
- c) la millora de l'acompliment i l'eficàcia del sistema de gestió de la qualitat.

---

Nota: La millora pot incloure la correcció, l'acció correctiva, la millora contínua, un avenç extraordinari, la innovació i la reorganització.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

Les millores del sistema han d'estar orientades a satisfer, i excel·lir, les necessitats i expectatives de les parts interessades en el present i el futur (concepte de sostenibilitat).

La direcció ha de liderar els canvis, corregir els efectes no desitjats, diagnosticar els riscos i actuar en conseqüència.

Cal que la direcció enceti la millora del sistema, la innovació i la transformació del centre distribuint els lideratges a tots els processos i àrees de treball del centre, fins a apoderar totes les persones de l'organització.

**El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:**

- Millorar el sistema de gestió del centre i l'alineament i compromís de les persones.
- Aprofitar la informació que proporciona el sistema de gestió per determinar les causes que condueixen a millorar els resultats.
- Crear equips de millora.
- Establir i consensuar canvis en la política, la definició de nous objectius i les estratègies per assolir-los.

- Afavorir la creativitat, la innovació, la gestió de la informació i el coneixement, l'assignació de responsabilitats i el retiment de comptes.
- Proporcionar els recursos necessaris per al desplegament excel·lent dels processos.
- Fomentar el lideratge distribuït en tots els processos del centre.
- Afavorir l'apoderament de les persones com a responsables de la seva funció-tasca i d'elles mateixes.

## 10.2 No-conformitat i acció correctiva

### 10.2.1 Quan es produeix una no-conformitat, incloses les que es deriven d'una queixa, l'organització ha de:

- a) reaccionar davant la no-conformitat i, si escau:
  1. emprendre accions per controlar-la i corregir-la;
  2. fer front a les conseqüències;
- b) avaluar la necessitat d'emprendre accions per eliminar les causes de la no-conformitat perquè no es repeteixi, mitjançant:
  1. la revisió i l'anàlisi de la no-conformitat;
  2. la determinació de les causes de la no-conformitat;
  3. la determinació de no-conformitats semblants existents o potencials;
- c) implementar les accions que siguin necessàries;
- d) revisar l'eficàcia de totes les accions correctives empreses;
- e) actualitzar els riscos i les oportunitats detectats durant la planificació, si escau;
- f) introduir canvis al sistema de gestió de la qualitat, si escau.

Les accions correctives han de ser adequades als efectes de les no-conformitats que s'han detectat.

### CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS

La resposta del sistema de gestió de qualitat a una conformitat ha de ser preventiva, si és possible; és a dir, el sistema ha d'evidenciar l'eficàcia a l'hora de detectar possibles causes potencials de provocar una no-conformitat (riscos) i actuar de manera proactiva.

Quan no és possible, cal resoldre les no-conformitats de manera eficaç, controlant les causes i actuant perquè no es tornin a produir, i evidenciar l'eficàcia de les solucions implementades. Això pot requerir canvis en el sistema de gestió de qualitat, que ha de ser prou flexible per assumir els canvis com a exemple de millora contínua.

#### El que proposàvem a l'anterior guia de l'ISO que resulta vigent és:

- Elaborar un procediment documentat que possibiliti que s'investiguin les causes de les no-conformitats, per trobar solucions que resolguin efectivament el problema.
- Assegurar, a través de la responsabilitat del coordinador de qualitat, que la no-conformitat resolta manté l'eficàcia en el futur.
- Disposar d'un sistema documental eficient per gestionar i mantenir evidències de les no-conformitats i les accions correctives fetes, sense que això suposi als responsables una sobrecàrrega de feina allunyada dels beneficis que suposa.

- Comunicar a les persones del centre, quan hi ha una no-conformitat oberta, on s'estan produint accions no conformes i, en la mesura que sigui possible, evitar repetir-les mentre es resol el problema.
- Resoldre com més aviat millor les no-conformitats per no generar un servei no conforme d'acord amb el planificat.
- Quan les no-conformitats són complexes, el centre es pot plantejar la creació d'un equip de millora, un canvi disruptiu, un canvi en l'organització o una disminució de l'impacte.

