
El model e2cat 2020 de gestió de l'excel·lència per a centres educatius

El model e2cat 2020 de gestió de l'excel·lència 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: juny de 2019

Índex

| | |
|--|----|
| 0 Introducció | 5 |
| 1 El model d'excel·lència e2cat 2020 | 7 |
| 1.1 Característiques del model e2cat 2020 | 8 |
| 1.2 El Projecte de qualitat i millora contínua | 12 |
| 2 Els principis fonamentals de l'excel·lència en la gestió educativa | 15 |
| 2.1 Orientar l'acció a l'aportació de valor als alumnes, professors, famílies i altres grups d'interès i a la satisfacció de les seves necessitats i expectatives educatives | 15 |
| 2.2 Alinear l'organització a la consecució de resultats excel·lents d'impacte social i sostenibles en el temps | 16 |
| 2.3 Liderar amb coherència i integritat per assolir una visió inspiradora | 17 |
| 2.4 Desenvolupar la capacitat organitzativa i l'efectivitat del centre, amb una gestió àgil, integrada i per processos, i amb decisions fonamentades en coneixements, dades i fets | 17 |
| 2.5 Aprofitar i desenvolupar el talent de les persones, apoderar-les i distribuir-ne el lideratge per assolir l'èxit dels projectes | 18 |
| 2.6 Fomentar l'aprenentatge, la millora contínua i aprofitar la creativitat i la innovació | 18 |
| 2.7 Desenvolupar relacions, aliances i projectes conjunts amb els grups d'interès | 19 |
| 2.8 Assolir resultats excel·lents, públics i sostenibles en els processos i serveis del centre educatiu | 19 |
| 2.9 Assolir resultats excel·lents i comparables amb relació a les persones del centre | 20 |
| 2.10 Assolir resultats excel·lents i comparables d'èxit educatiu | 20 |
| 3 Els eixos del model d'excel·lència e2cat 2020 | 23 |
| Eix 1. Lideratge i estratègia | 25 |
| 1.1 Lideratge i valors | 25 |
| 1.2 Estratègia | 27 |
| 1.3 Estructura i organització | 29 |
| 1.4 Comunicació i transparència | 30 |
| Eix 2. Persones | 32 |
| 2.1 Formació i competència | 32 |
| 2.2 Planificació i gestió de l'equip humà | 33 |
| 2.3 Alineament i participació | 34 |
| 2.4 Reconeixement | 35 |

| | |
|--|----|
| Eix 3. Recursos | 37 |
| 3.1 Recursos econòmics | 37 |
| 3.2 Equipaments i tecnologia | 38 |
| 3.3 Edifici, infraestructura i seguretat | 40 |
| 3.4 Informació i coneixement | 41 |
| Eix 4. Grups d'interès i entorn | 43 |
| 4.1 Context i grups d'interès | 43 |
| 4.2 Aliances | 45 |
| 4.3 Responsabilitat social i ambiental | 47 |
| 4.4 Creativitat i innovació | 48 |
| Eix 5. Ensenyament i aprenentatge | 51 |
| 5.1 Identificació de necessitats educatives i d'aprenentatge | 52 |
| 5.2 Disseny, innovació i planificació educativa | 53 |
| 5.3 Ensenyament, aprenentatge i avaluació | 55 |
| 5.4 Orientació educativa i acció tutorial | 57 |
| Eix 6. Resultats | 60 |
| 6.1 Resultats estratègics: estratègia, processos i innovació | 61 |
| 6.2 Resultats clau: alumnes, persones i servei educatiu | 62 |
| 4 Taula d'interrelacions entre els principis de la gestió de l'excel·lència i els eixos e2cat | 63 |
| 5 Informació per implementar el model e2cat 2020 | 65 |
| 6 Puntuació dels eixos del model e2cat 2020 | 69 |
| 6.1 Anàlisi i puntuació REDAR per als agents facilitadors (eixos 1 a 5 del model e2cat) | 71 |
| 6.2 Anàlisi i puntuació REDAR per als resultats (eix 6 del model e2cat) | 73 |
| 7 Els resultats de l'autoavaluació amb el model e2cat 2020 | 75 |
| 8 Referències bibliogràfiques i webgrafia | 77 |
| 9 Índex d'il·lustracions i taules del document | 79 |

0 Introducció

El model e2cat de gestió de l'excel·lència per a centres educatius és un instrument especialment dissenyat perquè serveixi de referència en la gestió estratègica dels centres, amb l'objectiu d'ajudar-los a assolir 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 enfocats a satisfer i excel·lir en la relació amb els alumnes i la resta de parts interessades.

El model també serveix de mirall per poder dur a terme l'avaluació interna del centre. Aquest procés d'autoavaluació és concreta en una anàlisi global, periòdica i sistemàtica de les accions que desplega el centre i dels resultats que obté en relació amb la proposta d'un model d'excel·lència per assolir el projecte educatiu del centre. El resultat obtingut ofereix una visió del grau d'acompliment del model, per una banda, i els punts forts i àrees de millora, per una altra. Amb aquesta informació el centre educatiu es troba en disposició de dissenyar un pla de millores, avalat per les persones que han participat en l'avaluació i, per tant, amb un grau elevat d'alineament amb l'organització.

L'autoavaluació del centre amb el model e2cat conforma una estratègia de gestió avançada per als centres educatius que pertanyen al Projecte de qualitat i millora contínua (PQiMC). També respon al que estableix la normativa en matèria d'avaluació: la Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació (article 185, sobre procediments d'avaluació i article 186, sobre modalitats d'avaluació) (Catalunya, 2009); el Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius (article 55, sobre avaluació: finalitat, àmbits i modalitats) (Catalunya, 2010); i diferents documents de referència, com són les orientacions d'organització i gestió del Departament d'Educació o bé altres exemples i referents d'arreu d'Europa (Eurydice, 2015).

El model de gestió e2cat ha tingut com a referent des dels orígens, durant el curs 2009/10, el Model EFQM d'excel·lència 2013 de l'European Foundation for Quality Management (EFQM, 2013). Aquest model internacional, de reconegut prestigi en tot tipus d'organitzacions, manté certs paral·lelismes, pel que fa als continguts, amb altres models d'excel·lència, com el Malcolm Baldrige, el premi Deming o el model d'excel·lència iberoamericà; també ha servit perquè el model Common Assessment Framework (CAF) es converteixi en un estàndard europeu pel que fa a la recerca de l'excel·lència en la gestió de les organitzacions públiques.

El desplegament d'aquest model de gestió es fonamenta en deu principis d'excel·lència que orienten l'acció i els resultats esperats per a un centre educatiu que apliqui aquesta metodolo-

gia. Aquests principis s'han redactat a partir dels conceptes fonamentals de l'excel·lència, els principis que guien la normativa educativa i la voluntat d'ajudar a assolir, des de l'àmbit de la gestió de centres escolars, una educació de qualitat, que és el quart objectiu estratègic de desenvolupament sostenible que proposa l'ONU per al 2030 (ONU, 2017).

1 El model d'excel·lència e2cat 2020

Les organitzacions desenvolupen moltes activitats per assolir la seva missió. És necessari organitzar i gestionar correctament els recursos disponibles, habitualment escassos, perquè els resultats siguin els millors possibles i per mantenir satisfets tant el personal com la resta de grups d'interès implicats en l'educació. Molts dels aspectes que cal tenir en compte es resolen aplicant de manera correcta les propostes normatives o els sistemes de gestió disponibles; és a dir, aplicant les normes tècniques podem millorar la gestió escolar i obtenir uns resultats de qualitat que satisfacin les necessitats educatives de tots els grups d'interès d'un centre educatiu: principalment, alumnes, professors i famílies; tot i que cada vegada són més les parts interessades que també hi intervenen: empreses, institucions socials, proveïdors i organitzacions educatives, entre d'altres.

Per tant, un primer nivell de qualitat es pot assegurar amb l'aplicació correcta de les normes tècniques (AENOR, 2010). No obstant això, en un centre educatiu que proporciona serveis als alumnes a través dels professors, hi ha tot un seguit de motivacions, relacions i interaccions humanes que són difícils de tenir en compte adequadament segons aquestes normes.

És en aquest context que, si es volen obtenir resultats excel·lents de manera sostenible, cal un marc de referència organitzativa que faci possible que les persones del centre i la resta d'interessats trobin sentit a l'assoliment dels principis i finalitats previstos per a l'educació i que se'n sentin corresponsables. Per això, el centre educatiu ha de ser capaç de proporcionar els recursos, el context, la comunicació, les relacions, el coneixement i les oportunitats perquè les persones que en formen part despleguin el seu potencial màxim, de manera que es puguin mantenir uns resultats educatius a l'alçada de les expectatives o, si és possible, superar-los.

El model de gestió e2cat proporciona el context organitzatiu que permet que les persones del centre i els diferents grups d'interès abordin aquest camí d'excel·lència amb moltes possibilitats d'èxit.

El model no determina cap requisit a complir, sinó que estableix un conjunt de principis, eixos i subeixos organitzatius i de gestió per desenvolupar. Cada centre educatiu ha de decidir el nivell d'assoliment, d'acord amb els seus principis, objectius, normes, recursos, context i cultura.

La proposta del model es basa en les accions següents:

- Avaluar la situació del centre, tenint en compte els principis de la gestió de l'excel·lència con-

cretats en el model e2cat, sense perdre de vista el compliment de la normativa aplicable i el projecte educatiu del centre, com a marc de referència i objectiu a assolir.

- Determinar quins són els punts forts i les àrees de millora que té el centre, si vol assolir el projecte educatiu.
- Alinear les persones de l'organització en l'assoliment d'un projecte comú.
- Consensuar plans d'acció que facilitin la prioritització dels recursos en funció dels objectius.
- Millorar els resultats en totes les àrees de gestió, posant el focus especialment en els processos educatius.
- Disposar d'informació per redactar la memòria del centre i poder-la presentar externament, si així es decideix.
- Disposar d'informació objectiva i tangible per al reconeixement intern i extern de les persones i de la institució.

1.1 Característiques del model e2cat 2020

Les organitzacions disposen actualment d'un bon nombre d'eines i instruments de gestió. El model **e2cat** està pensat perquè tots els processos i activitats del centre quedin recollits i s'actualitza permanentment. El concepte de qualitat total que hi ha a l'arrel del model proporciona una visió global del centre i una proposta d'accions i resultats equilibrada per a totes les àrees de gestió i per als grups d'interès implicats en l'educació.

Les eines de gestió utilitzades són diverses i canviants, per aprofitar les que s'ajustin millor a la cultura del centre, el coneixement de les persones i els resultats que cal assolir a cada moment.

Els principals components del model e2cat el formen els documents següents:

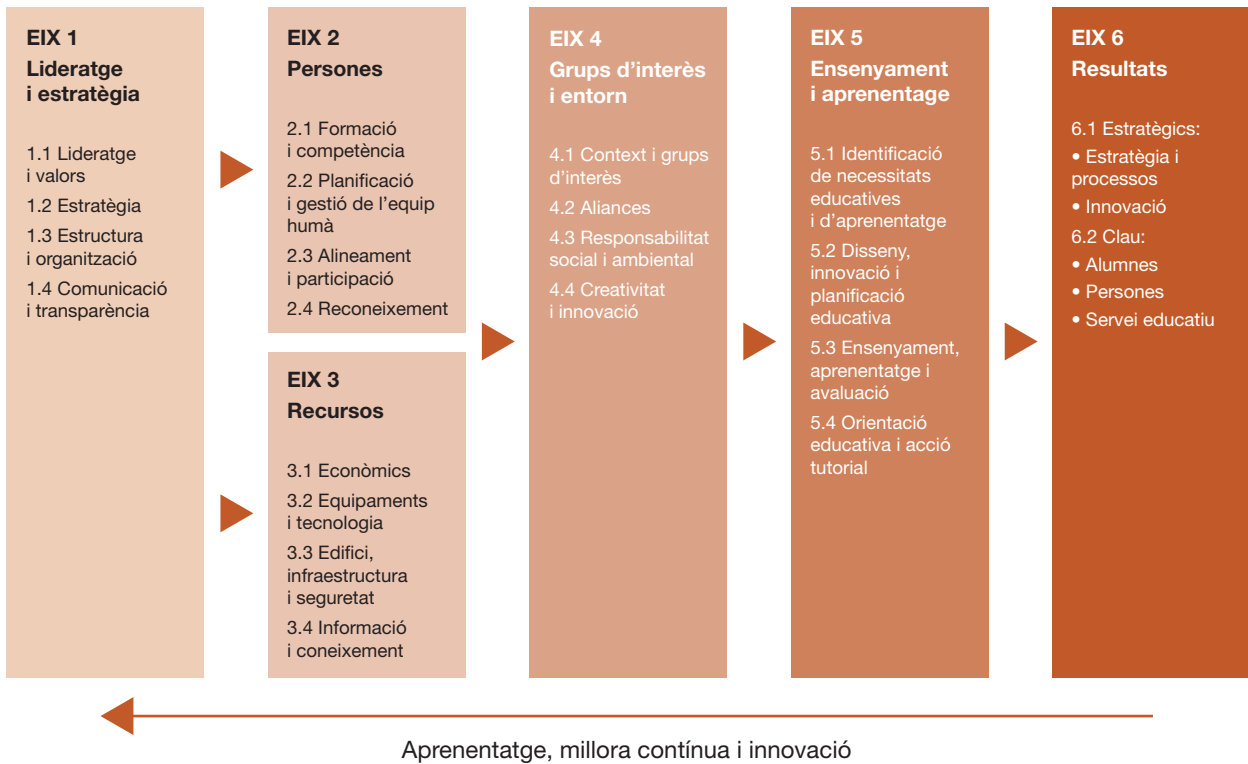
- **Principis de l'excel·lència**, que guien el desenvolupament dels components següents i que haurien de servir, també, per prendre les millors decisions a l'hora de plantejar accions i comportaments, en cas que sorgeixin dubtes o contradiccions.

Il·lustració 1. Els principis de l'excel·lència en la gestió

- 1** Orientar l'acció a l'aportació de valor, la satisfacció de les necessitats i les expectatives educatives dels alumnes, professorat, famílies i altres grups d'interès.
- 2** Alinear l'organització cap a la consecució de resultats excel·lents, d'impacte social i sostenibles en el temps.
- 3** Liderar amb coherència i integritat per a l'assoliment d'una visió inspiradora.
- 4** Desenvolupar la capacitat organitzativa i efectivitat del centre, amb una gestió àgil, integrada, per processos, i decisions fonamentades, dades i fets.
- 5** Aprofitar i desenvolupar el talent de les persones, apoderar-les i distribuir el lideratge per assolir l'èxit dels projectes.
- 6** Fomentar l'aprenentatge, la millora contínua i aprofitar la creativitat i la innovació.
- 7** Desenvolupar relacions, aliances i projectes conjunts amb els grups d'interès.
- 8** Assolir resultats excel·lents en els processos i serveis del centre educatiu.
- 9** Assolir resultats excel·lents amb relació a les persones del centre.
- 10** Assolir resultats excel·lents d'èxit educatiu.

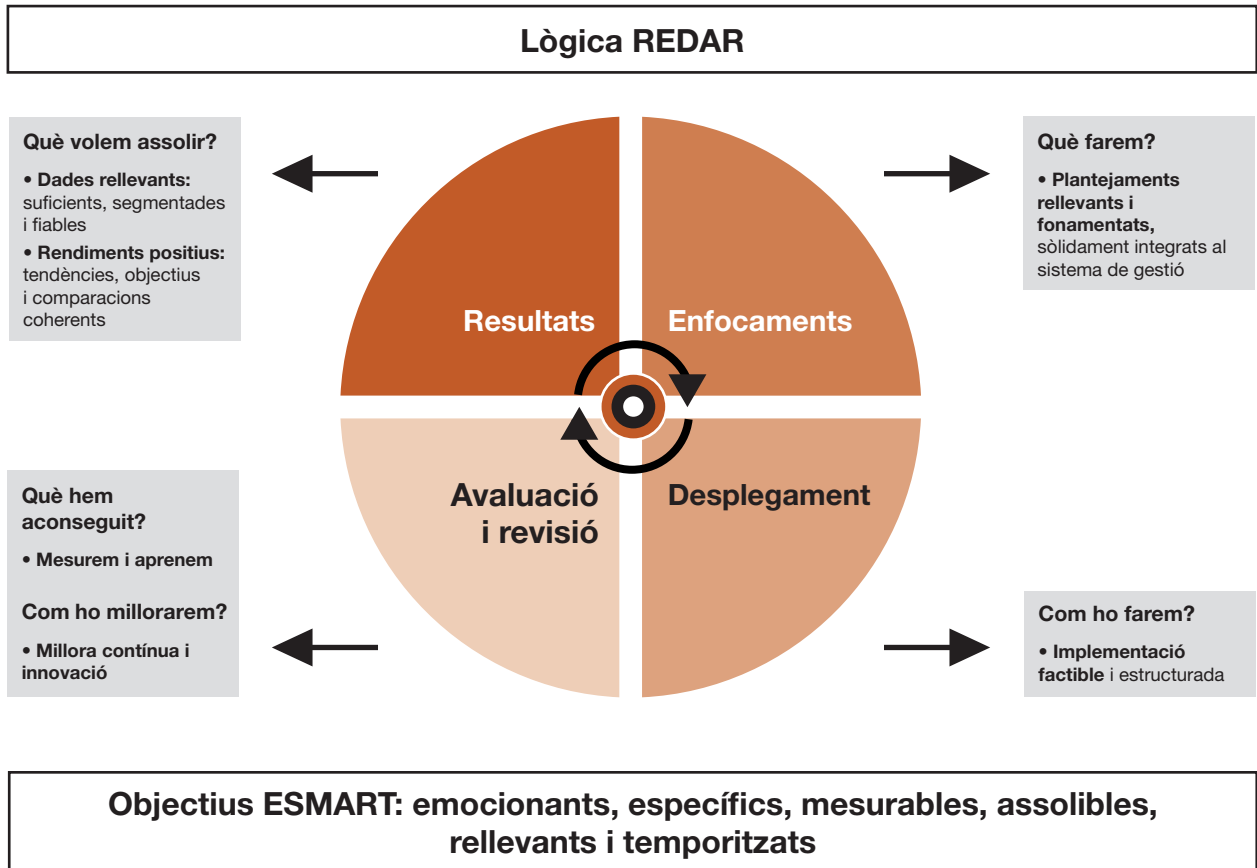
- **Model e2cat**, marc global de referència en la gestió del centre educatiu, que ajuda a desenvolupar els principis de l'excel·lència.

Il·lustració 2. El model d'excel·lència e2cat 2020



- **Lògica REDAR**¹, sistemàtica d'actuació que assegura la coherència entre accions i resultats a llarg termini i que garanteix la satisfacció de totes les parts interessades.

Il·lustració 3. REDAR



¹ Resultats, enfocaments, desplegaments, avaluació i revisió.

- **Guia d'autoavaluació**, document que pauta l'avaluació interna dels centres educatius i, alhora, proporciona un seguit d'exemples de possibles actuacions que el centre pot decidir de dur a terme.

A més, també es posen a disposició dels centres educatius una sèrie de **Documents de formació i suport** (PQiMC, 2019), entre els quals destaquen les orientacions per elaborar la memòria del centre, eines d'ajuda als avaluadors externs i altres instruments per fer informes i formació a partir del model e2cat.

Aquesta versió, e2cat 2020, és el resultat de les experiències prèvies i té com a objectiu proporcionar als centres educatius un model de gestió de la qualitat total que els ajudi a orientar les seves accions de futur.

La integració dels principis d'excel·lència, el model e2cat, les normes i regulacions aplicables a l'ensenyament, la lògica REDAR i la guia d'autoavaluació ha de ser prou efectiva per assegurar que es puguin definir i implementar accions de millora sistemàtiques en tots els processos i serveis de l'organització. Això ha d'ajudar a obtenir els resultats esperats, o bé ha de proporcionar informació que permeti fer canvis de manera flexible i àgil, quan els resultats no acompanyin les accions o el context, o bé quan els objectius o les necessitats dels grups d'interès s'hagin modificat.