### **10.2.2 L'organització ha de conservar la informació documentada com a prova de:**

- a) la naturalesa de les no-conformitats i les accions empreses posteriorment;
- b) els resultats de qualsevol acció correctiva.

## **CONTEXTUALITZACIÓ EN ELS CENTRES EDUCATIUS**

Cal disposar d'informació i registres sobre les no-conformitats detectades i les accions que se'n derivin fins a la comprovació final de l'eficàcia de les solucions implementades.

## **10.3 Millora contínua**

L'organització ha de millorar contínuament la idoneïtat, l'adequació i l'eficàcia del sistema de gestió de la qualitat.

L'organització ha de tenir en compte els resultats de l'anàlisi i l'avaluació, i també els elements de sortida de la revisió a càrrec de la direcció, a fi de determinar si hi ha una necessitat o una oportunitat que s'hagi d'abordar com a part de la millora contínua.

### **Contextualització en els centres educatius**

El centre ha d'assegurar l'aplicació sistemàtica de la metodologia de la millora contínua (PDCA) en l'estratègia, els processos i les activitats.

El coneixement i l'aplicació del que estableix aquesta norma és un conjunt d'orientacions i requisits que poden subministrar al centre prou solidesa per assolir altes fites de qualitat en el servei i la satisfacció dels seus grups d'interès.

La millora contínua és un estat transitori cap a l'excel·lència i no un final en si mateix. Els nous temps ens porten noves fites de qualitat; els sistemes de gestió de qualitat ens preparen per poder assolir fites cada vegada més elevades.



---

## Bibliografia i webgrafia

GENERALITAT DE CATALUNYA. DEPARTAMENT DE TREBALL I INDÚSTRIA; CENTRE D'INNOVACIÓ I DESENVOLUPAMENT EMPRESARIAL. *La gestió per processos en els centres educatius basada en la norma ISO 9001:2000*. [En línia] Barcelona: Generalitat de Catalunya, 2004. [Consultat: juliol 2015] Disponible a: <[http://www.anella.cat/c/document\\_library/get\\_file?uuid=8e-c2361a-02c2-4bc5-a5c2-33eb6c31ae91&groupId=30582](http://www.anella.cat/c/document_library/get_file?uuid=8e-c2361a-02c2-4bc5-a5c2-33eb6c31ae91&groupId=30582)>

*Final Draft International Standard: ISO/FDIS 9001. ISO/TC 176/SC2 (2015)*.

GENERALITAT DE CATALUNYA. DEPARTAMENT D'EDUCACIÓ. El model e2cat 2020 de gestió d'excel·lència per a centres educatius. Barcelona: Generalitat de Catalunya, 2019.

DIVERSOS AUTORS. Interpretació de la ISO 9001:2008 en un centre educatiu. 2012. [En línia] Barcelona: Departament d'Ensenyament. Generalitat de Catalunya, 2012 [Consultat: juliol 2015] Disponible a: <[http://xtec.gencat.cat/.content/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/0046/47a1e6b5-a05d-4848-b559-75521059e5c9/revisio\\_iso\\_9001\\_2008\\_03.pdf](http://xtec.gencat.cat/.content/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/0046/47a1e6b5-a05d-4848-b559-75521059e5c9/revisio_iso_9001_2008_03.pdf)>

DIVERSOS AUTORS. El model d'excel·lència en la gestió e2Cat. Guia per a l'autoavaluació de centres. [En línia] Barcelona: Departament d'Ensenyament. Generalitat de Catalunya, 2014 [Consultat: octubre 2015] Disponible a: <[http://xtec.gencat.cat/.content/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/0010/3ae722bb-85c0-4b33-99b5-a113ed50bfa7/questionari\\_autoavaluacio\\_e2cat\\_octubre\\_2014.docx](http://xtec.gencat.cat/.content/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/0010/3ae722bb-85c0-4b33-99b5-a113ed50bfa7/questionari_autoavaluacio_e2cat_octubre_2014.docx)>

Moodle. Entorn virtual de formació. ISO 9001:2015 [en línia] Barcelona: Departament d'Ensenyament. Generalitat de Catalunya [Consultat: octubre 2015] Disponible a: <<http://odissea.xtec.cat/course/view.php?id=35942>>



---

## Annexos

**Centres que estan treballant per definir i implantar un sistema de gestió basat en la gestió sistemàtica dels processos i la millora de la resposta a les necessitats educatives del seu alumnat i l'entorn social**

### **Consorci d'Educació de Barcelona**

Codi: 08013101

Denominació: Institut Joan d'Àustria

Municipi: Barcelona

Codi: 08052700

Denominació: Institut Vall d'Hebron

Municipi: Barcelona

Codi: 08013111

Denominació: Institut Jaume Balmes

Municipi: Barcelona

Codi: 08044156

Denominació: Escola d'Art i Superior de Disseny de Dejà

Municipi: Barcelona

Codi: 08041933

Denominació: Institut Rubió i Tudurí

Municipi: Barcelona

Codi: 08076194

Denominació: Institut Tecnològic de Barcelona

Municipi: Barcelona

Codi: 08066681

Denominació: EFTE Catalana de Montjuïc

Municipi: Barcelona

### **Serveis Territorials d'Educació a Barcelona Comarques**

Codi: 08031459

Denominació: Institut Eugeni d'Ors

Municipi: Vilafranca del Penedès

Codi: 08047467

Denominació: Institut Alexandre Galí

Municipi: Sant Pere de Ribes

Codi: 08028047

Denominació: Institut Puig Castellar

Municipi: Santa Coloma de Gramenet

Codi: 08031681

Denominació: Institut Francesc Xavier Lluç i Rafecas

Municipi: Vilanova i la Geltrú

Codi: 08043693

Denominació: Institut Joaquim Mir

Municipi: Vilanova i la Geltrú

### **Serveis Territorials d'Educació al Baix Llobregat**

Codi: 08041519

Denominació: Institut Martí Dot

Municipi: Sant Feliu de Llobregat



Codi: 08017131  
Denominació: Institut Severo Ochoa  
Municipi: Esplugues de Llobregat

Codi: 17005731  
Denominació: Institut S'Agulla  
Municipi: Blanes

Codi: 08072607  
Denominació: Escola Oficial d'Idiomes de Cornellà de Llobregat  
Municipi: Cornellà de Llobregat

Codi: 17003203  
Denominació: Institut Salvador Espriu  
Municipi: Salt

### **Serveis Territorials d'Educació a la Catalunya Central**

Codi: 17004487  
Denominació: Institut Rafael Campalans  
Municipi: Anglès

Codi: 08046840  
Denominació: Institut Castellet  
Municipi: Sant Vicenç de Castellet

Codi: 17004438  
Denominació: Institut Alexandre Deulofeu  
Municipi: Figueres

Codi: 08035003  
Denominació: Escola d'Art i Superior de Disseny de Vic  
Municipi: Vic

Codi: 17005649  
Denominació: Institut Cendrassos  
Municipi: Figueres

Codi: 08054277  
Denominació: Institut de Tona  
Municipi: Tona

Codi: 17005741  
Denominació: Institut Pere Borrell  
Municipi: Puigcerdà

Codi: 08043498  
Denominació: Escola de Viticultura i Enologia Mercè Rossell i Domènech  
Municipi: Sant Sadurní d'Anoia

Codi: 17005704  
Denominació: Institut Abat Oliba  
Municipi: Ripoll

### **Serveis Territorials d'Educació a Girona**

### **Serveis Territorials d'Educació al Vallès Occidental**

Codi: 17006666  
Denominació: Institut Pla de l'Estany  
Municipi: Banyoles

Codi: 08044715  
Denominació: Institut Jaume Mimó  
Municipi: Cerdanyola del Vallès