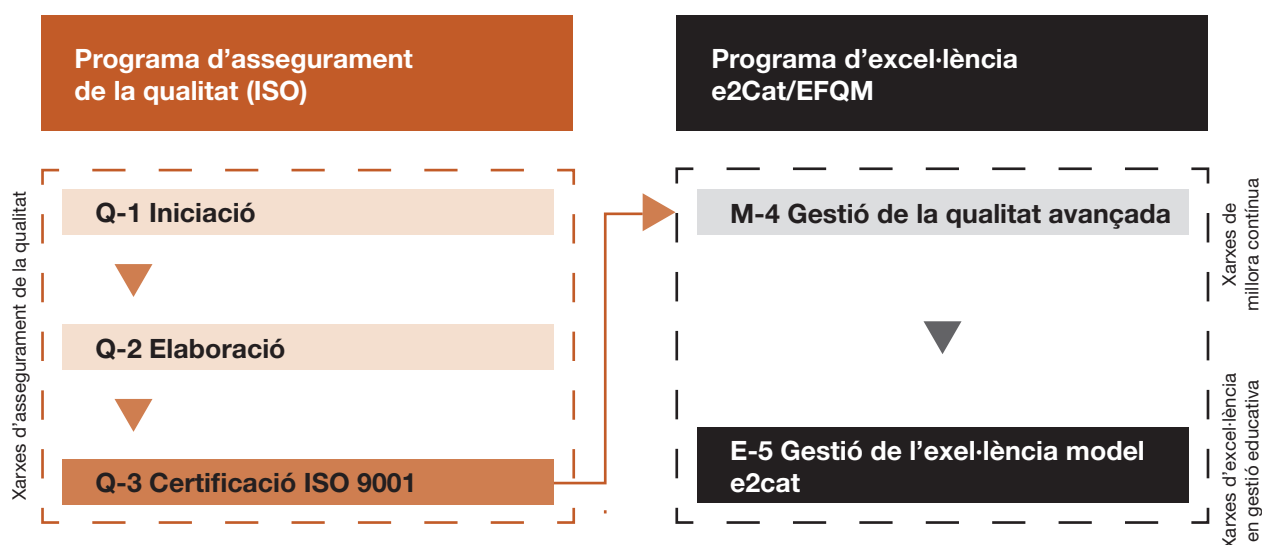
Cal tenir present que aquesta versió del model e2cat, tot i que es podria utilitzar a totes les etapes educatives, està especialment dissenyada per aplicar-la a secundària, tant obligatòria com postobligatòria.

1.2 El Projecte de qualitat i millora contínua

El Projecte de qualitat i millora contínua (PQiMC) (Departament d'Educació, 2003) treballa per a la millora de la qualitat en la gestió dels centres educatius i en els resultats que obtenen. El PQiMC, 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 per les resolucions anuals que el desenvolupen.

El Projecte té com a referència l'article 93 de la Llei d'educació de Catalunya, on es determina que les administracions han de garantir que els centres públics dels quals són titulars siguin referent de qualitat educativa i d'assoliment dels objectius d'excel·lència i d'equitat que aquesta llei determina; també dona resposta a la recomanació que estableix el Marc de referència europeu de garantia de la qualitat en l'educació i formació professionals, de 18 de juny de 2009, definit pel Parlament Europeu i el Consell de la Unió Europea, (Europa, 2009); així com el Reial decret 1147/2011, de 30 de juliol, pel qual s'estableix l'ordenació general de la formació professional del sistema educatiu (Espanya, 2011), que constitueix el marc de referència de garantia de la qualitat en la formació professional del sistema educatiu. A partir d'ara, també s'ha de tenir en compte el desplegament de la Llei 10/2015, del 19 de juny, de formació i qualificació professionals (Catalunya, 2015), i les propostes que fa al títol v, Qualitat del sistema de formació i qualificació professionals.

Il·lustració 4. Projecte de qualitat i millora contínua (PQiMC)



La missió del PQiMC és proporcionar formació, acompanyament i assessorament als centres participants perquè puguin millorar els sistemes de gestió i els resultats educatius, satisfer les parts implicades en l'ensenyament, augmentar la confiança en el sistema educatiu i afavorir la creativitat, la millora contínua, la innovació i la sostenibilitat dels centres.

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

El PQiMC proporciona suport formatiu, organitzatiu i assessorament a les direccions dels centres educatius perquè puguin millorar de forma contínua els 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 a partir de l'aprenentatge de l'experiència, la creativitat i la innovació.

Els valors que guien l'actuació són: l'equitat en el suport que es dona als centres, la responsabilitat en l'objectiu d'assolir la missió, el respecte a la diversitat d'interessos, la tolerància envers els diferents ritmes de treball, la integritat de l'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, jornades d'intercanvi d'experiències i, sobretot, a través de l'agrupació dels centres en xarxes de treball, organitzades per nivells, amb l'objectiu de donar-se suport mútuament i compartir experiències, metodologies i noves eines de gestió i millora.

El PQiMC té cinc fases ben diferenciades; les tres primeres estan orientades a implementar la norma de sistemes de gestió ISO 9001; l'última es destina a aquells centres que han evidenciat una gestió i resultats excel·lents utilitzant el model e2cat.

2 Els principis fonamentals de l'excel·lència en la gestió educativa

Els principis fonamentals configuren l'ecosistema de conceptes, propostes, expectatives i instruments sobre els quals es construeix el model e2cat d'excel·lència en la gestió educativa.

Els principis fonamentals d'excel·lència, juntament amb els principis ètics d'actuació professional que cada centre hauria de consensuar en el seu projecte educatiu, són la guia que cal seguir de cara a establir les estratègies.

Taula 1. Principis fonamentals de l'excel·lència en la gestió

| Principis fonamentals de l'excel·lència en la gestió educativa | |
|--|--|
| Amb relació als agents | Amb relació als resultats |
| Orientar l'acció a l'aportació de valor als alumnes, professors, famílies i altres grups d'interès i a la satisfacció de les seves necessitats i expectatives educatives. | Alinear l'organització a la consecució de resultats excel·lents d' impacte social i sostenibles en el temps . |
| Liderar amb coherència i integritat per assolir una visió inspiradora. | Assolir resultats excel·lents i comparables en els processos i serveis del centre educatiu. |
| Desenvolupar la capacitat organitzativa i l'efectivitat del centre, amb una gestió àgil, integrada i per processos, i amb decisions fonamentades en coneixements, dades i fets. | Assolir resultats excel·lents i comparables amb relació a les persones del centre . |
| Aprofitar i desenvolupar el talent de les persones, apoderar-les i distribuir-ne el lideratge per assolir l'èxit dels projectes. | Assolir resultats excel·lents i comparables d' èxit educatiu . |
| Fomentar l'aprenentatge de l'equip humà i la millora contínua i aprofitar la creativitat i la innovació . | |
| Desenvolupar relacions , aliances i projectes conjunts amb els grups d'interès. | |

2.1 Orientar l'acció a l'aportació de valor als alumnes, professors, famílies i altres grups d'interès i a la satisfacció de les seves necessitats i expectatives educatives

És la raó de ser d'un centre educatiu. Davant d'entorns i situacions canviants, els centres d'excel·lència mantenen una missió i visió clares a les quals enfocar l'estratègia i l'acció per assolir

els objectius previstos al seu projecte. Gràcies a la implicació de totes les persones del centre i amb el suport dels grups d'interès, proporcionen un servei educatiu de qualitat, equitatiu i inclusiu i reben contínuament una retroalimentació del nivell de satisfacció dels grups d'interès.

En concret, els centres excel·lents:

- Identifiquen els grups d'interès, en determinen les necessitats i expectatives educatives i de servei i les converteixen en requisits de l'organització.
- Orienten, expliquen i són transparents pel que fa a l'oferta, desenvolupament i resultats del projecte educatiu.
- Proporcionen programes educatius, cursos i serveis que augmenten de valor contínuament; en controlen els resultats i en fan rendició de comptes als grups d'interès pertinents.
- Mantenen un desenvolupament equilibrat i èticament responsable en tots els processos i serveis.
- Assoleixen l'excel·lència amb l'apoderament de les persones i el suport dels grups d'interès.

2.2 Alinear l'organització a la consecució de resultats excel·lents d'impacte social i sostenibles en el temps

El centre educatiu coneix i assumeix la responsabilitat en la formació de persones en les diferents dimensions: individual, social i professional; treballa perquè els alumnes despleguin els seus talents potencials i reals; en reconeix la diversitat i actua amb equitat, personalitzant l'aprenentatge amb els ensenyaments de professors i d'especialistes competents, el suport dels grups d'interès compromesos i un context afavoridor.

En concret, els centres excel·lents:

- Aproven un projecte educatiu que orienta i guia les accions de les persones per assolir un conjunt equilibrat i sostenible de resultats excel·lents que asseguri el desenvolupament socioeconòmic de l'àrea d'influència en particular i de la societat en general.
- Concreten l'oferta educativa i de serveis en una carta pública que explicita la qualitat i els compromisos que assumeix el centre amb els alumnes, grups d'interès i usuaris.
- Determinen els resultats a assolir i dissenyen, implementen i revisen les accions per garantir l'èxit educatiu de tothom.
- Assignen les persones competents i asseguren els recursos, la seguretat, l'ambient i el suport de l'entorn per garantir la sostenibilitat i l'èxit del conjunt dels processos.
- Adquireixen un compromís de transparència, col·laboració, participació i transferència de coneixement envers els grups d'interès, l'entorn, les organitzacions professionals i altres projectes educatius, dins i fora de l'àrea d'influència.

2.3 Liderar amb coherència i integritat per assolir una visió inspiradora

L'objectiu últim de l'organització escolar és que tots i cadascun dels integrants del centre esdevinguin persones satisfetes, responsables, compromeses i competents, la qual cosa s'aconsegueix més fàcilment quan s'assumeix l'autolideratge. Les persones que lideren la direcció tenen l'encàrrec de fer d'aquesta necessitat una realitat. El comportament professional i ètic proporciona un model de referència per liderar la transformació del centre i estar en condicions d'assolir-ne la visió.

En concret, els centres excel·lents:

- Actuen com a models. Els líders afavoreixen un comportament i actitud d'acord amb els principis i valors definits al projecte educatiu.
- Actuen amb coherència, dins i fora del centre. Les accions estan alineades i configuren la base sobre la qual es construeix la confiança en l'assoliment d'una visió compartida.
- Assumeixen que han de ser organitzacions que aprenen, milloren i innoven contínuament.
- Asseguren que tothom actua d'acord amb els principis, valors i compromisos adquirits per l'organització.
- Reconeixen que tenen un alt impacte en els alumnes i la societat, i per això actuen en conseqüència i no defugen la seva responsabilitat.

2.4 Desenvolupar la capacitat organitzativa i l'efectivitat del centre, amb una gestió àgil, integrada i per processos, i amb decisions fonamentades en coneixements, dades i fets

Els centres que aspiren a l'excel·lència sostenible dels resultats necessiten una estructura, recursos, processos i funcionament organitzatiu coherents amb aquesta missió. Combinar adequadament la solidesa dels plantejaments que volen desplegar, la consistència i determinació en les accions i la qualitat i disponibilitat dels recursos necessaris requereix d'estructures, estratègia, comunicació, coneixement i competències que permetin gestionar amb efectivitat, flexibilitat i agilitat, abordar els reptes i assolir el projecte de centre.

En concret, els centres excel·lents:

- Mantenen permanentment un coneixement acurat dels entorns i del context que els afecten.
- Elaboren diagnòstics precisos per assolir els resultats segons els possibles escenaris de futur.
- Tradueixen l'estratègia en plans, processos i projectes alineats, amb una estructura organitzativa, recursos i responsabilitats coherents amb els objectius a assolir.
- Prenen decisions efectives a partir d'un conjunt d'informació sistèmica que té en compte l'entorn, els processos, el coneixement, els resultats i les persones.
- Prenen decisions a cada nivell, àrea i dimensió de l'organització, de manera distribuïda, i sempre en benefici de l'assoliment dels plantejaments de la institució.

2.5 Aprofitar i desenvolupar el talent de les persones, apoderar-les i distribuir-ne el lideratge per assolir l'èxit dels projectes

Una escola és un espai on treballen persones molt formades, capaces i motivades, amb l'objectiu d'aconseguir que els alumnes desenvolupin el màxim potencial possible dels seus talents, d'acord amb l'ús de les seves intel·ligències, les propostes pedagògiques i un context afavoridor. Un projecte amb sentit, assumir responsabilitats i tenir autoritat són fonamentals per apoderar les persones, tant els professors, que han de liderar l'aula i els projectes, com els alumnes, que han de prendre consciència activa del seu procés d'aprenentatge.

En concret, els centres excel·lents:

- Determinen les competències per a cada persona i lloc, tant de professors com d'alumnes, i les fórmules d'èxit per assolir-les.
- Assignen els recursos i contextos idonis per assolir els reptes i proporcionen retroalimentació, reconeixement i guia personalitzada per atendre la diversitat.
- Utilitzen un lideratge situacional, que passa de fases directives a proactives, en un continu d'aprenentatge i èxits, per fer emergir el talent, desenvolupar-lo i retenir-lo.
- Alineen les persones del centre amb el projecte, de manera que resulten les millors ambaixadores i representants del centre en qualsevol ocasió que es presenti.
- Treballen de manera sistemàtica per a la millora contínua i la innovació, per tal d'aportar el valor més gran possible al procés educatiu.

2.6 Fomentar l'aprenentatge i la millora contínua i aprofitar la creativitat i la innovació

El canvi social que s'espera i es necessita té com a punt de partida l'escola; per això, les persones que en formen part són líders en la creació de talents que estiguin en condicions d'aportar a la societat les seves altes competències, valors i compromís.

En concret, els centres excel·lents:

- Aprenen contínuament dels èxits i fracassos i troben les millors solucions per assolir els reptes plantejats.
- Creen espais afavoridors de la creativitat i proporcionen recursos per desenvolupar les millors idees.
- Treballen en xarxes intracentres i intercentres, participen en reptes i cerquen i implementen solucions creatives i efectives als problemes que se'ls plantegen.
- Disposen de sistemes de gestió per aprofitar el valor de la creativitat i la innovació i, alhora, generen més coneixement.
- Treballen per transferir el coneixement en concrecions útils per a la societat.

2.7 Desenvolupar relacions, aliances i projectes conjunts amb els grups d'interès

Els recursos finits limiten les possibilitats del centre. Obrir-se a la col·laboració i cooperació amb totes les parts interessades en l'ensenyament ofereix un horitzó ample d'opcions que el centre ha d'explotar en benefici dels alumnes, en primer lloc, i també dels grups d'interès i de la societat en general.

En concret, els centres excel·lents:

- Dissenyen un projecte educatiu que tingui en compte tots els grups d'interès. Augmenten la qualitat de les relacions i configuren un pla d'acció en què totes les parts implicades s'esforcin per assolir el millor resultat educatiu possible.
- Determinen les necessitats i expectatives de tots els grups d'interès. Estableixen comunicació i pacten els temes essencials amb els grups d'interès i els inclouen com a requisits del servei que proporciona el centre. Demanen cooperació i corresponsabilitat. Reten comptes dels resultats assolits de manera transparent.
- Estableixen espais de trobada i reflexió conjunta amb les aliances per desenvolupar productes i serveis amb més valor afegit.
- Treballen amb els proveïdors per aconseguir les millors entrades possibles als processos, i els converteixen en un grup important per assolir els objectius. Connecten els sistemes de gestió dels socis i proveïdors amb el sistema de gestió del centre, a través d'acords i convenis, de manera que augmenta en gran manera el valor final proporcionat als alumnes i a les parts interessades.
- Aprofiten les sinergies per formar-se en les organitzacions col·laboradores i, de manera compensatòria, formen i transfereixen coneixement a les persones de les organitzacions col·laboradores, augmentant així la relació, confiança i satisfacció de tots els grups d'interès.

2.8 Assolir resultats excel·lents, públics i sostenibles en els processos i serveis del centre educatiu

Per assolir resultats excel·lents, cal planificar tots i cadascun dels processos, productes i serveis del centre de manera excel·lent, aplicant la metodologia REDAR, aprenent, millorant i innovant, amb l'objectiu d'assolir permanentment el compromís d'excel·lència en el servei proporcionat.

A més, el centre ha de tenir tendències positives en els darrers anys, assolir objectius prèviament marcats, analitzar les relacions de causalitat i poder comparar-se amb altres organitzacions.

En concret, els centres excel·lents:

- Planifiquen les accions coneixent les necessitat i expectatives dels alumnes i usuaris, així com els resultats que volen assolir d'acord amb el definit a la missió. Els compromisos de qualitat a la carta de serveis són públics i transparents. Es reten comptes a les parts interessades dels resultats assolits i, en cas contrari, de les causes per les quals no s'han assolit.

- Implementen les accions de manera sòlida i sistemàtica, proporcionant els recursos i el coneixement necessaris. Controlen els resultats i actuen de manera proactiva per aprendre contínuament i assegurar la direcció adequada dels processos.
- Situen els alumnes i usuaris dels serveis en el centre de l'organització, escoltant les seves veus i modulant les accions i retroalimentacions per proporcionar un servei i experiència excel·lents.
- Mantenen un estàndard d'acceptació dels resultats dels processos i serveis molt elevat.
- Determinen els resultats que han d'assolir els processos i serveis educatius, superiors a la mitjana de centres de l'entorn.

2.9 Assolir resultats excel·lents i comparables amb relació a les persones del centre

Els centres excel·lents alineen els interessos lícits de les persones que hi treballen amb el projecte educatiu. Gestionen l'equip humà per obtenir uns resultats superiors i equilibrats, alhora que n'augmenten la competència, satisfacció i fidelitat.

En concret, els centres excel·lents:

- Planifiquen les accions del centre tenint en compte les necessitats dels professors i del personal no docent i consensuant els resultats a assolir.
- Implementen la gestió de les persones de manera planificada i sistemàtica, proporcionant els recursos, coneixement, acompanyament i retroalimentació adequats.
- Situen les persones al centre de l'organització i les reconeixen com a ambaixadores del centre en les activitats que desenvolupa; les escolten i modulen les accions i reconeixement per assegurar-los una experiència professional excel·lent.
- Estableixen una comunicació fluida i de qualitat entre totes les persones, grups i funcions del centre. Treballen de manera eficaç, saludable i equilibrada. Alineen interessos personals i professionals. Estimulen i aprofiten la diversitat, i aconsegueixen que cadascú aporti de manera sostenible la millor versió possible de si mateix.
- Mantenen un nivell d'exigència molt elevat pel que fa a la qualitat dels resultats del servei educatiu que proporcionen les persones, superior a la mitjana de l'entorn, i impulsen la cooperació, la millora contínua i la innovació.

2.10 Assolir resultats excel·lents i comparables d'èxit educatiu

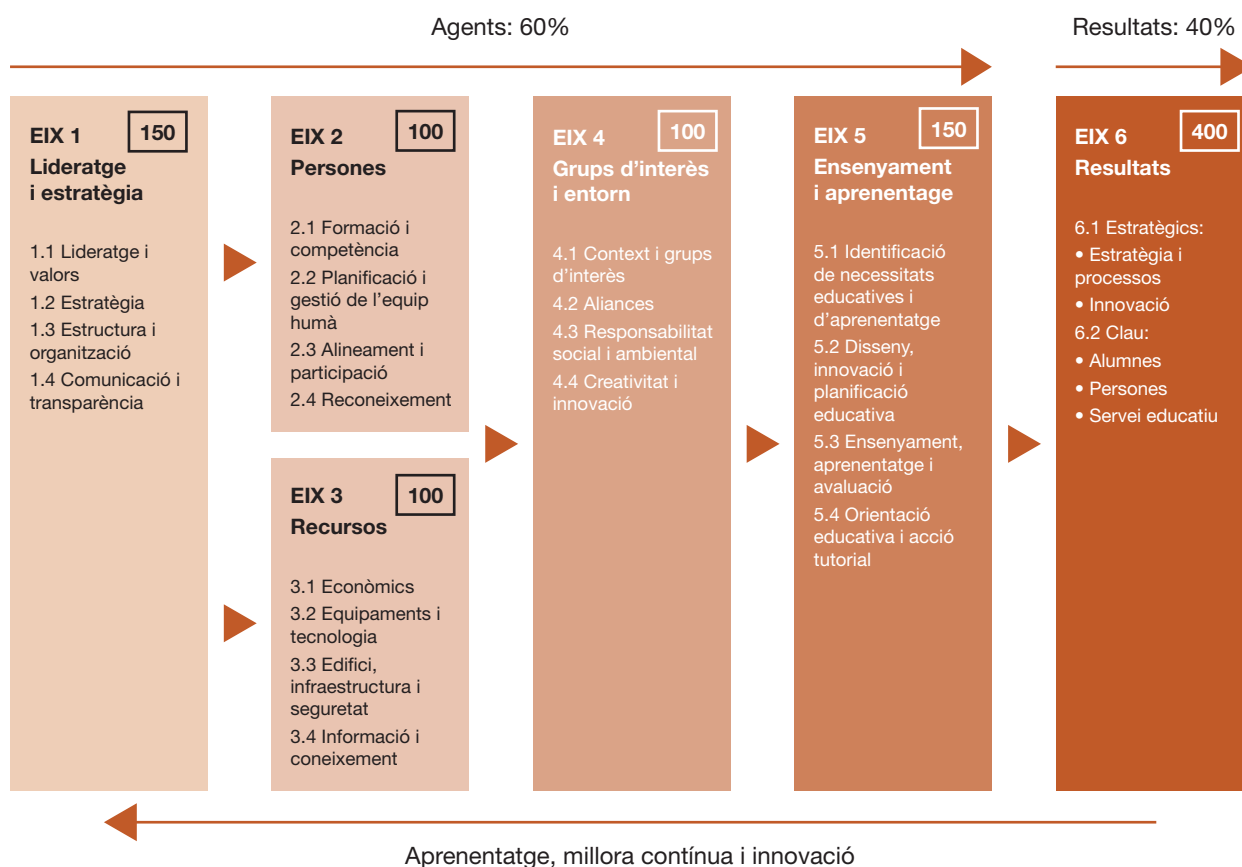
L'èxit final d'un centre educatiu es caracteritza, fonamentalment, per l'èxit educatiu dels alumnes (Departament d'Ensenyament, 2013), continu i sostenible en el temps, la resposta satisfactòria a les seves necessitats i expectatives i la satisfacció de les parts interessades, entre les quals destaquen els professors i les famílies. Els alumnes aprenen i assolixen les competències pròpies dels estudis amb l'objectiu clar de desenvolupar els talents i poder estar en condicions de tirar endavant un projecte vital excel·lent, per la qual cosa mantenen indicadors d'impacte més enllà de l'estada dels alumnes al centre.

En concret, els centres excel·lents:

- Mantenen uns resultats dels processos excel·lents, com a resposta a l'estratègia i a la política de l'organització.
- Assoleixen uns nivells de satisfacció excel·lents dels alumnes i de la resta dels grups d'interès en relació amb el servei proporcionat, la qualitat educativa i les necessitats i expectatives prèvies.
- Mesuren els resultats de les diferents dimensions educatives, personals, socials i ambientals, i troben un equilibri quant al resultat, que se situa per sobre de la mitjana de l'entorn.
- Aconsegueixen que els grups d'interès tinguin un grau de confiança elevat, a partir del qual desenvolupen de manera excel·lent el servei i planifiquen punts de seguiment i control per garantir la correcció dels processos, si escau.
- Coneixen la situació dels alumnes una vegada acabats els estudis; treballen per millorar la inserció i la formació posterior; mantenen relació amb els exalumnes i els consideren un grup d'interès rellevant.

3 Els eixos del model d'excel·lència e2cat 2020

Il·lustració 5. La ponderació dels eixos del model e2cat 2020



Aquest model d'excel·lència en la gestió de centres educatius e2cat representa els grans eixos de gestió que l'organització ha de desplegar de forma equilibrada, si vol assolir uns resultats excel·lents a mitjà i llarg termini. És, doncs, un model que proposa abordar la gestió des d'una visió elevada i amb l'objectiu de romandre durant molt de temps entre els centres que assolixen resultats excel·lents.

Per assolir aquest fita, el model indica que cal desenvolupar un conjunt de processos —en concret, el procés d'ensenyament i aprenentatge— d'una forma excel·lent, la qual cosa requereix d'una estratègia liderada de manera distribuïda, que apoderi les persones, que compti amb un

important nombre d'aliances, que gestioni efectivament els recursos, que estigui enfocada a la satisfacció de les necessitats educatives dels grups d'interès, que vetlli pel bé comú i que apren-
gui, millori i innovi permanentment.

El model s'organitza distribuït en dos blocs clarament identificats: l'apartat "Agents", que es refereix a "què fem", i l'apartat "Resultats", que es refereix a "què aconseguim". El pes associat a aquests dos blocs no és igual perquè es tenen més en compte les accions que els resultats. El motiu rau en el fet que molts dels resultats educatius poden mostrar-se després que els alumnes hagin acabat l'estada al centre.

Cadascun dels blocs es configura a partir d'un nombre d'eixos i subeixos que ajuden a concretar el model.

L'apartat "Agents" té cinc eixos diferents: "Lideratge i estratègia", "Persones", "Recursos", "Grups d'interès i entorn" i "Ensenyament i aprenentatge". Cadascun d'aquests eixos s'estructura en quatre subeixos, per caracteritzar-los adequadament. Per la seva banda, l'apartat "Resultats" té un sol eix i dos subeixos, que diferencien els resultats a llarg i curt termini.

En la caracterització dels subeixos, el model inclou un seguit d'aspectes que cal tenir en compte quan es planifica, organitza i gestiona el centre educatiu. Les propostes no són prescriptives perquè es valora molt positivament la recerca de fórmules innovadores i de millora contínua que superin, si cal, les propostes del model. No obstant això, els aspectes indicats pel model es troben entre les propostes que les organitzacions excel·lents destaquen com a crítiques per assolir una satisfacció i uns resultats elevats i sostenibles.

El model e2cat es va començar a construir durant el curs 2008-2009 per part d'un grup de professionals, al voltant dels objectius de millora de la gestió dels centres educatius que proposa el PQiMC. Des de llavors ha anat evolucionant fins a la proposta que desenvolupa aquest document.

Els principis que l'han fet evolucionar han estat, fonamentalment:

- Resultar un instrument d'ajuda als centres educatius perquè elaborin els seus plans.
- Recollir els plantejaments d'altres models de gestió de la qualitat i l'excel·lència de reconegut prestigi i èxit.
- Proposar un model avançat de gestió que orienti els centres educatius en la gestió del canvi.
- Alinear l'organització i gestió dels centres amb els reptes educatius que planteja la societat a través de les polítiques del Departament d'Educació.

És, doncs, amb aquests pressupòsits que es plantegen canvis, actualitzacions i propostes en el model, que tenen com a objectiu que els centres disposin en tot moment de les eines i plantejaments més avançats en la gestió. Des del moment que un centre comença a utilitzar el model e2cat 2020 disposa d'un model de referència per a deu anys, com a mínim. Tot i això, pensem que el model s'ha de revisar cada cinc anys, i així ho fem. Amb aquest plantejament elaborem aquesta versió 2020, destinada a superar l'èxit de la versió de 2015, que compta amb un total de vint-i-quatre centres acreditats (Departament d'Educació, 2019) i un elevat nombre de centres que cada any l'utilitzen per autoavaluar-se i per dur a terme els corresponents plans de millora o projectes de direcció.

Eix 1. Lideratge i estratègia

Els centres d'excel·lència defineixen el seu estil de lideratge democràtic d'acord amb el plantejament institucional (missió, visió i valors), el projecte educatiu, una estratègia enfocada a satisfer les necessitats i expectatives educatives dels grups d'interès, els objectius propis del centre i els reptes educatius de la societat que determina el Departament d'Educació, per tal de fer del futur una realitat.

Les persones que lideren un centre excel·lent són accessibles, transmeten proactivitat, donen exemple i responen a les necessitats i expectatives explícites i implícites dels professionals que hi treballen. Despleguen accions per assegurar l'acompliment dels objectius establerts, amb la col·laboració i implicació de l'equip humà del centre educatiu, de manera àgil i flexible, per a un èxit continu i sostenible.

Des dels diferents lideratges es transmeten les activitats, la cultura i els valors propis de l'organització i es vetlla per mantenir-los i guiar-los. Les persones que exerceixen el lideratge disposen de la competència i la formació necessàries per gestionar el desenvolupament de l'equip humà i dissenyen i implanten estratègies que facilitin el desenvolupament de les seves funcions.

El centre excel·lent desenvolupa i revisa la seva estratègia i el projecte educatiu, considerant la seva situació inicial i els objectius a assolir. Alinea i integra el projecte educatiu, el projecte de direcció i els diferents plans anuals. Té integrada la gestió del risc i analitza els resultats que es volen obtenir per definir les estructures de l'organització, els objectius estratègics, els processos i les activitats necessàries per assolir-los.

Els centres excel·lents dissenyen una estructura àgil de processos que n'assegura l'eficàcia i l'eficiència, mitjançant la definició i el seguiment d'indicadors i criteris d'acceptació de la qualitat; alhora, defineixen una estratègia pressupostària que doni suport a la planificació anual del centre i als diferents projectes i reptes que de manera dinàmica puguin sorgir.

Les funcions i responsabilitats de cadascuna de les persones es troben definides, comunicades i compreses; es revisen, s'actualitzen o es modifiquen en funció de les necessitats canviants del context i/o dels nous projectes. Les persones saben què se n'espera i treballen efectivament per aconseguir-ho; reten comptes de la seva àrea de responsabilitat i cooperen amb la resta del personal per garantir l'èxit de l'organització.

Els centres excel·lents mantenen una comunicació i transparència amb tots els grups d'interès i amb la societat en general, per a la qual treballen en última instància. Es comprometen públicament a proporcionar uns serveis de qualitat, donen compte dels resultats i expliquen les causes en cas que, excepcionalment, no s'hagin pogut assolir.

1.1 Lideratge i valors

Els líders dirigeixen el centre cap a l'assoliment dels reptes que proposa el projecte educatiu, amb la participació i corresponsabilitat de tots els grups d'interès i de les parts implicades en l'educació, a través d'un sistema de gestió del centre de qualitat.

Els centres excel·lents desenvolupen la missió i visió d'acord amb uns valors propis fonamentats en una cultura ètica, responsable, d'esforç i compromís, i estableixen el model de lideratge

distribuït, identificant els lideratges de l'organització i definint-ne les funcions corresponents, d'acord amb la seva responsabilitat. El centre estableix perfils professionals per als càrrecs a partir de l'anàlisi dels coneixements i les competències necessàries per ocupar-los, els avalua i els actualitza.

A l'hora de configurar l'equip directiu, el centre té en compte les necessitats canviants dels grups d'interès (alumnes, professors, famílies, administració educativa, empreses, proveïdors...), així com les característiques de les àrees que cal gestionar de forma flexible i innovadora (recursos, persones, tecnologia...), per assegurar l'eficàcia en l'assoliment dels resultats i l'eficiència dels recursos esmerçats.

El centre excel·lent entén la importància del lideratge dels professors a l'aula i proporciona el suport, l'acompanyament, els recursos i la formació necessaris per exercir-lo.

Els líders gestionen i milloren l'organització tenint en compte el que determina el projecte educatiu; mantenen la motivació de les persones i ofereixen un perfil de referència d'acord amb els valors i principis consensuats, reforçant la cultura de l'excel·lència entre el personal.

Aspectes per tenir en compte i desenvolupar

- a. Els líders determinen l'estratègia per desenvolupar la missió, visió i valors del centre, i proporcionen els recursos necessaris per assolir-la. Les decisions es prenen tenint en compte els objectius planificats, dades fiables i els resultats del centre, que estan enfocats a l'excel·lència i a mantenir-se sostenibles en el temps. Les persones responsables asseguren que es comuniquin els principis i valors a tots els nivells de l'organització, així com la informació necessària per dur a terme les tasques i funcions determinades per a cada lloc de treball; aquesta comunicació és el pilar per assolir la missió i visió del centre, a més de garantir que el coneixement, la cultura i els valors no es perdin en el funcionament ordinari del centre, com a referent per a possibles canvis en els càrrecs de responsabilitat.
- b. Els centres excel·lents estableixen un model de lideratge distribuït i transformador, identifiquen els lideratges de l'organització i en defineixen les funcions corresponents, d'acord amb la seva responsabilitat. Impulsen els valors de l'esforç, el mèrit i el respecte i fomenten la cultura de la responsabilitat i la superació personal. Les persones que exerceixen càrrecs de direcció i coordinació són accessibles, de manera que recullen les necessitats i expectatives explícites i implícites de les persones que conviuen al centre; a més, actuen com a models de referència: són exemple d'integritat, responsabilitat i comportament ètic i socialment responsable. Les persones que exerceixen funcions de lideratge han rebut formació en habilitats directives (Whetten & Cameron, 2011), gestió d'equips humans, mediació i gestió de conflictes, i s'actualitzen permanentment. També avaluen en quina mesura aquesta formació els permet millorar l'acompliment i la incorporació d'aprenentatges innovadors. Aquesta formació també s'adreça a totes les persones que actuen en els diferents grups de treball, més enllà dels membres que formen part de l'equip directiu.
- c. Les organitzacions excel·lents desenvolupen el potencial de les persones i de l'organització i les insten a prendre un paper actiu en la vida del centre. Incentiven el personal i els òrgans de govern del centre a participar en equips de millora, nous projectes i activitats de l'entorn. Fomenten la relació entre els diferents departaments i òrgans de coordinació del centre.

Reconeixen l'esforç i el valor aportat per cadascuna de les persones que es mostren especialment implicades en la millora contínua del centre. Treballen assegurant l'oportuna renovació i promoció de les persones al capdavant dels llocs de responsabilitat.

- d. En un centre excel·lent, els líders defineixen i impulsen l'eficiència, la millora i la transparència del sistema de gestió. S'enfoquen a satisfer les necessitats i expectatives dels grups d'interès. Gestionen el canvi a partir de l'anàlisi de l'evolució de l'entorn socioeconòmic i de l'impacte potencial d'aquest canvi sobre l'activitat del centre, i planifiquen accions enfocades a donar resposta als nous desafiaments. Un cop implantades aquestes iniciatives, se'n fa el seguiment, se n'avalua l'efectivitat, s'incorporen millores, fruit de l'aprenentatge assolit, i es reten comptes per augmentar la confiança dels grups d'interès.
- e. Els líders treballen per aconseguir l'èxit escolar i millorar el rendiment escolar i l'assoliment de la qualificació educativa i professional més elevada, de manera que es puguin corregir possibles desigualtats d'origen social i abordar amb garanties d'èxit la integració escolar de tots els alumnes. Tot això, per assolir nivells més elevats de cultura i de benestar individual i col·lectiu.

1.2 Estratègia

Els centres determinen una estratègia centrada en els grups d'interès, les necessitats educatives i les expectatives envers el servei proporcionat, la millora dels resultats educatius, la millora de la cohesió social, l'impuls als processos innovadors i la millora de la gestió per assolir aquests reptes i d'altres que el centre es pugui plantejar.

L'estratègia es concreta en la documentació en què es defineixen les línies estratègiques que guien l'organització (projecte educatiu, projecte de direcció, normes d'organització i funcionament, planificació anual i processos). Un centre excel·lent ha de vetllar per la coherència entre tots els documents, especialment els de caràcter estratègic. Per això, cal que determini, comuniqui, comparteixi i revisi periòdicament la missió, la visió i els valors.

Per tot això, cal que aquests centres coneguin el context intern i extern a través de diverses fonts, que coneguin les capacitats de l'organització, que n'impulsin les polítiques, que les comuniquin, els proporcionin els recursos necessaris, les controlin, avaluin i modifiquin quan sigui convenient, tenint en compte els canvis del context o les necessitats dels grups d'interès.

Els centres es gestionen proactivament i desenvolupen una metodologia eficaç per a la gestió del risc, incorporada a totes les activitats.

Els processos de revisió i canvi cada vegada es produeixen més ràpidament, com a conseqüència dels temps actuals. Això requereix incorporar metodologies àgils de gestió i organitzar grups de treball per processos i projectes, que siguin flexibles, autònoms i responsables, perfectament alineats amb el projecte de centre, que han de ser compatibles amb les funcions i responsabilitats que les regulacions i normatives determinen i que han de reforçar-les.

La gestió es torna transparent: els equips comparteixen la informació clau, reten comptes contínuament i enfoquen el treball cap a la resolució de problemes, de manera proactiva, a través de la creativitat i la innovació.

L'objectiu de l'estratègia és que els alumnes assoleixin les competències per poder desplegar els talents al llarg de la vida, en un equilibri de desenvolupament personal, social i professional; per tant, el centre elimina la possibilitat que cap alumne quedi fora del sistema educatiu, sense unes competències mínimes que li garanteixin el desenvolupament humà posterior.

Aspectes per tenir en compte i desenvolupar

- a. El centre identifica les expectatives i necessitats educatives dels diferents grups d'interès (alumnes, famílies, empreses, professors, administració educativa...) i de l'entorn social, i defineix qui, com i quan pot obtenir la informació, els mitjans utilitzats per obtenir-la i com s'incorpora a les revisions de l'estratègia del centre.
- b. Concreten l'estratègia en projectes (plans de millora, projecte de direcció), processos i actuacions del centre a mitjà i llarg termini, que s'enfoquen a assolir la missió i visió del centre aprofitant els punts forts i determinant els recursos necessaris, els elements de control i la comunicació amb les parts interessades. Fan un seguiment periòdic i sistemàtic del desplegament de l'estratègia i la posada en pràctica dels plans del centre, utilitzant dades objectives, valorant relacions causa-efecte i estratègies-resultats i verificant que s'assoleixen els objectius determinats. Es reten comptes dels resultats obtinguts.
- c. El centre estableix un sistema d'informació que permet el diagnòstic i vigilància de l'entorn extern, general i específic, en determina els riscos i fa *benchmarking* amb altres organitzacions per comparar-s'hi. També fa el diagnòstic intern a partir de l'estudi de les dades i tendències dels resultats estratègics i operatius que valoren l'impacte de les accions desplegades, la qualitat del treball i la comunicació i compromís dels grups implicats. En paral·lel, detecta els possibles canvis en les necessitats i expectatives dels grups d'interès, de l'entorn i normatius.
- d. El centre determina i té en compte els seus trets diferencials, els punts forts i els factors crítics d'èxit, els potencia, desplega, comunica i millora. Avalua diferents escenaris de futur i les novetats tecnològiques i de gestió, i actua en conseqüència, posant en valor el potencial de l'organització. L'estratègia del centre, les seves fortaleses, la millora contínua, la innovació, el sistema de gestió, la satisfacció dels grups d'interès i, especialment, les persones del centre són les línies que marquen el camí per assolir el projecte educatiu. Tan important com definir i encetar una determinada estratègia per contribuir a l'assoliment de la visió és canviar-la ràpidament quan deixa de ser idònia. Els processos de canvi s'acceleren i el centre ha de respondre amb agilitat, diligència i promptitud per continuar proporcionant un servei educatiu excel·lent, és a dir, de qualitat i per a tothom.
- e. El centre desenvolupa la gestió del risc de forma integrada en tots els processos, de manera que s'identifiquen riscos i oportunitats, s'avaluen i, en conseqüència, es determinen els objectius i les accions per abordar-los, que poden incorporar-se a l'estratègia a mitjà o llarg termini. El seguiment de l'estratègia contribueix a valorar-ne l'eficàcia i a proposar nous reptes per augmentar-la.

1.3 Estructura i organització

Els centres excel·lents disposen d'un organigrama conegut, democràtic i assumit per l'organització, que dona compliment al plantejament institucional i els objectius de centre; a més, garanteixen que les funcions dels diferents càrrecs del centre són coherents amb la normativa legal i reglamentària i que els seus objectius estan alineats amb els del conjunt de l'organització.

L'equip directiu revisa de forma sistemàtica que l'estructura de l'organització sigui eficaç i facilita la transmissió de la informació, la gestió diària del centre, la interacció entre els equips, el desplegament de l'estratègia i la gestió efectiva de les persones del centre.

Els centres fonamenten l'activitat en el treball per processos i identifiquen els que són de caràcter estratègic, clau i de suport; també estableixen indicadors per avaluar-los i proporcionen els recursos necessaris per a l'actuació efectiva. Els processos compten amb un responsable que en lidera l'execució, desenvolupament i seguiment, d'acord amb el cicle de millora contínua.

Els centres excel·lents dissenyen un model pressupostari per complir els objectius, que busca donar resposta al projecte de direcció, les innovacions, la millora dels equips, l'edifici i la infraestructura, de manera que les despeses fixes es redueixin per deixar marge pressupostari als projectes, la millora contínua i la innovació. El pressupost ha d'evidenciar que s'alineja a curt termini amb polítiques de sostenibilitat, criteris de qualitat i amb la missió del centre; ha de ser respectuós amb el medi ambient, la seguretat i la salut; ha de ser sensible a les opinions dels grups d'interès i a les necessitats de l'entorn específic i, per tant, sostenible.