Codi: 17005340  
Denominació: Escola d'Art i Superior de Disseny d'Olot  
Municipi: Olot

Codi: 08046669  
Denominació: Institut Ribot i Serra  
Municipi: Sabadell

Codi: 17005376  
Denominació: Institut Santa Coloma de Farners  
Municipi: Santa Coloma de Farners

Codi: 08053251  
Denominació: Institut Cavall Bernat  
Municipi: Terrassa

Codi: 17003318  
Denominació: Institut Sant Feliu de Guíxols  
Municipi: Sant Feliu de Guíxols

Codi: 08037206  
Denominació: Institut Lluís Companys  
Municipi: Ripollet

Codi: 08076637  
Denominació: Institut d'FP Sant Cugat  
Municipi: Sant Cugat del Vallès

**Centres que tenen consolidat i certificat el seu sistema de gestió i treballen per estendre la qualitat al conjunt d'activitats del centre, prenent com a referència el model d'excel·lència educatiu e2cat basat en models europeus d'excel·lència (EFQM, entre d'altres)**

**Consorti d'Educació de Barcelona**

Codi: 08045203

Denominació: Institut Obert de Catalunya

Municipi: Barcelona

Codi: 08013135

Denominació: Institut Moisès Broggi

Municipi: Barcelona

Codi: 08014115

Institut Ferran Tallada

Municipi: Barcelona

Codi: 08057540

Denominació: Institut Joan Brossa

Municipi: Barcelona

Codi: 08014188

Denominació: Institut Josep Serrat i Bonastre

Municipi: Barcelona

Codi: 08042573

Denominació: Institut Lluïsa Cura

Municipi: Barcelona

Codi: 08013469

Denominació: Institut Rambla Prim

Municipi: Barcelona

Codi: 08074847

Denominació: Institut de Nàutica de Barcelona

Municipi: Barcelona

Codi: 08076391

Denominació: Institut Pedralbes

Municipi: Barcelona

Codi: 08012714

Denominació: Institut Anna Gironella de Mundet

Municipi: Barcelona

Codi: 08044934

Denominació: Institut Escola d'Hoteleria i Turisme de Barcelona

Municipi: Barcelona

Codi: 08034138

Denominació: Institut Poblenou

Municipi: Barcelona

Codi: 08034205

Denominació: Institut La Guineueta

Municipi: Barcelona

Codi: 08032385

Denominació: Institut Mitjans Audiovisuals

Municipi: Barcelona

Codi: 08014401

Denominació: Institut Mare de Déu de la Mercè

Municipi: Barcelona

Codi: 08034709

Denominació: Institut Narcís Monturiol

Municipi: Barcelona

Codi: 08044053

Denominació: Institut Salvador Seguí

Municipi: Barcelona

**Serveis Territorials d'Educació a Barcelona  
Comarques**

Codi: 08019371

Denominació: Institut Llobregat

Municipi: Hospitalet de Llobregat

Codi: 08045471

Denominació: Institut Pompeu Fabra

Municipi: Badalona

Codi: 08037176

Denominació: Institut La Bastida

Municipi: Santa Coloma de Gramenet

Codi: 08034643

Denominació: Institut Les Vinyes

Municipi: Santa Coloma de Gramenet

Codi: 08043981

Denominació: Institut Joan Ramon Benaprès

Municipi: Sitges

Codi: 08019401  
Denominació: Institut Provençana  
Municipi: Hospitalet de Llobregat

Codi: 08001421  
Denominació: Institut La Pineda  
Municipi: Badalona

Codi: 08043498  
Denominació: Escola de Viticultura i Enologia  
Mercè Rossell i Domènech  
Municipi: Sant Sadurní d'Anoia

#### **Serveis Territorials d'Educació al Baix Llobregat**

Codi: 08043671  
Denominació: Institut El Palau  
Municipi: Sant Andreu de la Barca