L'estructura del centre és matricial, combina la funcionalitat d'un organigrama pla amb la transversalitat dels processos i projectes. Els programes i projectes són gestionats i liderats per equips d'alt rendiment que es comprometen amb el centre a l'hora de dissenyar, experimentar i retre comptes al claustre de la seva actuació i dels resultats assolits. Aquests equips combinen la gestió de la qualitat amb principis de gestió àgil, utilitzant les metodologies idònies en cada cas, fonamentats en el compromís, la comunicació, l'efectivitat i la resolució de problemes.

Aspectes per tenir en compte i desenvolupar

- a. El centre proposa una organització que doni resposta eficaç i eficient a la gestió del servei educatiu; per això, es redueixen els nivells organitzatius i es determinen i comuniquen clarament les funcions, les responsabilitats i la rendició de comptes.
- b. El centre incorpora la gestió per processos, la qual cosa vol dir que s'enfoca a satisfer necessitats i expectatives dels grups d'interès, proporcionar recursos, definir les actuacions, els procediments de treball, els objectius a assolir i la rendició de comptes. El mapa gràfic dels processos ha de recollir qualsevol de les activitats que desenvolupa el centre, incloses les temporals o les que de manera estratègica reculli el projecte de direcció, per assegurar-ne el desenvolupament eficaç i incorporar-hi la millora, creativitat i innovació.
- c. L'organització del centre s'ha d'enfocar a desplegar plans a llarg termini, que es concretaran en plans anuals, projectes i activitats, alineats amb l'estratègia del centre. Les diferents línies de l'organigrama —departaments i coordinacions— tenen responsabilitats en el disseny i gestió de plans, projectes i objectius. S'han d'assignar els recursos necessaris, plani-

ficar les accions, controlar-les i retre comptes dels resultats assolits. Cadascuna de les persones del centre té responsabilitat visible en alguna àrea de la gestió i compromís públic d'assolir la missió encomanada.

- d. Els centres excel·lents asseguren l'ordre, la neteja i l'eliminació dels malbarataments en els processos, per obtenir amb la màxima eficiència l'assoliment dels resultats clau.
- e. Gestionen grups de treball flexibles i d'alt rendiment, dotant-los de recursos i proveint-los d'informació i coneixement en organització i gestió. La cultura organitzativa dels equips s'estén a la resta d'àrees del centre, atès que se centra a assolir les necessitats i expectatives dels receptors del servei, gestionat com un procés, planificat i controlat, alhora que flexible, participatiu i democràtic.

1.4 Comunicació i transparència

La comunicació és bàsica per conèixer les necessitats i expectatives dels diferents grups d'interès, així com els canvis que es produeixen. Els centres excel·lents analitzen les necessitats de comunicació de l'organització amb cadascun dels grups d'interès (interns i externs), per elaborar el pla de comunicació. A l'hora d'establir aquest pla, els centres adequen els canals emprats al col·lectiu al qual s'adreça el missatge i treballen per activar canals de comunicació i missatges efectius.

Els diferents lideratges de l'organització han d'assegurar una comunicació multidireccional que garanteixi el desplegament de les estratègies i l'alineament amb els valors de l'organització, i la consecució dels objectius marcats.

La cultura del centre ha de perseguir l'assoliment d'una informació compartida, una gestió transparent i disponible del coneixement i bones pràctiques, que sigui la llavor de nous aprenentatges i millores.

L'organització ha de ser perseverant en el manteniment dels canals de comunicació i a l'hora d'assegurar que totes les parts interessades disposen de canals per fer-se sentir. La comunicació, per tant, s'ha d'establir i garantir amb tots els grups d'interès. Especialment, quan la formació és no presencial, s'han de tenir en compte els que es troben normalment fora del centre; per exemple, famílies, empreses o fins i tot alumnes,.

El centre educatiu transmet missatges de moltes formes; per això, ha de tenir cura que la imatge corporativa (ordre, neteja, identificació, coherència, compromisos, resultats, ètica i estètica) sigui la que realment persegueix. Situacions específiques, com les emergències, el màrqueting, l'acollida, l'acompanyament, la formació en centres de treball, etc., requereixen també planificacions específiques de la comunicació del centre.

Aspectes per tenir en compte i desenvolupar

- a. El centre excel·lent assegura que el projecte educatiu, els compromisos envers els grups d'interès, les actuacions i els resultats siguin públics i transparents. Informa internament i ret comptes als diferents grups d'interès, i explica les causes quan els resultats assolits no són els esperats.

- b. Les persones amb funcions de lideratge dins d'un centre excel·lent tenen una relació directa amb els diferents grups d'interès i promouen la creació i el desenvolupament de canals de comunicació àgils i bidireccionals que garanteixin la seguretat i integritat de la informació. També s'impliquen especialment en l'acollida dels alumnes i dels professors de nova incorporació al centre.
- c. La comunicació del centre respon a uns reptes ambiciosos, i es planifica, desenvolupa, avalua i millora amb l'objectiu de satisfer les necessitats dels diferents grups d'interès. Les eines i instruments digitals són molt eficients per a les comunicacions, però mai no poden substituir completament els canals més directes. La comunicació ha de permetre, doncs, que el centre augmenti l'eficàcia dels serveis que proporciona a través del coneixement, la cooperació i el treball en equip.
- d. La satisfacció de les comunicacions està directament relacionada amb la percepció que tenen els agents que hi intervenen; per això, s'ha de garantir que es coneix la percepció dels diferents grups d'interès i que es treballa per millorar-la. El centre disposa de sistemes per convertir la informació en coneixement útil.
- e. La importància de la comunicació, i la seva qualitat i abast, augmenta significativament quan el centre adquireix un desenvolupament excel·lent dels processos. És per això que els plans de comunicació s'han de revisar i actualitzar permanentment, amb l'objectiu de resoldre mancances i o insatisfaccions.

Eix 2. Persones

Els centres excel·lents reconeixen en les persones que hi treballen la font essencial on trobar els recursos i suports necessaris per poder assolir la missió, la visió i uns resultats excel·lents de manera sostinguda al llarg del temps. Per això, incentiva el treball en equip, la cooperació, l'autonomia, l'apoderament i la rendició de comptes, assumint la pròpia responsabilitat.

En aquest eix es planteja que el centre educatiu pot aprofitar tot el potencial del seu personal i crear una cultura que animi a la participació i corresponsabilitat en la consecució de les fites i millores que beneficien totes les parts implicades. El centre assegura que es mantingui una bona informació, comunicació i retroalimentació amb totes les persones, i reconeix i recompensa de manera adequada els compromisos adquirits i els resultats obtinguts, per mantenir un ambient i motivació excel·lents.

El personal assoleix i millora contínuament les competències, per desenvolupar amb èxit els processos del centre i, en concret, el desenvolupament de les capacitats dels alumnes.

El centre desenvolupa la funció de persones d'acord amb uns valors i normes determinats, de manera equitativa, democràtica i transparent, vetllant per l'equilibri dels interessos, el benestar, la responsabilitat social i el compliment d'un servei excel·lent.

2.1 Formació i competència

Els centres educatius d'excel·lència identifiquen quins rols, funcions i activitats ha de dur a terme l'equip humà en els processos en què tenen responsabilitats; especialment, identifiquen les competències que ha de desenvolupar per assolir amb èxit el procés d'ensenyament i aprenentatge.

Tot i les dificultats que tenen els centres educatius per reclutar i seleccionar les persones que hi treballen —especialment, els públics—, els centres que s'orienten a l'excel·lència treballen perquè tots els professionals tinguin els coneixements i competències adients per desenvolupar la seva feina de manera eficaç i eficient.

Els centres excel·lents defineixen itineraris professionals per al desenvolupament de les persones que hi treballen, d'acord amb les línies estratègiques i els interessos professionals de cadascuna. Fruit d'aquesta anàlisi, els centres dissenyen un pla per desenvolupar les capacitats de l'equip humà. El pla té per objectiu millorar les competències clau per exercir amb èxit les funcions atribuïdes i afavorir el desenvolupament professional.

Aspectes per tenir en compte i desenvolupar

- a. El centre excel·lent estableix perfils professionals per als càrrecs a través de l'anàlisi dels coneixements i les competències necessàries per ocupar-los. El personal s'autoavalua i els resultats serveixen per concretar nous plans de formació o acompanyament i per actualitzar-se.
- b. El centre explica les funcions i responsabilitats associades a cada lloc de treball i la formació i competència necessàries, incloses les que permeten desplegar l'estratègia i assolir els objectius del projecte educatiu.

- c. Els centres excel·lents estableixen plans de formació i acompanyament consensuats per assolir i millorar la competència del personal i la satisfacció de les persones que en reben el servei. Avaluen l'eficàcia i eficiència dels professionals. També analitzen el context i elaboren un diagnòstic per a possibles escenaris de futur, alhora que dissenyen nous plans de gestió de persones per abordar aquestes contingències.
- d. El centre proporciona oportunitats i afavoreix el treball per projectes amb objectius associats per a cada persona i equip de treball. Estableix que es facin memòries anuals dels departaments i coordinacions, en les quals s'avalua la formació rebuda i es determinen les necessitats per al futur.
- e. El centre s'assegura d'atreure i retenir el talent, i proporciona els recursos necessaris perquè les persones el millorin i puguin seguir acomplint la seva missió i enfocar-se cap a l'assoliment de la visió de centre.

2.2 Planificació i gestió de l'equip humà

Els centres d'excel·lència determinen els principis pedagògics, organitzatius i de gestió, en relació amb el procés d'ensenyament i aprenentatge i la resta de processos del centre. En funció del context i dels objectius, el projecte de direcció fa un diagnòstic per assolir els objectius de progrés a mitjà termini. Les necessitats dels grups d'interès, les polítiques i els reptes educatius excel·lents de qualitat educativa per a tothom requereixen unes propostes a les quals la gestió de les persones ha de proporcionar una resposta eficaç. L'assignació idònia del personal a cada acció, grup classe, càrrec de coordinació, etc., concretada en uns horaris de treball, ha de respondre a propostes i criteris pedagògics explícits i democràtics; d'aquesta manera, s'aprofiten les competències del personal en benefici del servei i es manté l'equilibri de la responsabilitat social, equitat, interessos i motivacions personals i professionals.

Per assolir l'excel·lència educativa, són fonamentals la gestió dels equips de treball, la coherència pedagògica dels horaris dels alumnes i professors, els serveis d'atenció als grups d'interès, la tutoria, l'orientació, l'avaluació, la gestió de conflictes, la gestió acadèmica i docent, les activitats complementàries i extraescolars, la personalització del procés d'ensenyament i aprenentatge, etc.

Aspectes per tenir en compte i desenvolupar

- a. El centre determina, aprova i verifica que els horaris de treball s'adeqüen al projecte educatiu i als acords organitzatius i pedagògics establerts pel claustre de professors. Els horaris de treball reflecteixen la millor organització possible per combinar les obligacions del centre, les necessitats educatives, els principis pedagògics i l'atenció als alumnes amb les competències professionals, el tractament equitatiu, la millora de l'ambient de treball dels processos, la conciliació i la salut laboral.
- b. El centre ofereix l'oportunitat de treballar en àrees, projectes i reptes que motivin les persones, sempre que els serveis estiguin assegurats i proporcionin oportunitats per millorar els objectius de progrés del projecte de centre. Aquests reptes estan planificats i identifiquen objectius, recursos, temporització i responsabilitats, entre les quals té especial impor-

tància la transparència i la rendició de comptes als diferents grups d'interès, per exemple al claustre i al consell escolar.

- c. El centre assumeix la responsabilitat de planificar les necessitats de personal, des de la selecció (quan en té competències) fins a la successió. Això implica determinar funcions, competències i responsabilitats dels professors; acompanyar-los, formar-los i desenvolupar-los professionalment; assignar-los tasques i orientar-los de manera eficaç, per assolir els objectius previstos. El centre atén també els aspectes legals i reglamentaris, el compliment de criteris i comportaments ètics i l'equilibri dels legítims interessos professionals i personals, aspectes clau per proporcionar una elevada satisfacció a les persones que hi treballen, alhora que proporciona un servei educatiu i complementari excel·lent.
- d. La planificació i gestió de l'equip humà requereix formació continua, però també equips, estructures, plataformes i altres recursos que possibilitin una gestió eficaç i eficient. El centre proporciona aquests i altres aspectes, els avalua i s'assegura que n'obté resultats excel·lents, reflexiona sobre les possibles millores i les integra en benefici del conjunt.
- e. El centre aconsegueix una elevada satisfacció del personal, la qual cosa es tradueix, entre d'altres, en una reduïda rotació i una alta fidelització i corresponsabilitat.

2.3 Alineament i participació

Els centres d'excel·lència tenen definida una política de gestió de l'equip humà coherent amb el projecte educatiu i els valors. En aquesta política, cal desenvolupar les estratègies de l'organització per alinear les persones amb la missió, la visió, els valors i la cultura, així com amb els objectius estratègics del centre.

De la mateixa manera, els centres han de definir les estratègies que fan servir per alinear i motivar els interessos individuals de les persones que formen part de l'organització amb els interessos del centre: implicació en el lideratge, corresponsabilitat i estratègia, implicació en activitats relacionades amb els valors del centre, conciliació d'interessos familiars i laborals, etc.

Les persones reben informació precisa sobre les àrees de millora i els punts forts de la seva feina, i coneixen les implicacions derivades d'un bon o mal acompliment. Els membres de les organitzacions excel·lents entenen que l'avaluació de l'acompliment no és una eina de fiscalització, sinó un mecanisme per dur a terme la gestió eficaç del seu potencial i per reconèixer el valor real que aporten. Després de tot el procés es fan els canvis necessaris per garantir que els diferents llocs de treball del centre estan orientats a la consecució dels objectius previstos, d'acord amb els valors acordats i definits al projecte del centre.

La finalitat de l'alineament és aconseguir que qualsevol professional del centre pugui i vulgui representar-lo i que se senti corresponsable de les seves polítiques, en qualsevol moment i context, de la mateixa manera que la direcció.

Els centres excel·lents desenvolupen un model de lideratge democràtic i distribuït. Per aquest motiu, planifiquen mesures eficients de participació del personal en la presa de decisions i en la gestió del centre. La planificació de les activitats de participació d'un centre excel·lent busca enfortir la legitimitat en la presa de decisions de l'organització. Aquesta participació s'estructura

ra a través del claustre de professors del centre i dels mecanismes de representació del personal d'administració i serveis i, si és possible, amb reunions de coordinació interdepartamentals.

Per garantir l'èxit del lideratge distribuït, el centre delega responsabilitats i apodera les persones de tots els nivells de l'organigrama, alhora que defineix un sistema d'objectius, indicadors i rendició de comptes per fer el seguiment, valoració i millora de l'eficàcia de cadascun dels processos, projectes, equips i persones.

Els centres excel·lents analitzen la satisfacció del personal i el fan participar en tasques que van més enllà de les pròpies de la seva activitat. Planifiquen noves vies de participació i la seva millora, per donar una resposta adequada a les expectatives del personal.

El centre afavoreix la pràctica d'activitats, la difusió d'idees, la investigació, la creativitat, l'experimentació, la innovació i l'assumpció de responsabilitats en tots els processos, projectes, equips i persones, dins i fora del centre.

Aspectes per tenir en compte i desenvolupar

- a. El centre ha d'impulsar, reconèixer i valorar els esforços i compromisos del personal a l'hora de participar, suggerir, crear i innovar, i quan es corresponsabilitza de l'èxit dels processos, de la gestió i, especialment, de l'atenció, ensenyament i aprenentatge dels alumnes.
- b. Cal afavorir que les persones mantinguin una actitud proactiva, positiva i compromesa envers els reptes que sorgeixen; que siguin portaveus compromesos del centre en qualsevol lloc i situació i que assumeixin la responsabilitat davant de tercers, quan no pot fer-ho la direcció del centre.
- c. Els centres excel·lents desenvolupen un model de lideratge democràtic i distribuït. Per aquest motiu, planifiquen mesures eficients de participació del personal en els processos de presa de decisions i en la gestió del centre, la qual cosa enforteix la legitimitat de l'organització.
- d. Per garantir l'èxit del lideratge distribuït, es deleguen responsabilitats a les persones en tots els nivells i es defineix un sistema d'objectius i indicadors per fer el seguiment i valoració de l'eficàcia de cada un dels grups i de les persones apoderades.
- e. El centre assegura, avalua i millora la comunicació eficaç entre persones, equips i processos perquè cap membre de l'organització quedi sense accés als canals d'informació i pugui participar-hi, i perquè l'organització flueixi sense dificultats.

2.4 Reconeixement

Els centres excel·lents defineixen un sistema per al reconeixement de les persones que es mostren especialment implicades en la millora de l'organització, fan activitats singulars, aconsegueixen resultats excel·lents, etc. Aquest reconeixement té difusió pública, més enllà del centre i es revisa de forma continuada per garantir-ne l'equitat.

El sistema de reconeixement té en compte, entre altres qüestions, els elements que fan que els professionals siguin exitosos: les actuacions professionals que contribueixen a la visió del centre, les que afavoreixen la innovació, l'augment o millora de recursos i la implicació i compromís en el projecte de centre.

Els efectes del reconeixement poden reforçar-se amb algun tipus de compensació, si escau, com ara la participació en projectes específics, l'assignació d'activitats singulars, etc., d'acord amb un pla conegut, transparent i equitatiu.

Aspectes per tenir en compte i desenvolupar

- a. Es reconeixen i valoren els esforços de les persones del centre destinats a millorar la qualitat i la innovació (agraïments personals, reconeixements públics, premis, acreditacions, etc.).
- b. La comunitat educativa valora les accions de reconeixement a les persones del centre i considera que estan regides pels principis de mèrit, equitat i justícia. Els mecanismes de reconeixement aconsegueixen motivar les persones i millorar-ne el rendiment, en benefici del projecte educatiu.
- c. El centre coneix què motiva el personal i també què pot desmotivar-lo (seguretat, retribucions, recursos, salut i ambient laboral, manca d'equitat, horaris, dificultats de conciliació, desorganització, mala comunicació, conflictes...).
- d. Els centres excel·lents revisen la satisfacció de l'equip humà, a través d'una política de reconeixement i, com a conseqüència d'aquesta anàlisi, hi introdueixen millores.
- e. En ocasions, hi ha opcions intangibles que poden resultar molt efectives; per exemple, escoltar i donar les gràcies pot ser una forma potent de reconeixement. També cal proporcionar retroalimentació a les persones, ja sigui en positiu o amb l'objectiu de corregir actuacions contràries a les normes de funcionament.

Eix 3. Recursos

Tot i la importància dels recursos tangibles, l'actiu fonamental dels centres són les persones que hi treballen, perquè són les que generen el coneixement i els valors que l'acompanyen i en són dipositàries; tot i això, també és cert que la seva tasca es desenvolupa en un context físic que la condiona en gran mesura i per això s'ha de gestionar de forma efectiva.

Actualment estem immersos en el que s'anomena la societat digital de la informació i el coneixement. Els centres educatius sempre han estat un exemple paradigmàtic d'acumulació del coneixement. Avui gran part d'aquest coneixement es troba disponible, i dispers, a la xarxa d'Internet; per això, cal assegurar la disponibilitat d'aquests recursos intangibles a través de l'eficiència de la connectivitat i la usabilitat dels equips, de manera que puguin ser una eina d'ús en el procés d'ensenyament i aprenentatge i estar a disposició dels professors i dels alumnes de forma permanent, ubíqua i de qualitat.

Els centres excel·lents desenvolupen una estratègia per a la gestió i optimització dels actius (edificis, instal·lacions, infraestructures, materials, equipaments, etc.) i el seu manteniment, d'acord amb el projecte del centre. També dissenyen una estratègia de gestió de la tecnologia perquè proporcioni un suport eficaç a tots els processos de l'organització.

Els centres excel·lents han de recollir, emmagatzemar, compartir i distribuir la informació per poder generar coneixement per a totes les persones que integren el centre i maximitzar, per tant, l'aprenentatge de tota la institució, amb l'objectiu de cercar i aprofitar les oportunitats d'innovació i millora contínua que afegeixen valor. També es plantegen de manera sistemàtica com optimitzar els cicles d'adquisició, transmissió i difusió del coneixement tàcit i explícit en les diferents dimensions: organitzativa, relacional, educativa i tecnològica.

Per últim, els centres han de fer ús dels recursos, habitualment limitats, de manera intel·ligent, efectiva i sostenible en el temps, per assegurar els processos i l'estratègia.

3.1 Recursos econòmics

Les organitzacions excel·lents elaboren el pressupost i planifiquen les inversions tenint en compte les necessitats que els han de permetre desenvolupar els processos que han identificat prèviament. En tot moment, garanteixen que tant el pressupost com la política d'inversions es troben recollits al pla estratègic, o de direcció, per assolir el que preveu el projecte educatiu.

Aquests centres prioritzen les inversions seguint criteris de factibilitat, rendibilitat (tenint en compte els aspectes tangibles i intangibles), cost, ús esperat i impacte en la formació dels alumnes. A més, són capaços de generar recursos econòmics per millorar les instal·lacions o adquirir nous actius.

Tot el sistema de gestió econòmica del centre ha de proporcionar resposta al que s'ha planificat a la política pressupostària. Aquest model es basa en una gestió de recursos que, a més de desenvolupar l'estratègia, és especialment respectuosa amb el medi ambient i sensible a les opinions i iniciatives dels grups d'interès.

La gestió econòmica respon a processos estratègics, operatius i de control que garanteixen

l'assoliment d'objectius, l'equitat de les assignacions, la fiabilitat de les operacions, la transparència informativa, la rendició de comptes i la sostenibilitat de les accions.

Aspectes per tenir en compte i desenvolupar

- a. Els recursos econòmics han de servir per desenvolupar els processos i proporcionar suport al projecte de direcció i per assolir la missió i visió determinades al projecte de centre. Per tant, donen resposta a la viabilitat dels plans anuals i de les estratègies a llarg termini de les operacions econòmiques, i han d'assegurar-la.
- b. El pressupost ha de combinar les partides necessàries per a les despeses corrents i les inversions. Per exemple, cal preveure, d'una banda, les despeses per als projectes, l'edifici i l'estalvi en els subministraments (energia, etc.) a mitjà i llarg termini. D'altra banda, en el capítol d'inversions, ha de tenir un pes important la partida d'innovació de processos, la gestió, la tecnologia i les noves metodologies per a l'ensenyament i aprenentatge, entre d'altres. Les inversions, doncs, han de mirar a llarg termini, ser sostenibles i tenir en compte els aspectes ambientals i de seguretat.
- c. Els centres públics han d'organitzar la gestió dels recursos assegurant l'equitat i igualtat d'oportunitats entre els alumnes en el present, sense comprometre el correcte context educatiu en el futur (principi de sostenibilitat). També cal tenir en compte que les aliances i relacions amb altres organitzacions poden incrementar els recursos disponibles.
- d. En l'ús adequat dels recursos tenen una importància especial la transparència, les bones pràctiques de gestió i la rendició de comptes. En l'anàlisi de cost-benefici, cal tenir en compte els beneficis intangibles de les inversions. El centre s'ha de plantejar calcular els costos (Cuatrecasas, 2010) de la qualitat i de la no qualitat, per trobar un punt òptim d'inversió. El centre optimitza la gestió de compres i selecciona els proveïdors seguint criteris objectius i coneguts, entre els quals destaquen la qualitat global del producte servei, la seguretat i el respecte ambiental. Quan se'n demostra la conveniència, el centre implementa polítiques de compra centralitzades.
- e. Per aconseguir un model d'escola inclusiva i proporcionar garanties d'equitat pot ser clau comptar amb informació i suport dels recursos aliens disponibles: beques, ajuts d'associacions de famílies, entitats locals i altres institucions, ús compartit de materials, reutilització de llibres de text, ús de la biblioteca, materials en obert, FP dual, plataformes educatives, donacions, aliances amb proveïdors i parts interessades, etc.

3.2 Equipaments i tecnologia

Els centres tenen definida una sistemàtica per identificar les necessitats de l'organització en matèria d'edificis, infraestructures, equips i tecnologia, i l'apliquen. Aquestes necessitats s'estableixen a partir de la informació proporcionada per una ampla diversitat de fonts: enquestes, dissenys curriculars, professors, departaments, auditories, experts, etc.

Els centres fan inventaris dels recursos materials de què disposen i apliquen plans de renovació que tenen en compte el cicle de vida i l'optimització dels actius. També disposen d'un pla de manteniment preventiu i correctiu d'equipaments i infraestructures. En aquest pla s'incor-

poren criteris d'eficiència i sostenibilitat. A més, disposen de mecanismes per gestionar el manteniment i avaluar-ne l'aplicació efectiva.

Els centres que s'orienten a l'excel·lència són conscients de la importància de les noves tecnologies i, consegüentment, impulsen i faciliten la incorporació de les TIC i TAC en l'activitat del centre. Per a la millora contínua d'aquest tipus de recursos, es fan prospeccions tecnològiques a través de l'assistència a fires i congressos, la participació en cursos formatius, la transferència de bones pràctiques en les xarxes del projecte de qualitat i l'aprofitament de la informació de radars tecnològics i de les entitats col·laboradores.

Les inversions que fa el centre en matèria de tecnologies de la informació, comunicació i aprenentatge cal que estiguin alineades amb el projecte educatiu i el pla estratègic o amb el projecte de direcció del centre.

Aspectes per tenir en compte i desenvolupar

- a. Els centres, a partir de les avaluacions, defineixen els criteris per seleccionar productes i equipaments, tenint en compte el cicle de vida del producte, l'eficàcia, el preu, el consum energètic i la seguretat. Per això, cal planificar la compra, renovació i amortització d'equipaments i tecnologia.
- b. Els centres excel·lents disposen d'un sistema de gestió de proveïdors que permet aplicar criteris de qualitat, econòmics, de seguretat i medi ambient en la selecció d'equips, tecnologia i serveis tecnològics. Pel que fa a la tecnologia, els centres s'orienten a la millora contínua dels equips didàctics i informàtics, a través de la col·laboració amb universitats, empreses i centres de recerca i la participació en projectes d'innovació.
- c. Els centres són conscients de la necessitat d'incorporar l'ús de les TIC a les activitats d'ensenyament i aprenentatge; per això, proporcionen els equips informàtics necessaris, ja sigui directament o a través de polítiques del tipus *bring your own device*, garantint la inclusió de tots els alumnes. D'altra banda, disposen de les tecnologies adequades per dur a terme els processos clau (tant aquells que afecten els alumnes i els professors com els dels usuaris externs del centre). Per garantir la continuïtat d'aquests serveis, els centres compten amb mecanismes que assegurin el funcionament eficient d'equips i estructures, alhora que dissenyen noves fórmules innovadores. Per això, disposen de radars tecnològics que permetin incorporar el maquinari, el programari i les actuacions de la manera més eficient possible en l'organització, la gestió i els processos d'ensenyament i aprenentatge.
- d. L'equipament i la tecnologia s'incorporen per millorar l'eficàcia i eficiència de tots els processos, des de l'ensenyament i aprenentatge (metodologies i activitats didàctiques, coneixement, avaluació, simulació, semipresencialitat...) fins a la gestió del centre (econòmica, administrativa, acadèmica, de l'inventari, del personal, del coneixement, de la qualitat, de la seguretat i la salut, etc.) i la comunicació interna i externa amb tots els grups d'interès. Tot plegat requereix sovint la formació i actualització de les competències del personal.
- e. Els centres excel·lents tenen en compte l'impacte dels seus actius en el personal, la comunitat i el medi ambient. Per tant, redueixen o eliminen els aspectes negatius, com ara sorolls, consums, residus, transports, etc. Quan és possible, utilitzen tecnologies alternatives respectuoses amb el medi ambient, rendibles socialment i econòmicament.

3.3 Edifici, infraestructura i seguretat

Els centres excel·lents dissenyen i despleguen plans de manteniment preventiu i correctiu de l'edifici, les infraestructures i els elements de seguretat. Asseguren el manteniment i adequació de sistemes específics, com ara seguretat, emergència, prevenció d'incendis, neteja, elevadors, calderes, dipòsits de combustible, instal·lacions d'aigua, electricitat i xarxes, alarmes, climatització, teulades, tancaments, clavegueram, il·luminació, etc. També mantenen registres de les operacions, que revisen i controlen per millorar-ne l'efectivitat.

Els centres excel·lents disposen d'un sistema de gestió de proveïdors i manteniment de l'edifici, les infraestructures i la seguretat que permet aplicar els criteris econòmics, ambientals, de qualitat i de seguretat.

Els centres excel·lents fan una aposta decidida per sensibilitzar tots els grups que integren la comunitat educativa envers la seguretat, el medi ambient i la sostenibilitat, amb l'ús adequat dels recursos. Amb aquest objectiu, els centres desenvolupen iniciatives per conèixer, entre altres qüestions, l'impacte ambiental que deriva de la seva activitat; els riscos laborals i professionals; els riscos per als alumnes dins i fora del centre; la seguretat de les instal·lacions i equipaments pel que fa a robatoris, incendis o altres emergències; la seguretat alimentària del servei de cafeteria i menjador; la seguretat dels sistemes d'informació i les dades de caràcter personal; la formació necessària per a un ús correcte d'equips i instal·lacions; l'equilibri entre els aspectes ambientals, econòmics i socials; la salut, les addiccions i la seguretat vial; l'ambient de treball, etc.

En el procés d'ensenyament i aprenentatge intervenen molts factors, entre els quals el context és un dels més rellevants; per tant, un edifici adequat, funcional, segur i sostenible és fonamental per a un centre excel·lent.

Aspectes per tenir en compte i desenvolupar

- a. Cal determinar les polítiques i implementar els processos, funcions, responsabilitats i controls associats al manteniment, neteja i millora dels espais, infraestructures i seguretat, inclosa la seguretat de les dades personals i l'actuació en cas d'emergència. Cal demanar a les persones del centre que facin propostes, convenientment justificades, sobre compres, necessitats d'obres i manteniment, adequacions de l'edifici i millores, i se n'ha de mantenir un registre.
- b. Els centres han de planificar la formació necessària per a l'ús responsable dels equipaments de seguretat individual i col·lectiva. Les operacions de manteniment i neteja s'han de dur a terme eficaçment, així com els controls dels elements de seguretat, inclosos els simulacres d'evacuació i confinament. També cal regular l'ús de farmacioles i l'actuació en cas d'accident.
- c. Els centres excel·lents han d'establir reglaments i pautes de funcionament en aules, laboratoris i tallers específics, comprovar-ne sistemàticament l'acompliment i actuar en conseqüència. Cal treballar per la corresponsabilitat dels diferents grups d'interès en la millora d'equips, edificis, ordre i neteja.
- d. Els centres excel·lents avaluen els riscos laborals, els aspectes ambientals i de seguretat.

També auditen els processos i els plans de manteniment i seguretat, elaboren informes i estableixen els plans de millora corresponents. A més, passen enquestes als grups d'interès per conèixer l'adequació i la funcionalitat de l'edifici, els espais i les infraestructures. D'altra banda, eliminen o redueixen els perills, els riscos i l'impacte ambiental de l'edifici, l'estructura, la infraestructura i el funcionament.


- e. Els centres excel·lents asseguren la funcionalitat de l'edifici, les infraestructures i els equips, posant el focus especialment en els aspectes que afecten directament el procés d'ensenyament i aprenentatge, la seguretat i la salut de les persones.

3.4 Informació i coneixement

Els centres d'excel·lència disposen d'una estratègia per dur a terme la gestió de la informació i el coneixement que és coherent amb el projecte educatiu i l'estratègia del centre. El centre defineix quina informació i coneixement són rellevants per a l'organització i els diferents grups d'interès i els proporciona un tractament específic.

Una de les principals fonts per establir l'estratègia d'informació i coneixement és l'anàlisi de les necessitats d'informació dels diferents grups d'interès. També s'utilitza per definir perfils d'usuaris interns i externs i per establir mecanismes específics que els garanteixin l'accés a la informació i el coneixement.

Aquests centres planifiquen accions per detectar i mantenir el talent i el coneixement explícit i tàcit que hi ha al centre, el que s'incorpora i el que es genera de nou. Planifiquen accions de detecció, emmagatzematge, accés, distribució i millora del coneixement per a l'òptim desenvolupament dels processos i per a tots els membres de la comunitat educativa.

Els centres educatius estan sensibilitzats en la difusió lliure del coneixement, però mantenen el respecte i reconeixement pels drets d'autor i la propietat intel·lectual. Per això, publiquen materials sota llicències de *creative commons by-nc-nd* (Creative Commons, 2017) (reconeixement d'autoria no comercial i sense obra derivada) , entre d'altres d'aquesta mateixa línia.

La informació i el coneixement són clau per prendre decisions. Així doncs, es tenen en compte processos d'observació sistemàtica, recollida i tractament de la informació, per disposar d'evidències quan s'hagin de prendre decisions estratègiques.

Aspectes per tenir en compte i desenvolupar

- a. Es posa a disposició de les persones del centre la informació necessària per prendre decisions o fer les funcions assignades al seu lloc de treball. Quan cal, aquesta informació es converteix en coneixement tàcit, mitjançant processos de formació i acompanyament. Els centres documenten i gestionen la informació necessària perquè es puguin desplegar les funcions i responsabilitats. Els centres han de potenciar el coneixement i les competències dels grups d'interès. Per això, poden crear grups de treball, de creativitat, d'innovació i de millora, que aprofitin l'aprenentatge assolit i el repercuteixin en l'organització.
- b. La informació i el coneixement s'han de tractar adequadament perquè puguin estar disponibles, de manera eficient i instantània, en els llocs adequats. Les tecnologies de la informació

i la comunicació s'han demostrat eficaces per complir aquestes funcions, amb la formació prèvia de les persones que n'han de fer ús. L'accés a la informació i el coneixement ha de garantir que respecta el que estableix l'organització i la protecció de dades personals, drets d'autor i propietat intel·lectual.

- c. Els centres que s'orienten a l'excel·lència elaboren sistemes d'indicadors i quadres de coordinació i informació, tant per al control de les accions com per garantir la informació del personal de l'organització, i la transparència i rendició de comptes a la resta de grups d'interès. Els centres d'excel·lència fan ús de totes les fonts d'informació que tenen a l'abast, ja siguin registres derivats de la seva activitat, resultats de les enquestes que responen els grups d'interès, dades de l'oferta i la demanda, evolució del mercat de treball, informes de tercers, etc.
- d. Els centres estan compromesos amb la creació i difusió de coneixement i desenvolupen iniciatives que transcendeixen les activitats vinculades al servei d'ensenyament i aprenentatge. Fomenten la participació en grups d'intercanvi i millora de processos pedagògics, estades de professors en empreses i visites de *benchmarking* a altres organitzacions. També animen els professors a participar en projectes d'innovació, elaborar i difondre articles, llibres i ponències vinculades al seu àmbit d'especialització, elaborar blocs i wikis professionals i dels alumnes, redactar memòries que recullin l'activitat dels departaments del centre, etc.
- e. Els centres excel·lents converteixen el coneixement en nous i millors processos, productes i serveis, que s'orienten a assolir la visió de l'organització i la satisfacció de les necessitats i expectatives d'alumnes, professors, usuaris i altres parts interessades. Els centres planifiquen periòdicament activitats en què es comparteix el coneixement col·lectiu, per reflexionar o generar noves idees i innovacions, i animen els diferents grups d'interès a participar-hi.

Eix 4. Grups d'interès i entorn

Els centres d'excel·lència tenen identificats els grups d'interès (alumnes, professors, famílies, empreses, institucions, entitats, etc.) als quals s'orienta directa i indirectament la seva activitat. Disposen d'un procés sistemàtic i planificat per recollir informació sobre les seves necessitats i expectatives, tant en l'àmbit educatiu com d'altres serveis. Estableixen mecanismes sòlids i sistemàtics per mantenir un diàleg permanent amb aquests grups d'interès, per identificar les necessitats de l'entorn, anticipar-s'hi i convertir-les en requisits del projecte de centre.

Amb la finalitat de mantenir unes relacions satisfactòries a llarg termini, els centres assignen responsables, equilibren les necessitats i estratègies, incrementen els nivells de satisfacció dels grups d'interès i els reten comptes de les fites assolides. També dissenyen serveis i processos que aportin valor afegit i satisfacció a les seves necessitats i expectatives.

Els centres excel·lents planifiquen i gestionen les aliances externes amb altres organitzacions, col·laboradors i proveïdors, d'acord amb la seva estratègia.

Les institucions educatives excel·lents intenten que les seves aliances siguin útils i rellevants per als alumnes i, concretament, per al desenvolupament exitós del procés d'ensenyament i aprenentatge. Mantenen un conjunt d'obligacions i compromisos ètics i legals amb els grups d'interès, en els àmbits professional, social, laboral i ambiental.

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

Els centres excel·lents busquen fórmules per enriquir els processos amb la col·laboració dels socis, i, fins i tot, per treballar conjuntament en l'establiment d'interrelacions entre els sistemes de valors de les diferents organitzacions, amb l'objectiu de crear projectes innovadors. Aquestes relacions busquen augmentar el benefici potencial de les organitzacions a llarg termini i, com a conseqüència, l'equilibri entre els beneficis socials, econòmics i ambientals. Les accions estan guiades pel projecte educatiu, que fa explícits els valors que funcionen com a nexes d'unió entre els diferents grups d'interès participants de les aliances.

Els centres han de fer esforços per conèixer l'entorn en què desenvolupen l'activitat, relacionar-s'hi i aportar-hi valor afegit. D'igual manera, han de vetllar per recollir el coneixement i els aprenentatges dels exalumnes per revertir-los en el centre, quan sigui possible. També han de crear relacions beneficioses amb totes les parts implicades en l'ensenyament, que tinguin com a objectiu l'augment i difusió de l'aprenentatge i el coneixement.

El centre ha de vetllar per formar els alumnes amb el major nombre possible de col·laboradors. Les limitacions de recursos habituals es redueixen quan el centre col·labora amb el conjunt d'agents interessats a fer que l'aprenentatge del jovent sigui una palanca del canvi social esperat.

4.1 Context i grups d'interès

Els centres d'excel·lència saben que treballen per als alumnes, però, en definitiva, la seva raó de ser és l'aportació de valor per a la millora social i per al conjunt de persones que en formem

part. Per tant, identifiquen les necessitats i expectatives dels grups d'interès, amb l'objectiu de proporcionar-los respostes satisfactòries. Per determinar aquestes necessitats, la informació pot venir de diferents fonts; per exemple, de visites a empreses i entitats, enquestes, assistència a conferències, estades en empreses, grups de discussió, queixes i suggeriments, prospeccions a Internet, informes d'experts, requeriments del Departament d'Educació o aportacions del Consell Escolar, entre d'altres.

Quan el centre identifica necessitats contraposades, utilitza criteris objectius i coneguts per decidir quins àmbits d'actuació són prioritaris, tenint en compte sempre en primer lloc les necessitats educatives dels alumnes. La informació procedent de l'anàlisi de necessitats i expectatives dels grups d'interès és una de les principals fonts d'informació que s'utilitza per elaborar el projecte educatiu i el pla estratègic.

Els centres d'excel·lència formen persones de manera integral, en els diferents àmbits del coneixement, perquè es desenvolupin amb èxit en els tres vessants: personal, social i professional i perquè puguin respondre als reptes del futur i a les urgències del present, desplegant les capacitats transversals clau en el marc dels valors del centre.

En un servei educatiu cal tenir en compte que:

- Les necessitats i expectatives dels alumnes no sempre són explícites.
- Les necessitats d'avui no sempre resolen problemes de demà. Per això, cal proporcionar una formació integral de qualitat que, entre altres qüestions, ensenyi i motivi a aprendre contínuament al llarg de la vida.
- La formació de qualitat, l'esperit crític i els valors sòlids proporcionen el caràcter que permet abordar, amb garanties d'èxit, les diferents fases que els alumnes han d'emprendre al llarg de la vida.
- La importància de la família i l'entorn específic dels alumnes són aspectes determinants en l'aprenentatge. Cal afavorir, doncs, la corresponsabilitat i la participació d'aquest grup d'interès.
- La responsabilitat de l'educació és compartida. Per això, cal determinar i explicitar molt clarament els compromisos que assoleix cadascú en el procés d'ensenyament i aprenentatge, controlar-ne el desenvolupament, revisar-los, actualitzar-los i proporcionar retroalimentació a les parts implicades, tant dels resultats com dels aspectes que cal modificar per millorar el desenvolupament dels alumnes.