Codi: 08034621  
Denominació: Institut de Sales  
Municipi: Viladecans

Codi: 08074631  
Denominació: Institut Les Salines  
Municipi: El Prat de Llobregat

Codi: 08053340  
Denominació: Institut Gabriela Mistral  
Municipi: Sant Vicenç dels Horts

Codi: 08035143  
Denominació: Institut Miquel Martí i Pol  
Municipi: Cornellà de Llobregat

Codi: 08031836  
Denominació: Institut Illa dels Banyols  
Municipi: El Prat de Llobregat

Codi: 08066887  
Denominació: Escola Oficial d'Idiomes de  
Viladecans  
Municipi: Viladecans

Codi: 08041866  
Denominació: Institut El Calamot  
Municipi: Gavà

Codi: 08047480  
Denominació: Institut Mediterrània  
Municipi: Castelldefels

#### **Serveis Territorials d'Educació a la Catalunya Central**

Codi: 08020486  
Denominació: Escola Agrària de Manresa  
Municipi: Manresa

Codi: 08046761  
Denominació: Institut Guillem Catà  
Municipi: Manresa

Codi: 25005454  
Denominació: Institut Francesc Ribalta  
Municipi: Solsona

Codi: 25004310  
Denominació: Escola Agrària del Solsonès  
Municipi: Olius

Codi: 08031022  
Denominació: Institut de Vic  
Municipi: Vic

Codi: 08020462  
Denominació: Institut Lacetània  
Municipi: Manresa

#### **Serveis Territorials d'Educació a Girona**

Codi: 17008134  
Denominació: Escola Oficial d'Idiomes de Figueres  
Municipi: Figueres

Codi: 17005893  
Denominació: Institut Bosc de la Coma  
Municipi: Olot

Codi: 17001231  
Denominació: Escola Agrària de l'Empordà  
Municipi: Cruïlles, Monells i Sant Sadurní de  
l'Heura

Codi: 17002399  
Denominació: Institut La Garrotxa  
Municipi: Olot

Codi: 17005388  
Denominació: Institut Vallvera  
Municipi: Salt

Codi: 17006939  
Denominació: Institut Santa Eugènia  
Municipi: Girona

Codi: 17005662  
Denominació: Institut Serrallarga  
Municipi: Blanes

Codi: 17001735  
Denominació: Institut Montilivi  
Municipi: Girona

Codi: 17002557  
Denominació: Institut Baix Empordà  
Municipi: Palafrugell

Codi: 17004992  
Denominació: Escola de Santa Coloma de Farners  
Municipi: Santa Coloma de Farners

Codi: 17001221  
Denominació: Institut Narcís Monturiol  
Municipi: Figueres

Codi: 17007609  
Denominació: Institut Olivar Gran  
Municipi: Figueres

#### **Serveis Territorials d'Educació a Lleida**

Codi: 25007505  
Denominació: Institut de Guissona  
Municipi: Guissona

Codi: 25008352  
Denominació: Institut de La Pobla de Segur  
Municipi: La Pobla de Segur

Codi: 25008546  
Denominació: Escola Oficial d'Idiomes de Tàrraga  
Municipi: Tàrraga

Codi: 25005570  
Denominació: Escola Agrària del Pirineu  
Municipi: Bellestar

Codi: 25000845  
Denominació: Escola Agrària de Vallfogona de Balaguer  
Municipi: Vallfogona de Balaguer

Codi: 25000250  
Denominació: Escola Agrària d'Alfarràs  
Municipi: Alfarràs

Codi: 25001175  
Denominació: Escola Agrària de les Borges Blanques  
Municipi: Les Borges Blanques