Aspectes per tenir en compte i desenvolupar

- a. Els centres d'excel·lència determinen els seus grups d'interès, hi estableixen relacions, n'identifiquen les necessitats i expectatives en relació amb el servei que proporcionen, els alineen amb la seva política i treballen junts de forma efectiva.
- b. Els centres excel·lents construeixen una relació amb els grups d'interès fonamentada en la confiança i els interessos mutus, legítims i alineats amb el projecte del centre. Les relacions del centre amb les famílies, un grup d'interès molt important, s'han d'organitzar de manera

inversament proporcional a l'edat dels alumnes. Aquesta relació forma part de l'estratègia del centre.

- c. Els centres d'excel·lència planifiquen serveis d'informació i orientació acadèmica i professional al llarg de la vida, tant adreçats als alumnes com a la població, empreses i entitats. S'asseguren que en el procés d'informació, preinscripció i matrícula, especialment durant les etapes postobligatòries, els alumnes realment es matriculen d'allò que volen fer i tenen un coneixement suficient del que els exigiran. Al seu entorn, el centre ha de ser una referència pel que fa a la informació i orientació acadèmica i els serveis que l'administració educativa i el centre determinin. El centre participa en la societat civil de l'entorn per conèixer i donar resposta a les necessitats de formació que es presentin, traslladant-les, si cal, a instàncies superiors, o bé orientant-les cap a les diferents alternatives possibles.
- d. Específicament, en l'àmbit dels ensenyaments professionals, els centres defineixen itineraris formatius i metodologies didàctiques adequades a les necessitats dels diferents grups d'interès. Les unitats formatives, adaptades als canvis continus que proporciona la tecnologia, són una oferta que es pot convertir en font de formació contínua per als exalumnes o per a persones que hagin d'actualitzar els coneixements i les competències professionals. Els centres excel·lents coneixen la inserció laboral dels estudiants i actuen en conseqüència.
- e. Els centres d'excel·lència mantenen relacions de coordinació vertical amb les escoles que proporcionen alumnes i les institucions superiors que els reben. També mantenen una coordinació horitzontal amb altres instituts i serveis educatius de la zona, fins i tot per dissenyar projectes educatius de ciutat, si escau. Els centres educatius promouen les polítiques de mobilitat de la Unió Europea per aconseguir que les persones joves puguin dur a terme activitats educatives reglades i activitats formatives laborals en altres estats membres. Els centres coneixen la trajectòria dels seus estudiants en etapes educatives superiors i actuen en conseqüència, modificant estudis, actualitzant l'oferta, proporcionant actualitzacions, etc. Els centres excel·lents fan esforços per avançar-se als canvis (tecnològics, socials, metodològics, laborals, etc.) i presenten una oferta formativa flexible, adaptada i de qualitat. Per això, mantenen radars que aporten informació contínua per a l'anàlisi, diagnòstic i planificació de l'estratègia formativa.

4.2 Aliances

Els centres d'excel·lència gestionen les relacions amb els grups d'interès configurant i consolidant aliances d'acord amb una política prèviament definida, que és coherent amb la missió, la visió, els compromisos i els valors de l'organització. Aquestes aliances s'adeqüen al projecte educatiu i a l'estratègia del centre i aporten valor als alumnes i a la resta de grups d'interès.

D'acord amb l'oferta formativa i la seva estratègia, aquests centres tenen una actitud proactiva per establir aliances amb entitats externes. Utilitzen eines d'anàlisi de l'entorn (contacte amb organitzacions representatives, institucions, empreses, anàlisi DAFO, etc.) per determinar quines aliances poden resultar més profitoses.

Per al desenvolupament de la formació dels alumnes, els centres excel·lents estableixen aliances que, d'acord amb la seva missió i projecte educatiu, siguin beneficioses per als grups d'in-

terà i per al servei que proporciona el centre; per exemple, amb universitats, centres de primària i secundària, ajuntaments i serveis locals i supralocals (diputacions, consells comarcals, etc.), organitzacions empresarials i culturals, organitzacions d'exalumnes, centres a l'estranger, entitats esportives, etc.

Els centres educatius, pel seu potencial i neutralitat, poden catalitzar i afavorir la formació o emergència de grups amb interessos comuns (associacions, fundacions, clústers, empreses emergents, etc.).

Els centres excel·lents desenvolupen sistemes de gestió de proveïdors que tenen en compte criteris de qualitat, seguretat, sostenibilitat mediambiental i responsabilitat social, a l'hora de seleccionar productes i serveis. Els centres planifiquen i avaluen l'efectivitat dels productes i serveis adquirits abans de comprar-los, de manera que es redueixen els costos de control, retorn i temps un cop comprats.

Aspectes per tenir en compte i desenvolupar

- a. Les organitzacions que aposten per models d'excel·lència disposen d'un ampli ventall de col·laboradors externs, que es revisa periòdicament, per poder renovar i actualitzar els acords que han estat profitosos, així com per incorporar noves aliances. Aquests centres diversifiquen les col·laboracions segons les necessitats i finalitats perseguides en l'estratègia d'aliances, amb l'objectiu d'aconseguir benefici mutu i d'aportar valor per als alumnes.
- b. Les aliances i convenis amb empreses faciliten el desenvolupament d'activitats de pràctiques o la modalitat d'FP dual dels alumnes, l'ús o obtenció de recursos tecnològics per al centre, la formació i desenvolupament dels professors o el desenvolupament de projectes d'innovació, entre d'altres. Els centres defineixen com s'identifiquen els aliats clau de l'organització, en línia amb l'estratègia i els plans, determinen qui i com s'encetarà la col·laboració i les responsabilitats en l'èxit final del pla. Per això, les sistemàtiques de treball de les aliances cal que estiguin estructurades.
- c. Els centres excel·lents són conscients de la rellevància de mantenir un contacte permanent amb els col·laboradors externs. Per això, organitzen activitats de millora contínua i d'innovació que permetin identificar canvis, i procuren estendre l'abast de col·laboració amb les empreses més enllà de la formació en centres de treball o d'FP dual, mitjançant estades que tenen com a objectius formar els professors en entorns laborals, formar el personal laboral, establir serveis d'innovació i transferència de coneixement, etc.
- d. Per a cada aliança, el centre excel·lent disposa d'un pla de desenvolupament o conveni de col·laboració que té en compte els objectius, els compromisos de les parts, el pla d'activitats, la fórmula de seguiment i l'avaluació final. Per decidir la renovació de les aliances, s'utilitzen els resultats de l'avaluació i s'incorpora la visió de l'entitat col·laboradora a través de procediments establerts de seguiment, consulta, queixes i suggeriments.
- e. Els centres excel·lents ofereixen una carta de serveis i compromisos atractiva per als alumnes i per a altres grups d'interès, que la coneixen, en formen part i treballen contínuament per aconseguir beneficis mutus. Aquests grups d'interès es converteixen en ambaixadors del projecte de centre davant d'altres possibles interessats.

4.3 Responsabilitat social i ambiental

Els centres excel·lents entenen que la responsabilitat social (ISO, 2010) comença pel desplegament de valors, el lideratge responsable del centre i l'acompliment de la missió, per la qual cosa desenvolupen i implanten activitats i sistemes adreçats a l'equip humà i als alumnes, per millorar-ne l'estada i la convivència a l'organització; per exemple: codis de conducta (normativa de centre), sistemes de gestió de conflictes, plans de seguretat, educació per a la salut, educació per al lleure, foment de l'esport, prevenció de les addiccions, prevenció de riscos laborals, mesures d'igualtat de gènere i formació en valors.

Més enllà de les persones que integren la comunitat educativa, els centres d'excel·lència estan compromesos amb l'entorn, amb el present i el futur de la societat i, per tant, desenvolupen activitats per sensibilitzar i formar els alumnes, els grups d'interès i els socis en la transferència del coneixement i dels valors, així com també en la correcció dels efectes negatius que la seva activitat pugui tenir en l'entorn.

Els centres d'excel·lència apliquen, doncs, una política de sostenibilitat adreçada a minimitzar l'impacte ambiental de la seva activitat; per exemple, utilitzen energies renovables i materials no agressius amb el medi ambient, dissenyen actuacions adreçades a minimitzar els consums de materials i subministraments, fomenten el reciclatge i procuren reduir la generació de residus sòlids, abocaments i emissions.

Aquests centres tenen polítiques educatives inclusives i duen a terme accions de conscienciació social relacionades amb la xenofòbia, drogodependències, homofòbia, malalties infeccioses, igualtat de gènere, respecte envers la població nouvinguda, etc., tant per als alumnes com per a l'entorn proper i la societat en general.

Els centres excel·lents són curosos amb la seguretat i la salut de les persones que hi treballen i estudien; per això, implementen sistemes integrats de gestió que desenvolupen una activitat preventiva dels riscos laborals al centre i, a més, consciencien les empreses amb les quals es fa formació als centres de treball.

Els centres identifiquen activitats de responsabilitat social que puguin aportar valor a la societat i als grups d'interès; per exemple:

- Organitzen activitats esportives, culturals o mediambientals impulsades per agents locals per fomentar la connexió del centre amb el territori, o bé hi participen.
- Ofereixen serveis de formació i cooperació a la comunitat.
- Col·laboren activament en programes de cooperació amb països en vies de desenvolupament i zones amb necessitats especials.
- Treballen perquè cap estudiant abandoni el curs per manca de recursos econòmics o perquè pugui fer-ho amb garanties.

Els centres excel·lents tenen una gestió transparent, reten comptes i fan públics, sempre, el projecte i els resultats.

Són centres excel·lents perquè, sota els principis d'inclusivitat i equitat, garanteixen la igualtat d'oportunitats i cap alumne té restringides les possibilitats d'assolir un aprenentatge de quali-

tat, tret que s'autolimiti. Aquestes autolimitacions, el centre ha de diagnosticar-les, tractar-les i corregir-les amb promptitud i eficàcia, quan això sigui possible, o bé treballar-les amb altres organitzacions, sense perdre de vista la responsabilitat adquirida amb els alumnes i les famílies.

Aspectes per tenir en compte i desenvolupar

- a. Els centres excel·lents tenen en compte els alumnes —i usuaris de serveis— amb dificultats de qualsevol tipus (personals, familiars, de salut, educatives, d'accessibilitat, d'orientació, psicològiques, d'integració, d'acceptació, etc.), i posen en marxa mecanismes per afrontar-les, reduir-les o eliminar-les, si és possible.
- b. Els centres excel·lents analitzen l'impacte social, laboral i ambiental que genera la seva activitat, tant dins de l'organització com en l'entorn, per dissenyar accions destinades a corregir possibles externalitats negatives i a reforçar els aspectes que tenen una incidència positiva.
- c. Els centres analitzen les necessitats socials, ambientals o culturals de l'entorn i identifiquen oportunitats per generar valor amb els alumnes o altres grups d'interès. A l'hora de planificar les iniciatives que s'han de dur a terme, els centres identifiquen les necessitats i expectatives dels grups d'interès sobre els quals generen algun tipus d'impacte, més enllà dels membres de la comunitat educativa. Posteriorment, incorporen activitats a l'estratègia del centre destinades a actuar sobre les externalitats identificades.
- d. Els centres d'excel·lència vetllen perquè els recursos esmerçats a les aules s'aprofitin completament, ja sigui mantenint unes ràtios eficients o bé desenvolupant estratègies d'ensenyament i aprenentatge d'èxit (IOC, aprenentatge en línia, aprenentatge semipresencial, tele-assistència, videoconferència, entorns personals d'aprenentatge, formació personalitzada, etc.), quan els alumnes no assisteixen amb regularitat al centre (baixes mèdiques, semipresencialitat, estades a l'estranger, FP dual, etc.).
- e. Per desenvolupar la responsabilitat social, els centres determinen metes que cal assolir, elaboren un pla d'acció amb activitats concretes, defineixen indicadors de seguiment, mesuren els resultats i nomenen responsables encarregats del seguiment, avaluació, rendició de comptes i millora contínua.
- f. Els centres d'excel·lència són proactius i van més enllà del que la normativa els exigeix en aquests àmbits; dibuixen un itinerari a seguir per a altres organitzacions que també aspiren a l'excel·lència.

4.4 Creativitat i innovació

Els centres excel·lents estimulen, impulsen, aprofiten i reconeixen la creativitat amb la finalitat d'innovar en tots els processos del centre, així com en els productes i serveis que proporcionen als alumnes i a la resta de grups d'interès.

El centre educatiu excel·lent, en tant que és un dipòsit excepcional de coneixement explícit, tàcit i potencial, desenvolupa accions per fer emergir el talent de tothom i, quan és possible, el converteix en explícit, el transfereix i/o explota, per a la millora dels grups d'interès i de la societat en general. En qualsevol cas, fa públic el coneixement reconeixent-ne l'autoria i sense

beneficiar-se'n econòmicament en exclusivitat. Per tant, els centres excel·lents protegeixen el dret a la propietat intel·lectual i utilitzen les llicències de *creative commons* per protegir-lo, alhora que permeten la difusió i aprofitament del coneixement com a bé comú.

Aquests centres participen en radars de prospecció i detecció d'innovacions tecnològiques, de productes, organitzatives, metodològiques i de serveis, o bé els gestionen; per exemple, a través de:

- L'assistència a jornades, fires i congressos.
- La recerca a la xarxa del projecte de qualitat.
- La informació d'empreses i entitats col·laboradores.
- Les alertes a Internet.
- La comunicació en el centre.
- La participació en fòrums virtuals i/o presencials.
- La vigilància de l'activitat del centre.

Els centres excel·lents incorporen a les activitats d'ensenyament i aprenentatge, en la mesura de les seves possibilitats, el que han après a les activitats anteriors. Quan les experimentacions no estan encara provades, el centre les pilota de forma controlada per verificar-ne els avantatges potencials o corregir-ne les mancances que s'hi detectin.

Els centres que s'orienten a l'excel·lència generen projectes d'innovació, dissenyen nous serveis i activitats, revisen els plans de formació, accedeixen a la millor tecnologia possible i incrementen el valor de la formació en centres de treball.

Com a punt de partida perquè la millora contínua es converteixi en innovació, els centres d'excel·lència:

- Identifiquen els factors clau d'èxit.
- Analitzen les potencialitats de l'organització.
- Recullen informació sobre la satisfacció, necessitats i expectatives dels grups d'interès a què s'orienten.
- Analitzen la informació de l'entorn pel que fa als aspectes socioeconòmics, tecnològics, ambientals, legals, polítics, culturals, etc.
- Fan visites de *benchmarking* a altres organitzacions.
- Treballen conjuntament amb les empreses i entitats col·laboradores.
- Seleccionen les millors idees, les defineixen i decideixen quines innovacions desplegaran.
- Proporcionen recursos.
- Gestionen la innovació.
- Mesuren els resultats obtinguts, aprenen, milloren, incorporen els nous aprenentatges al centre i transfereixen els coneixements apresos a la societat.

Els projectes d'innovació es planifiquen, s'hi assignen responsables, s'hi adjudiquen els recursos necessaris, se n'estableixen els controls de seguiment i els objectius i metes a assolir i, si escau, s'integren en el normal funcionament del centre.

Aspectes per tenir en compte i desenvolupar

- a. La creació i la innovació sistemàtica produeixen cada vegada més valor per al centre i la societat. Per això, els centres excel·lents impulsen les accions de creativitat i transferència de coneixement i incorporen la innovació com una àrea comuna de desenvolupament del centre que millora la capacitat emprenedora dels alumnes i genera valor per al centre i per a les empreses o entitats amb qui té aliances.
- b. Els centres excel·lents col·laboren en projectes d'innovació amb empreses, universitats i centres de recerca per al desenvolupament i millora tecnològica. A més, es troben oberts i són proactius, en benefici d'una acció emprenedora i innovadora que millori la societat.
- c. Els centres que s'orienten a l'excel·lència identifiquen en quines àrees poden desenvolupar projectes d'innovació, per incorporar-los en els processos d'ensenyament i aprenentatge, per millorar els coneixements dels professors, per produir o desenvolupar nous productes o serveis i per augmentar el valor dels productes i serveis dels socis o aliats.
- d. Quan el procés d'innovació està estructurat de forma sistemàtica, els centres poden disposar d'un pla d'innovació alineat amb la missió, visió, valors i estratègia del centre, en el qual es recullen aquestes actuacions. Els centres excel·lents avaluen els canvis introduïts per analitzar si la innovació ha estat profitosa, si ha millorat els resultats clau, així com l'eficàcia i l'eficiència dels processos. En cas que no hagi estat així, els centres revisen la implementació i la viabilitat de la innovació en la realitat del centre. En la gestió del centre es pot fer ús de referents en la gestió de la innovació, com ara el manual d'Oslo i la col·lecció de normes UNE 166.000.
- e. La majoria de les eines de qualitat són útils i necessàries en la gestió del procés innovador: gestió de procés, estadística, equips de millora, quadre de control d'informació, *benchmarking*, DAFO, gestió d'equips, lideratge, pluja d'idees, equips d'alt rendiment, treball per reptes, treball per projectes, treball entre diferents estudis o centres, participació en premis i concursos, etc. Per això, el centre fa formació i en promou l'ús, com a base per impulsar una millora contínua i una innovació sostenible, que caracteritzi el centre i afavoreixi els alumnes i grups d'interès.

Eix 5. Ensenyament i aprenentatge

Els centres excel·lents proporcionen resposta a tot el que han definit i planificat, d'acord amb la missió, visió i valors i amb els requeriments normatius establerts, especialment els curriculars, en el marc del projecte educatiu, per a una escola inclusiva i equitativa per a tothom.

Això es concreta en l'organització i el desenvolupament de la programació general anual de centre, les concrecions curriculars, les activitats didàctiques de les diferents programacions d'aula i l'acció tutorial, i en el desenvolupament dels processos clau: acollida, activitats d'aula, gestió de formació en centres de treball o FP dual, orientació, avaluació i qualificació, etc., així com en tota la resta de processos de serveis extraescolars i complementaris.

Pel que fa a l'oferta formativa, els centres excel·lents apliquen models innovadors que s'adapten a les necessitats canviants dels grups d'interès i donen resposta a les expectatives explícites i implícites de les diferents parts interessades en l'ensenyament. En relació amb les programacions didàctiques i la gestió d'aula, els centres utilitzen metodologies didàctiques, pedagògiques i tecnològiques innovadores, amb l'objectiu d'aconseguir incrementar la motivació dels alumnes, el ple desenvolupament del seu potencial i la implicació en el seu propi aprenentatge.

Els centres excel·lents estan orientats a donar una resposta de qualitat al procés d'ensenyament i aprenentatge. Per això, cal controlar aquest procés i gestionar-lo adequadament, mitjançant la utilització d'indicadors que permetin als professors en primer lloc, i després al centre, prendre decisions a partir de dades i fets. Els centres que avancen cap a l'excel·lència organitzen models de treball cooperatiu i harmonitzen col·lectivament els criteris i actuacions per garantir l'èxit educatiu dels alumnes en cadascun dels nivells i matèries. Els centres excel·lents adequen els processos educatius i formatius a les singularitats de cada etapa i a la diversitat de necessitats i expectatives que tenen els grups d'interès interns i externs.

En els centres excel·lents l'èxit educatiu, —entès com a conseqüència de la qualitat dels aprenentatges i la millora dels resultats educatius obtinguts per tots els alumnes, en un entorn d'equitat i de cohesió social, que culminen amb l'adquisició de les competències previstes— és l'objectiu més important i la seva raó de ser, la qual cosa es recull de manera clara i explícita en el projecte educatiu i en el pla estratègic o de direcció. Els centres excel·lents són innovadors en la prestació del servei educatiu i sorprenen positivament i contínuament amb les seves propostes educatives, pedagògiques i didàctiques.

El centre educatiu informa els alumnes (i les famílies, en les etapes obligatòries o quan els alumnes són menors d'edat) sobre què estableix el projecte de centre i com i quan està previst que ho assoleixin, així com els objectius d'aprenentatge de les concrecions curriculars de cada curs i etapa educativa, abans de formalitzar la inscripció.

El centre s'assegura que, abans de matricular-s'hi, els futurs alumnes i famílies coneixen l'oferta educativa del centre i els compromisos que totes les parts han de complir per desenvolupar el servei educatiu amb garanties d'èxit. Per això, el centre excel·lent proposa una carta de compromís o de serveis, indicant els compromisos d'alumnes i famílies per una banda i del centre educatiu per una altra.