Codi: 25004814  
Denominació: Escola Agrària del Pallars  
Municipi: Talarn

Codi: 25003202  
Denominació: Institut Mollerussa  
Municipi: Mollerussa

Codi: 25006771  
Denominació: Institut Ronda  
Municipi: Lleida

Codi: 25005685  
Denominació: Institut La Segarra  
Municipi: Cervera

Codi: 25004504  
Denominació: Escola Agrària de Tàrraga  
Municipi: Tàrraga

Codi: 25006732  
Denominació: Institut Torrevicens  
Municipi: Lleida

Codi: 25006720  
Denominació: Institut Escola d'Hoteleria i Turisme  
Municipi: Lleida

Codi: 25006239  
Denominació: Institut d'Aran  
Municipi: Vielha e Mijaran

Codi: 25006471  
Denominació: Institut Aubenç  
Municipi: Oliana

Codi: 25004188  
Denominació: Institut Joan Brudieu  
Municipi: La Seu d'Urgell

Codi: 25006781  
Denominació: Institut Alfons Costafreda  
Municipi: Tàrraga

Codi: 25002726  
Denominació: Institut Guindàvols  
Municipi: Lleida

**Serveis Territorials d'Educació al Vallès Occidental**

Codi: 08053182  
Denominació: Institut La Serreta  
Municipi: Rubí

Codi: 08036330  
Denominació: Institut J. V. Foix  
Municipi: Rubí

Codi: 08042342  
Denominació: Institut Badia del Vallès  
Municipi: Badia del Vallès

Codi: 08035349  
Denominació: Institut La Romànica  
Municipi: Barberà del Vallès

Codi: 08035295  
Denominació: Institut Palau Ausit  
Municipi: Ripollet

Codi: 08031861  
Denominació: Institut Leonardo da Vinci  
Municipi: Sant Cugat del Vallès

Codi: 08046724  
Denominació: Institut Montserrat Roig  
Municipi: Terrassa

Codi: 08043668  
Denominació: Institut L'Estatut  
Municipi: Rubí

Codi: 08024893  
Denominació: Institut Castellarnau  
Municipi: Sabadell

Codi: 08044533  
Denominació: Institut La Ferreria  
Municipi: Montcada i Reixac

Codi: 08030339  
Denominació: Institut de Terrassa  
Municipi: Terrassa

Codi: 08024741  
Denominació: Institut Escola Industrial  
Municipi: Sabadell

Codi: 08043516  
Denominació: Institut Santa Eulàlia  
Municipi: Terrassa

**Serveis Territorials d'Educació al Maresme-Vallès Oriental**

Codi: 08072255  
Denominació: Institut Premià de Mar  
Municipi: Premià de Mar

Codi: 08021259  
Denominació: Institut Miquel Biada  
Municipi: Mataró

Codi: 08021594  
Denominació: Institut de Mollet del Vallès  
Municipi: Mollet del Vallès

Codi: 08054034  
Denominació: Institut Gallecs  
Municipi: Mollet del Vallès

Codi: 08046748  
Denominació: Institut Thos i Codina  
Municipi: Mataró

Codi: 08017852  
Denominació: Institut Escola del Treball  
Municipi: Granollers

Codi: 08043486  
Denominació: Institut Manolo Hugué  
Municipi: Caldes de Montbui

Codi: 08052931  
Denominació: Escola Oficial d'Idiomes del Maresme  
Municipi: Mataró