Els centres d'excel·lència s'ocupen que els alumnes no abandonin els estudis. Els objectius

socials identifiquen aquest fet com un símptoma de fracàs, amb una incidència molt negativa en el futur dels ciutadans i del país. Per això, es persegueix com a objectiu prioritari que almenys el 90% de la població, assoleixi titulacions d'estudis postobligatoris.

Els centres treballen per al desenvolupament integral dels alumnes i, per tant, aborden les dimensions individual, social i professional. S'asseguren que els alumnes tinguin accés a la cultura i l'art en totes les manifestacions. Fan esforços per afavorir la creativitat, la innovació i la intel·lectualitat, i aquestes expressions són valors positius que es tenen en compte, es valoren i es potencien.

Els centres excel·lents estableixen sistemes d'avaluació interna i externa que verifiquen que el procés d'ensenyament i aprenentatge es fa d'acord amb el planificat, i s'hi incorporen permanentment millores i innovacions que l'enriqueixen, per augmentar el valor per als alumnes en particular i la societat en general.

5.1 Identificació de necessitats educatives i d'aprenentatge

Els centres excel·lents, mitjançant els equips docents i els responsables pedagògics, identifiquen les expectatives, les necessitats i les capacitats dels alumnes i treballen per donar-los una resposta educativa de qualitat. Per això, d'acord amb els factors legals, de context, socials, antropològics, ideològics, del present i del futur, analitzen quins són els aprenentatges que els alumnes esperen haver assolit en acabar la formació, per construir un perfil de sortida que concreti els diferents coneixements: saber ser, saber estar i saber fer, per a un aprenentatge competencial que estigui d'acord amb les propostes i requisits legals i reglamentaris corresponents i degudament personalitzat per a cada alumne.

Determinen, doncs, quan i com correspongui:

- El nivell acadèmic inicial i les motivacions de cada alumne, analitzant, en funció del seu perfil, les competències assolides i les que encara ha de desenvolupar.
- Els diferents perfils possibles en cadascuna de les etapes educatives, així com els mecanismes d'aprenentatge més eficaços individualment per als alumnes del centre.
- Com s'estableixen les aliances amb altres centres i entitats, i d'on provenen els alumnes, per analitzar-ne les motivacions, necessitats i capacitats i actuar de la forma més eficaç.
- Els coneixements i competències que han de desenvolupar els alumnes.
- Com cal actuar sobre l'entorn socioeconòmic d'influència.
- Com actuar a través de la contextualització temporal i significativa dels ensenyaments, per augmentar, o despertar, la motivació de les persones.
- El disseny dels instruments idonis per vehicular els aprenentatges, com per exemple, el projecte lingüístic, el projecte TAC, l'impuls de la lectura, la digitalització de les aules, l'aprenentatge servei, el currículum obert, els dispositius mòbils a l'aula, la cooperació, el treball per reptes i projectes, la ludificació, etc.
- El desenvolupament i actualització del projecte educatiu i el pla estratègic o de direcció.
- L'establiment de les fórmules d'avaluació i qualificació equitativa.

Amb aquesta informació el centre revisa la concreció del disseny curricular i estableix els objectius i plantejaments pedagògics que cal treballar, tant de manera individual com en grup i al centre.

Aspectes per tenir en compte i desenvolupar

- a. El punt de partida dels ensenyaments que cal desplegar són els objectius definits a les lleis educatives i les concrecions dels currículums establerts i reglamentaris. En la identificació de les necessitats educatives dels alumnes també és important la informació provinent de cicles educatius anteriors, així com el que s'espera als estudis posteriors, i la seva revisió, millora i actualització. Per tant, cal assegurar la possibilitat que els alumnes encetin l'etapa d'acord amb les seves necessitats i que l'acabin amb plenes garanties d'èxit a les etapes educatives o professionals posteriors.
- b. El centre ha de mantenir un sistema avançat de gestió del coneixement per aprofitar totes les oportunitats que ofereix l'entorn a l'hora de dissenyar i actualitzar un projecte educatiu excel·lent, de qualitat i inclusiu.
- c. El procés d'acollida, l'avaluació inicial i les entrevistes amb els alumnes, i si escau, les famílies, serveixen per identificar-ne els coneixements previs, les motivacions, els talents i la situació personal, per adaptar els serveis educatius de forma individualitzada.
- d. En el cas dels alumnes de formació professional, l'actualització curricular pot no ser suficientment àgil per interpretar les necessitats de l'entorn socioeconòmic present i de futur, la qual cosa s'ha de tenir en compte per incorporar-los en les revisions periòdiques dels dissenys curriculars. Els centres excel·lents han d'oferir l'actualització professional als usuaris potencials i especialment als exalumnes.
- e. La retroalimentació de l'avaluació inicial i contínua, a través dels plans personalitzats d'aprenentatge i millora, pot ser un element determinant en la millora de resultats posteriors. És important la col·laboració amb la família, quan els alumnes són menors d'edat.

5.2 Disseny, innovació i planificació educativa

Per proporcionar una resposta adequada a les necessitats detectades i als objectius educatius previstos, els centres excel·lents elaboren la programació i la concreció pedagògica per a cadascun dels ensenyaments que imparteixen. Aprofiten el coneixement propi o aliè, les innovacions i propostes educatives d'èxit i vetllen perquè els dissenys curriculars siguin sempre els millors possibles per a cada alumne.

Les programacions de les àrees, matèries, mòduls i unitats formatives dels diferents cicles i etapes educatives del centre són coherents amb el perfil de sortida i amb els valors, projecte educatiu i estratègia del centre, i preveuen els elements necessaris per desplegar un procés educatiu centrat en un aprenentatge personalitzat, que generi un alt valor afegit per als alumnes i l'organització.

Els centres excel·lents dissenyen, planifiquen, gestionen i comuniquen les programacions didàctiques i els resultats educatius que han d'assolir els alumnes, perquè coneguin com es des-

envoluparà el procés formatiu i el que se n'espera. A més, garanteixen la transmissió d'aquestes programacions didàctiques a les famílies, les empreses o entitats (en els casos en què sigui necessari, legal o reglamentari).

Els centres d'excel·lència proposen metodologies didàctiques que garanteixin, de la millor manera possible, el compliment fixat en el perfil de sortida de cada estudiant. Les estratègies educatives s'adeqüen, a cada moment, a les necessitats d'aprenentatge dels alumnes, a les motivacions (diverses i canviants), als continguts i als objectius establerts. Aquestes metodologies són impartides de manera col·legiada per tot l'equip docent. Tot i això, l'equip de professors gaudeix d'autonomia i, per tant, de flexibilitat didàctica i metodològica per aconseguir els objectius educatius previstos, especialment en entorns educatius molt heterogenis o que tenen dinàmiques especials.

Els centres d'excel·lència que ofereixen ensenyaments professionals treballen per ajustar l'oferta de formació pràctica en els centres de treball als objectius i interessos dels alumnes, també a mitjà i llarg termini, per la qual cosa es desenvolupen mòduls, unitats formatives, tallers, pràctiques o altres activitats adreçades a complementar el currículum i dotar-lo de més flexibilitat i possibilitats d'actualització, per donar resposta a les necessitats identificades.

El centre excel·lent assegura l'aportació de recursos necessària per desplegar l'ensenyament i aprenentatge d'acord amb el planificat i, d'aquesta manera, impartir les metodologies dissenyades per a cada activitat didàctica prevista.

Aspectes per tenir en compte i desenvolupar

- a. Els centres excel·lents identifiquen i generen coneixement, metodologia i instruments d'ensenyament i aprenentatge adequats a les finalitats formatives, als canvis en el perfil dels alumnes i a l'aparició de noves tecnologies. A més, amb aquest coneixement, el centre excel·lent crea protocols d'actuació a les aules que permetin garantir unes pràctiques formatives adequades i els diferents equips docents elaboren els materials didàctics corresponents per donar-hi resposta, internament o en aliança amb entitats externes, per a un aprenentatge significatiu de tots els alumnes.
- b. El centre posa aquests materials a disposició de tota la comunitat educativa, proporciona formació interna i externa al centre i recull aquestes eines en el sistema de qualitat per garantir-ne la implantació sistemàtica. El disseny de les diferents activitats formatives, convenientment contextualitzades, és una oportunitat perquè els professors disposin d'eines pedagògiques suficients per adaptar l'ensenyament a les circumstàncies canviants de l'aula.
- c. Les programacions didàctiques compleixen amb els criteris generals organitzatius, estratègies metodològiques, concrecions curriculars, criteris generals d'avaluació, qualificació i recuperació, etc., previstos en el projecte educatiu. El pla general anual de centre concreta els punts de control del procés d'ensenyament i aprenentatge a través de les diferents reunions d'avaluació i d'equips docents. Es determina la informació que ha de retornar als alumnes i a la família i s'acorden conjuntament les accions a seguir.
- d. L'equip de professors d'un mateix grup d'alumnes treballen per processos i no de manera aïllada (per assignatures o matèries). L'objectiu final és l'aprenentatge i l'adquisició dels ob-

jectius i competències definides per a cada curs, cicle o etapa i per a cada alumne. Per tant, és plausible que, en algun cas, s'assoleixin de forma suficient els objectius del curs o etapa sense que els alumnes hagin après tot el previst en els criteris d'avaluació d'alguna assignatura. El disseny del curs —la planificació, el desplegament i la qualificació final— té com a objectiu l'aprenentatge dels alumnes i la superació del curs. Les estratègies didàctiques, les diferents metodologies, els aspectes motivacionals, les avaluacions i els canvis de millora tenen com a objectiu corregir les desviacions del procés d'ensenyament i aprenentatge, per enfocar-lo cap a l'èxit educatiu final de cada alumne.

- e. El centre ha d'aprofitar les oportunitats que li ofereix l'entorn. Per això, cal disposar d'un radar metodològic, així com incentivar la participació en grups de treball d'experimentació educativa que siguin capaços de traslladar a l'escola les innovacions metodològiques d'aprenentatge: aprenentatge cooperatiu, foment de la lectura, plurilingüisme, treball per projectes, llibres digitals, mòbils i tauletes, mètodes de treball de classe inversa, entorns personalitzats d'aprenentatge, autoaprenentatge, aprenentatge ubic, simulacions, realitat augmentada, grups de treball interaules i intercentres, joc a l'aula, avaluació i autoavaluació com a instrument d'aprenentatge, etc.

5.3 Ensenyament, aprenentatge i avaluació

El centre proporciona professors competents i els recursos adequats i necessaris (instal·lacions, inventari i pressupost) previstos a les diferents programacions didàctiques, per donar un servei educatiu d'acord amb el planificat i amb la qualitat especificada.

Els centres excel·lents controlen el servei educatiu; per exemple, utilitzant eines com la gestió per processos o el sistema REDAR. Ho fan de manera efectiva, per dedicar el temps a l'aprenentatge dels alumnes. Els centres defineixen a priori els objectius a assolir, els revisen i en defineixen els enfocaments, desplegant-los completament en totes les activitats, integrant-los en la dinàmica del centre i complint-los de forma sistemàtica: avaluant, aprenent, millorant i innovant contínuament. L'objectiu és personalitzar el procés d'educació i aprenentatge, de manera que sigui la palanca de l'èxit educatiu (personal, social i professional) de cada alumne.

El centre dona un servei educatiu d'acord amb el projecte pedagògic, temporitzat a la planificació anual i concretat en els manuals de serveis; l'organitza i ajusta de manera flexible, per adaptar-lo a les situacions canviants, sense perdre de vista l'objectiu final: l'aprenentatge dels alumnes.

El servei educatiu eficaç es du a terme en entorns que afavoreixen l'estudi i la concentració, organització, ordre i neteja; en definitiva, l'ambient escolar (context) ha d'ajudar a complir les finalitats educatives.

A cada moment d'estudi li corresponen altres moments d'esbarjo, així com una pluralitat d'activitats complementàries destinades a optimitzar el temps d'estudi i la formació integral dels alumnes. El centre excel·lent té en compte que el temps de classe és una font primordial de l'aprenentatge dels alumnes, però no l'única.

El centre diferencia correctament el procés de qualificació del procés d'avaluació. Del procés d'avaluació, normalment se'n deriven accions de millora. Els processos d'avaluació han de ser-

vir per verificar contínuament que el procés d'ensenyament i aprenentatge es desenvolupa d'acord amb el planificat i per corregir, si escau, les formes i mètodes d'ensenyament, i la manera com els alumnes assoleixen la responsabilitat en l'aprenentatge. Per això, cal que els alumnes, i quan correspongui la família, coneguin què ha de canviar de la seva actuació i com. Com més aviat i seguit es donin aquests processos de seguiment, control i retroalimentació del procés, com a conseqüència de l'avaluació, més garanties hi ha d'assolir l'èxit final.

Aspectes per tenir en compte i desenvolupar

- a. Aquests centres compten amb un pla d'acollida dels alumnes adreçat a informar-los i orientar-los sobre el projecte educatiu, els objectius a assolir, el funcionament del centre, els recursos que es posen al seu abast, etc. En definitiva, es tracta de facilitar i accelerar el coneixement del centre als alumnes: les persones i recursos de què disposaran, què hauran de fer i què se n'espera. Aquest procés d'acollida pot ser més o menys llarg en funció de l'edat i situació, i pot ser convenient la participació d'alumnes de més edat, i també de les famílies, en el procés d'acompanyament.
- b. Els centres excel·lents despleguen les activitats formatives en coherència amb les programacions didàctiques, la planificació de l'acció tutorial i l'orientació establertes. Els centres excel·lents adequen permanentment, si escau, elements de les programacions didàctiques a les necessitats i capacitats dels alumnes. No hi ha una única forma per aconseguir l'èxit educatiu dels alumnes. Per això, el centre fa ús de les fórmules pedagògiques idònies per a cada etapa, cicle, curs, grup i alumne, les canvia quan convé i assegura que hi hagi radars i temps de reflexió, experimentació i transferència de coneixement per oferir les millors solucions pedagògiques possibles. Els centres d'excel·lència, doncs, innoven els mètodes d'ensenyament, aprenentatge, i avaluació, així com els formats d'organització de l'aula i de relació professor/alumnes, en funció dels aprenentatges esperats, el tractament individualitzat i el coneixement científic emergent sobre l'aprenentatge.
- c. Els centres excel·lents que ofereixen ensenyaments professionals segueixen i avaluen la formació pràctica que fan els alumnes en els centres de treball, per garantir el compliment del pla d'activitats establert i identificar possibles millores que augmentin el valor formatiu de les pràctiques per als alumnes i les entitats. D'igual manera, altres etapes educatives organitzen accions educatives planificades, que tenen en compte l'entorn, per produir aprenentatges significatius en els alumnes, en les dimensions personal, social i professional. Es tenen en compte metodologies d'ensenyament i aprenentatge d'èxit, inductives, deductives, multimèdia, d'experimentació real, de simulació, d'investigació, de treball individual, en grup, cooperatiu o de col·laboració, per projectes, exposicions orals, exposicions públiques, creació i construcció de mecanismes, aprenentatge entre iguals, sorpresa pedagògica, utilització de recursos externs, visites, conferències, i altres metodologies innovadores, com l'aula capgirada, la realitat augmentada, aplicacions digitals ad hoc, etc.
- d. Per assegurar l'assoliment dels objectius didàctics, els centres excel·lents implanten un sistema d'avaluació continuada per a cada una de les matèries, àrees i mòduls dels diversos cicles o etapes formatives, d'acord amb els criteris establerts en el projecte educatiu. Aquesta avaluació recull tant l'aprenentatge de continguts com el desenvolupament de les competències dels alumnes. Els centres excel·lents defineixen criteris per avaluar el pro-

cés educatiu que responguin a necessitats significatives per als alumnes i que són coherents amb els objectius de l'aprenentatge esperat i amb el projecte educatiu establert pel centre. L'abast i la gradació dels criteris d'avaluació s'han de corregir, quan es demostra que és necessari, per adaptar-los als alumnes (capacitats, coneixements previs, motivacions, maduresa...). Aquesta modificació pot ser tant per reduir-los com per augmentar-los.

- e. Els centres excel·lents tenen en compte que els alumnes, per corregir la seva actuació, necessiten la retroalimentació de l'avaluació contínua per part dels professors. Per això, com més sovint i adequada sigui l'avaluació, i més ràpida la retroalimentació dels professors, més s'assegura que els alumnes coneguin la seva realitat i què han de fer per modificar-la. Les plataformes virtuals d'aprenentatge poden ajudar a fer aquest procés de manera més eficient, reduint la càrrega de treball dels professors. La incorporació de rúbriques que facin objectivables els criteris, l'autoavaluació i la coavaluació, entre altres possibilitats, millora l'avaluació dels professors. Els criteris d'avaluació procuren seguir, doncs, uns esquemes lògics que garanteixin criteris equitatius d'avaluació dels alumnes. Amb aquests criteris, el centre dissenya instruments d'avaluació continuada que faciliten la mesura del progrés de l'alumne en l'assoliment dels coneixements necessaris i en el desenvolupament de competències. Així mateix, el centre dissenya els informes per donar a conèixer el desenvolupament dels aprenentatges de cada alumne als diferents grups d'interès.

5.4 Orientació educativa i acció tutorial

Els centres excel·lents entenen l'acció tutorial d'una manera àmplia i integrada dins l'orientació educativa.

Promouen l'acompanyament personalitzat de l'alumne i incorporen als equips del centre estratègies didàctiques i pedagògiques afavoridores de l'aprenentatge i l'autonomia personal.

Posen les màximes expectatives en els alumnes i els proporcionen l'oportunitat d'obtenir el màxim i el millor d'ells mateixos, fomentant-ne les potencialitats des de l'autoconeixement, l'autoestima i el compromís amb la tasca d'aprendre.

Entenen l'**acció tutorial** com el conjunt de les funcions tutorial del docent, dels equips educatius i de tots els professionals de la comunitat educativa, que tenen la finalitat de contribuir, en col·laboració amb les famílies, a fer que cada alumne s'impliqui en el seu procés educatiu. També tenen l'objectiu de desenvolupar una dinàmica social positiva en la comunitat educativa, desplegant-la d'una manera planificada, fent el seguiment i l'avaluació de les competències bàsiques i transversals o les capacitats clau inserides en cadascuna de les activitats del centre, l'aula i l'entorn. (Departament d'Ensenyament, 2018)

La direcció del centre lidera el treball conjunt entre els diferents equips i vetlla perquè les funcions d'orientació i d'acció tutorial es portin a terme de forma distribuïda i coordinada entre tots els professionals del centre i la comunitat educativa.

El pla d'acció tutorial i d'orientació respon al projecte educatiu i és un instrument clau per assegurar que s'assoleix la missió, els valors i els objectius estratègics determinats pel centre. Els centres concreten aquest pla per a cadascun dels ensenyaments que imparteixen, mitjançant un conjunt d'activitats eficaces i diverses.

Aquestes actuacions concreten, especialment:

- Els processos d'acollida dels alumnes i de transició entre els diferents ensenyaments, com a base de l'orientació.
- L'orientació acadèmica i professional, que inclou les actuacions per afavorir que l'alumne adquireixi autoconeixement i aprengui a prendre decisions en el procés de construcció del seu itinerari formatiu i projecte de vida.

L'acció tutorial disposa d'eines de gestió eficients per conservar la informació més rellevant dels alumnes del centre (full de seguiment intern): el nivell d'assoliment dels aprenentatges, el resultat de les reunions amb els alumnes i les famílies, les mesures de suport a l'aprenentatge rebudes, els interessos i expectatives, així com les habilitats de relació i les activitats no lectives. S'elaboren i lliuren informes sobre l'orientació individual, acadèmica o professional a les parts implicades.

El tutor o tutora coordina l'acció tutorial de grup i, amb l'equip docent, vetlla perquè s'assoleixin els objectius previstos per a cada alumne i per al grup, així com les competències bàsiques associades als àmbits transversals, necessàries perquè els alumnes puguin desenvolupar el projecte personal, social, acadèmic i professional. El tutor o tutora és el professional que acompanya l'evolució correcta dels alumnes en el centre i, per tant, és responsable últim del seu èxit educatiu.