**Serveis Territorials d'Educació a Tarragona**

Codi: 43007385

Denominació: Institut d'Horticultura i Jardineria

Municipi: Reus

Codi: 43006691

Denominació: Institut Priorat

Municipi: Falset

Codi: 43000779

Denominació: Institut Ramon Berenguer IV

Municipi: Cambrils

Codi: 43009187

Denominació: Institut Martí l'Humà

Municipi: Montblanc

Codi: 43005972

Denominació: Institut Ramon Barbat i Miracle

Municipi: Vila-seca

Codi: 43007543

Denominació: Institut Jaume I

Municipi: Salou

Codi: 43006940

Denominació: Escola Oficial d'Idiomes de

Tarragona

Municipi: Tarragona

Codi: 43004803

Denominació: Institut Andreu Nin

Municipi: El Vendrell

Codi: 43006277

Denominació: Conservatori de Música de

Tarragona

Municipi: Tarragona

Codi: 43007038

Denominació: Institut Escola d'Hoteleria i Turisme

Municipi: Cambrils

**Serveis Territorials d'Educació a les Terres de l'Ebre**

Codi: 43001243

Denominació: Escola Agrària de Gandesa

Municipi: Gandesa

Codi: 43008493

Denominació: Institut Escola de Capacitació

Nauticopesquera de Catalunya

Municipi: L'Ametlla de Mar

Codi: 43000330

Denominació: Escola Agrària d'Amposta

Municipi: Amposta

Codi: 43007233

Denominació: Institut de Flix

Municipi: Flix

**Centres que tenen implantat i reconegut un sistema de gestió i millora segons el model d'excel·lència educatiu e2cat, basat en models europeus d'excel·lència (EFQM, entre d'altres)****Consorci d'Educació de Barcelona**

Codi: 08013275

Denominació: Institut Escola del Treball

Municipi: Barcelona

Codi: 08035039

Denominació: Institut Bonanova

Municipi: Barcelona

**Serveis Territorials d'Educació al Baix Llobregat**

Codi: 08034217

Denominació: Institut Bernat el Ferrer

Municipi: Molins de Rei

Codi: 08043681

Denominació: Institut Marianao

Municipi: Sant Boi de Llobregat

Codi: 08025605

Denominació: Institut Camps Blancs

Municipi: Sant Boi de Llobregat

Codi: 08016781  
Denominació: Institut Esteve Terrades i Illa  
Municipi: Cornellà de Llobregat

**Serveis Territorials d'Educació  
a la Catalunya Central**

Codi: 08035313  
Denominació: Institut Quercus  
Municipi: Sant Joan de Vilatorrada

Codi: 08019654  
Denominació: Institut Milà i Fontanals  
Municipi: Igualada

Codi: 08040552  
Denominació: Institut Antoni Pous i Argila  
Municipi: Manlleu

**Serveis Territorials d'Educació a Girona**

Codi: 17004499  
Denominació: Institut Narcís Xifra i Masmitjà  
Municipi: Girona

Codi: 17001759  
Denominació: Institut Escola d'Hostaleria i Turisme  
de Girona  
Municipi: Girona

Codi: 17000330  
Denominació: Institut Josep Brugulat  
Municipi: Banyoles

**Serveis Territorials d'Educació al Maresme-  
Vallès Oriental**

Codi: 08044594  
Denominació: Institut Giola  
Municipi: Llinars del Vallès

Codi: 08043644  
Denominació: Institut Carles Vallbona  
Municipi: Granollers

**Serveis Territorials d'Educació al Vallès  
Occidental**

Codi: 08034059  
Denominació: Institut Nicolau Copèrnic  
Municipi: Terrassa

**Serveis Territorials d'Educació a Tarragona**

Codi: 43003653  
Denominació: Institut Comte de Rius  
Municipi: Tarragona

Codi: 43005704  
Denominació: Institut Francesc Vidal i Barraquer  
Municipi: Tarragona

Codi: 43004611  
Denominació: Institut Jaume Huguet  
Municipi: Valls

Codi: 43006630  
Denominació: Institut Pere Martell  
Municipi: Tarragona

Codi: 43009722  
Denominació: Institut Cal·lípolis  
Municipi: Tarragona

Codi: 43002594  
Denominació: Institut Baix Camp  
Municipi: Reus

**Serveis Territorials d'Educació a les Terres  
de l'Ebre**

Codi: 43004441  
Denominació: Institut de l'Ebre  
Municipi: Tortosa

Codi: 43006101  
Denominació: Institut Montsià  
Municipi: Amposta

**Serveis Territorials d'Educació a Lleida**

Codi: 25005442  
Denominació: Institut Escola del Treball  
Municipi: Lleida

Codi: 25002799  
Denominació: Institut Caparrella  
Municipi: Lleida