Els centres excel·lents despleguen accions d'informació i orientació d'acord amb els criteris i objectius establerts, que abasten aspectes personals, culturals i socioeconòmics. Utilitzen recursos propis i aliens i, quan no són suficients, cerquen o contracten externament proveïdors o col·laboradors, per assegurar l'orientació suficient dels alumnes, que és un element clau del seu èxit posterior.

Els centres d'excel·lència dissenyen plans d'acció tutorial que van més enllà dels currículums establerts; desenvolupen aspectes que ajuden a millorar i optimitzar el temps d'estudi i el temps de lleure.

Els centres excel·lents desenvolupen mecanismes eficaços per conèixer i millorar la inserció laboral dels alumnes, i estableixen aliances per garantir que s'aconsegueixi el màxim aprenentatge, valor social i laboral.

Aspectes per tenir en compte i desenvolupar

- a. Els centres excel·lents dissenyen plans d'acció tutorial per a cadascun dels cursos i etapes, per donar resposta al projecte educatiu. Aquests plans es despleguen, es controlen, s'avaluen i es milloren contínuament. Posen una cura especial en l'acollida i els processos de transició entre els diferents ensenyaments, com un element clau de l'acció tutorial.
- b. Plantegen l'acció tutorial com una acció compartida que implica tots els professionals i espais del centre, i coordinen el treball de les competències transversals en els diferents mòduls, matèries o àmbits. Estableixen tutories grupals en tots els nivells i ensenyaments, en les quals introdueixen activitats per desenvolupar aspectes d'aprenentatge i desenvolupament individuals i grupal.

- c. L'orientació acadèmica i professional dels alumnes és una altra qüestió central de l'acció tutorial. Abasta l'orientació acadèmica, personal, professional i laboral. El centre pot recórrer a especialistes externs per aconseguir el que proposa el pla d'acció tutorial; per exemple, tècnics i professionals en actiu, tècnics en orientació acadèmica, psicòlegs, etc. Les visites a empreses i organitzacions, convenientment preparades, poden ser d'utilitat a l'hora de fer l'orientació.
- d. El centre introdueix a la tutoria el desenvolupament de la intel·ligència emocional, l'autococoneixement, l'autoconfiança, la gestió de la individualitat i les relacions amb els diferents entorns en què els alumnes interactuen.
- e. L'acció tutorial ajuda que els alumnes autoavaluïn la seva actuació al centre, potenciant l'autoconeixement, la presa de decisions i l'èxit educatiu, personal i social. Els centres excel·lents, a través de la tutoria de grup i les accions individuals, vetllen per l'assoliment dels plans personalitzats de millora de cada alumne, la qual cosa requereix el disseny, planificació, acceptació, seguiment, avaluació, autoavaluació i retroalimentació dels avenços i posteriors renovacions d'aquests cicles de millora contínua.

Eix 6. Resultats

L'eix dels resultats té una naturalesa diferent als cinc anteriors, però no es pot comprendre, ni té cap sentit entendre'l, per separat de la resta d'eixos (eixos d'agents).

Els resultats excel·lents són l'objectiu i la conseqüència del compliment dels enfocaments desplegats, i tots els grups d'interès han d'assumir la corresponsabilitat d'obtenir-los, tot i que la direcció hagi assignat algú per liderar-ne la consecució. Per mesurar l'impacte dels resultats de manera evident, els centres excel·lents utilitzen indicadors de resultats que mesuren l'assoliment dels processos, els objectius estratègics anuals i els que són especialment clau en l'organització.

L'anàlisi del seguiment i els resultats d'aquests indicadors és la base per dissenyar plans de millora que ajudin a redefinir l'enfocament que cal donar als eixos i subeixos d'aquest model de gestió de l'excel·lència. Els indicadors han de recollir informació tant del rendiment (resultat del procés, activitat o recurs) com de la percepció de la qualitat del servei proporcionat (opinió dels alumnes i de les altres parts interessades).

Un centre excel·lent estableix els indicadors necessaris i suficients per fer un seguiment continuat i reorientar les accions desplegades, quan aquestes no donen el resultat esperat o bé quan es volen assolir fites més ambicioses. Els centres mesuren, analitzen i avaluen els resultats finals. Un centre excel·lent utilitza els resultats de l'avaluació com a eina de millora, per prendre decisions de futur i per informar-ne la resta dels grups d'interès, en un exercici de transparència i bon govern.

Els resultats han de poder informar sobre el que passa en el centre, oportunament desagregats per etapes, cicles, grups, matèries, parts interessades, etc., per conèixer realitats en les quals intervenir. Els centres excel·lents obtenen uns resultats, en tots els processos, sostenibles i positius, comprenen les causes que proporcionen un èxit en el futur i actuen en conseqüència. Comparen els resultats clau amb altres organitzacions excel·lents, per entendre les dades en el context, detectar bones pràctiques i proporcionar un referent que determini nous objectius de millora.

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

- El sistema de seguiment del pla estratègic o projecte de direcció.
- Els indicadors dels processos i activitats del centre.

El centre excel·lent disposa d'un sistema de seguiment parcial i avaluació dels objectius anuals (operatius) i de les activitats corresponents, per assegurar el correcte desenvolupament o reorientació de l'estratègia. El centre excel·lent utilitza quadres de seguiment, control i publicitat dels resultats.

En aquest eix es reflecteixen, doncs, els indicadors i resultats més importants d'un centre educatiu, així com les orientacions corresponents per a l'anàlisi de les dades obtingudes, amb la finalitat que l'aprenentatge sigui útil per a la millora contínua, la innovació i l'excel·lència en els resultats educatius i acadèmics, i per a la satisfacció dels alumnes i de la resta de grups d'interès en el present i el futur.

6.1 Resultats estratègics: estratègia, processos i innovació

Aquest subeix inclou els indicadors de resultats que el centre utilitza per conèixer el desplegament i assoliment de l'estratègia i dels processos, desagregant, per la seva rellevància, els resultats dels processos d'innovació.

Un centre excel·lent dissenya els processos de manera que es puguin controlar les activitats que ajudin a assolir l'estratègia. Per tant, el mapa de processos del centre ha de ser suficient per controlar tots i cadascun dels resultats que el centre necessita per garantir l'estratègia que condueixi a assolir el projecte educatiu a mitjà o llarg termini.

El quadre de control i informació d'aquests resultats ha d'informar dels principals indicadors estratègics del centre, que poden ser, entre d'altres:

- Indicadors de progrés del projecte educatiu.
- Indicadors del projecte de direcció o pla estratègic.
- Indicadors d'èxit educatiu.
- Indicadors de cohesió social.
- Indicadors d'inclusió.
- Indicadors dels processos.
- Indicadors de satisfacció dels alumnes i de la resta dels grups d'interès.
- Indicadors de la carta de serveis i compromís.
- Indicadors d'innovació educativa.
- Indicadors d'innovació en processos, productes o serveis.
- Indicadors de qualitat educativa.
- Indicadors de lideratge.
- Indicadors de comunicació i màrqueting.
- Indicadors d'informació i coneixement.
- Indicadors d'inserció.
- Indicadors d'estudis superiors.
- Indicadors de fidelitat dels alumnes i altres parts interessades.
- Indicadors d'abandonament prematur.
- Indicadors de reconeixements externs.
- Indicadors del Consell Escolar.
- Indicadors de fidelització.
- Indicadors de responsabilitat social.
- Indicadors de *benchmarking* extern i intern.

- Indicadors de convenis i aliances.
- Indicadors d'inversions en estratègia i innovació.

6.2 Resultats clau: alumnes, persones i servei educatiu

Aquest subeix inclou els indicadors dels resultats clau que el centre utilitza per conèixer les mesures internes que li permeten gestionar operativament (planificar, desenvolupar, preveure, supervisar, entendre, aprendre i millorar) el desplegament de les seves polítiques, a través de l'assoliment de l'estratègia i dels processos, per obtenir finalment una satisfacció elevada dels alumnes i de la resta de grups d'interès, de manera sostinguda.

El quadre de control i informació d'aquests resultats ha d'informar dels principals indicadors clau del centre, que poden ser, entre d'altres:

- Indicadors de percepció dels alumnes, professors, famílies, empreses i altres parts interessades, sobre el centre i el servei educatiu proporcionat.
- Indicadors del procés d'ensenyament i aprenentatge per matèries, alumnes, grups i etapes educatives.
- Indicadors d'assegurament del servei.
- Indicadors d'absentisme.
- Indicadors de conflictes.
- Indicadors de formació dels professors.
- Indicadors d'igualtat.
- Indicadors d'acollida i acompanyament dels professors.
- Indicadors d'alineament, participació i compromís dels professors.
- Indicadors econòmics.
- Indicadors d'ambient per desenvolupar els processos.
- Indicadors de seguretat i salut.
- Indicadors de tecnologia.
- Altres indicadors de processos clau: sol·licitud de serveis, vinculació, abandonament, acollida, tutoria, orientació, queixes, no conformitat...
- Indicadors de proves externes.
- Indicadors de transferència de bones pràctiques.
- Indicadors de gestió de processos de suport: edifici, infraestructures, connectivitat, ordre i neteja, organització i gestió, queixes, no conformitat...
- Indicadors ambientals.
- Indicadors de mobilitat.
- Indicadors de proveïdors.
- Indicadors de compliment normatiu.

4 Taula d'interrelacions entre els principis de la gestió de l'excel·lència i els eixos e2cat

Tot i que els principis de l'excel·lència es desenvolupen al llarg de tot el model, aquesta taula permet observar les interrelacions associades amb el desplegament dels eixos i subeixos.

Taula 2. Taula d'interrelacions entre els principis de la gestió de l'excel·lència i els eixos e2cat

| Principis de l'excel·lència en la gestió | Eixos i subeixos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-------------------------------|-----|-----|-----|-------------------------------|-----|-----|-----|
| | 1. Lideratge i estratègia | | | | 2. Persones | | | | 3. Recursos | | | | 4. Grups d'interès i recursos | | | | 5. Ensenyament i aprenentatge | | | |
| | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 2.4 | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | 4.1 | 4.2 | 4.3 | 4.4 | 5.1 | 5.2 | 5.3 | 5.4 |
| Orientar l'acció a l' aportació de valor , la satisfacció de les necessitats i les expectatives educatives dels alumnes, professors, famílies i altres grups d'interès. | ● | ● | | | ● | ● | ● | | | ● | | | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| Alinear l'organització cap a la consecució de resultats excel·lents, d'impacte social i sostenibles en el temps. | ● | ● | | ● | | | ● | | ● | | | | ● | ● | ● | ● | | | ● | ● |
| Liderar amb coherència i integritat per assolir una visió inspiradora. | ● | ● | | ● | | | ● | ● | | | | | ● | ● | ● | ● | ● | | | |
| Desenvolupar la capacitat organitzativa i l'efectivitat del centre, amb una gestió àgil, integrada, per processos i decisions fonamentades en coneixements, dades i fets. | | | ● | ● | ● | | | | ● | ● | ● | ● | | | | ● | | ● | | |
| Aprofitar i desenvolupar el talent de les persones , apoderar-les i distribuir el lideratge per assolir l'èxit dels projectes. | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | | | | ● | ● | | ● | | ● | | |
| Fomentar l'aprenentatge, la millora contínua i aprofitar la creativitat i la innovació . | | ● | ● | | ● | | | | ● | ● | | | ● | | | ● | ● | ● | | |
| Desenvolupar relacions, aliances i projectes conjunts amb els grups d'interès. | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | | | | | ● | ● | | ● | | | ● | |
| Assolir resultats excel·lents en els processos i serveis del centre educatiu. | | ● | ● | | ● | | | | | ● | ● | | | | | ● | | | ● | ● |
| Assolir resultats excel·lents en relació amb les persones del centre . | ● | | | | ● | ● | ● | ● | | | | ● | | | | ● | | | ● | ● |
| Assolir resultats excel·lents d'èxit educatiu. | | | | | ● | ● | ● | | ● | | | ● | | | | ● | ● | ● | ● | ● |

5 Informació per implementar el model e2cat 2020

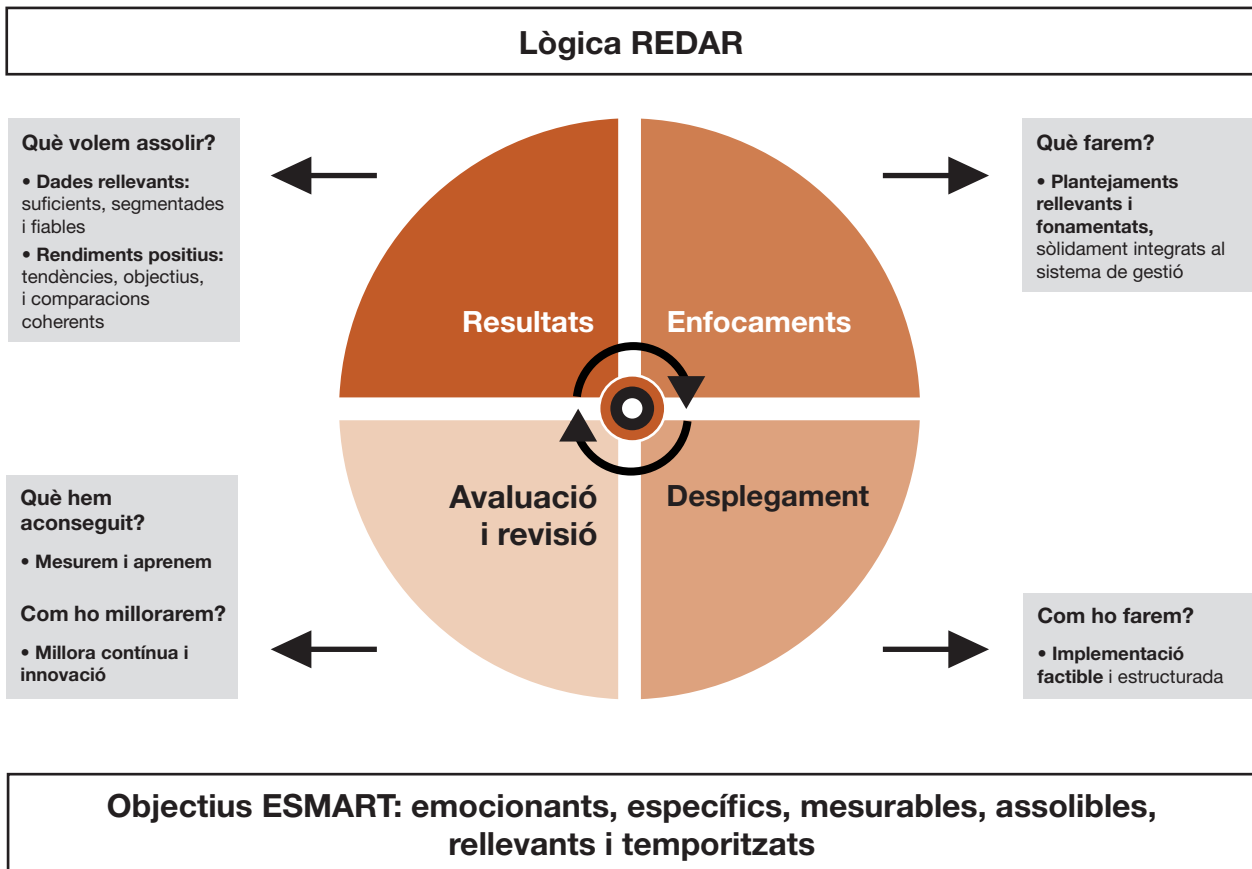
La implementació d'un model de gestió de l'excel·lència respon a un **desenvolupament sistèmic**. Per tant, obtenir resultats excel·lents de forma sostinguda no és fruit de la casualitat, sinó que sempre respon a uns paràmetres coneguts de la gestió organitzativa.

Per facilitar la implementació dels conceptes que hem introduït als diferents eixos i subeixos del model e2cat, s'aplica la lògica REDAR, una proposta de treball que ha esdevingut una fórmula poderosa i efectiva per impulsar l'assoliment de resultats excel·lents en les organitzacions que l'apliquen de manera sistemàtica.

REDAR són les sigles de:

- **Resultat**, entès com el punt de partida de cada acció i estratègia relacionades amb els eixos i subeixos del model. El centre educatiu s'ha de proposar inicialment quin resultat vol assolir amb les polítiques i accions. Quan treballi sobre aspectes que ja coneix, ha d'aplicar la lògica de la millora contínua dels resultats. La primera vegada que desenvolupa una activitat o projecte innovador és més complex definir el resultat que es vol assolir a priori; en aquests casos, cal incrementar el control sobre el procés, o bé dur a terme un pilotatge previ que proporcioni informació per a l'aprenentatge, abans d'estendre la solució a la resta d'àrees, processos o projectes del centre.
- **Enfocament**, entès com les polítiques o plans que es volen implementar en els processos o projectes per assolir els resultats definits anteriorment.
- **Desplegament**, entès com el conjunt d'accions requerides per posar en pràctica les polítiques o plans d'acció.
- **Avaluació**, entesa com l'anàlisi contínua de les accions i resultats, parcials i finals. Ha de permetre modificar o validar els enfocaments i desplegaments, per garantir l'assoliment dels resultats.
- **Revisió**, entesa com l'aprenentatge assolit després de l'avaluació, que permet reajustar i millorar els enfocaments per a nous cicles de treball en l'aplicació de la lògica REDAR.

II·lustració 6. Lògica REDAR i els objectius ESMART



En el model e2cat, els eixos agents que faciliten el desplegament dels diferents enfocaments són:

- Eix 1 del lideratge i l'estratègia
- Eix 2 de les persones
- Eix 3 dels recursos
- Eix 4 dels grups d'interès i l'entorn
- Eix 5 de l'ensenyament i l'aprenentatge

L'apartat de resultats es manté agrupat en un únic eix:

- Eix 6 dels resultats

Aquest eix inclou tots i cadascun dels resultats que l'organització ha de tenir en compte per desplegar el model: estratègics (estratègia, processos i innovació) i clau (alumnes, persones i serveis educatius).

Quan es treballa en els processos, projectes i activitats habituals de l'escola, no sempre resulta fàcil entendre aquests conceptes, sovint força abstractes. És per això que s'hi afegeixen alguns atributs que ajuden a caracteritzar-los i comprendre'ls millor.

Taula 3. Descripció dels atributs dels eixos agents

| Descripció dels conceptes facilitadors del REDAR | | |
|--|---|---|
| Enfocament | Fonamentat | Plantejament per assolir la missió del centre que realment persegueix la millora de les necessitats educatives dels grups d'interès i la satisfacció envers el servei proporcionat. |
| | Rellevant | Pla alineat amb l'estratègia i integrat en el sistema de processos, que és important per assolir la visió del centre. |
| Desplegament | Implementat | Els enfocaments fonamentats i rellevants s'implementen en els processos i projectes determinats. |
| | Coherent | Els enfocaments es despleguen de forma adequada i estructurada, tenint en compte la cultura, els valors i els canvis en el context del centre. |
| Avaluació i revisió | Seguiment i mesura | Seguiment continu del desplegament dels processos, projectes i activitats, a través d'una monitorització dels resultats obtinguts durant les accions i en acabar-les. |
| | Reflexió, aprenentatge i creativitat | A partir de la informació i el coneixement, el sistema de gestió proporciona nous aprenentatges, que són valuosos per a les persones del centre. |
| | Millora i innovació | L'aprenentatge proporciona més competència a les persones per generar la millora contínua o disruptiva en nous cicles de treball de les àrees, processos i projectes del centre. |

Taula 4. Descripció dels atributs de l'eix de resultats

| Descripció dels conceptes de resultats del REDAR | | |
|--|---------------------|---|
| Rellevància | Abast | El centre utilitza un conjunt d'informació i indicadors suficient per assegurar que controla tots els processos, projectes i activitats. |
| | Segmentació | La informació se segmenta convenientment perquè cada responsable de procés, àrea o projecte pugui saber i entendre què hi succeeix. |
| | Integritat | Les dades i mesures dels indicadors són adequades i fiables sempre. |
| Rendiment | Objectius | El centre determina quines metes s'han d'assolir per a cada procés, àrea o projecte estratègic que tingui impacte en l'assoliment de la missió. |
| | Tendències | Dades de rendiment positiu almenys durant tres cicles REDAR o cursos. |
| | Comparacions | El centre es compara amb altres organitzacions excel·lents, almenys en els processos clau, i obté resultats favorables. |
| | Coherència | El centre verifica que els resultats obtinguts són conseqüència de l'aplicació i desenvolupament de les polítiques i l'estratègia determinades per assolir la missió. |

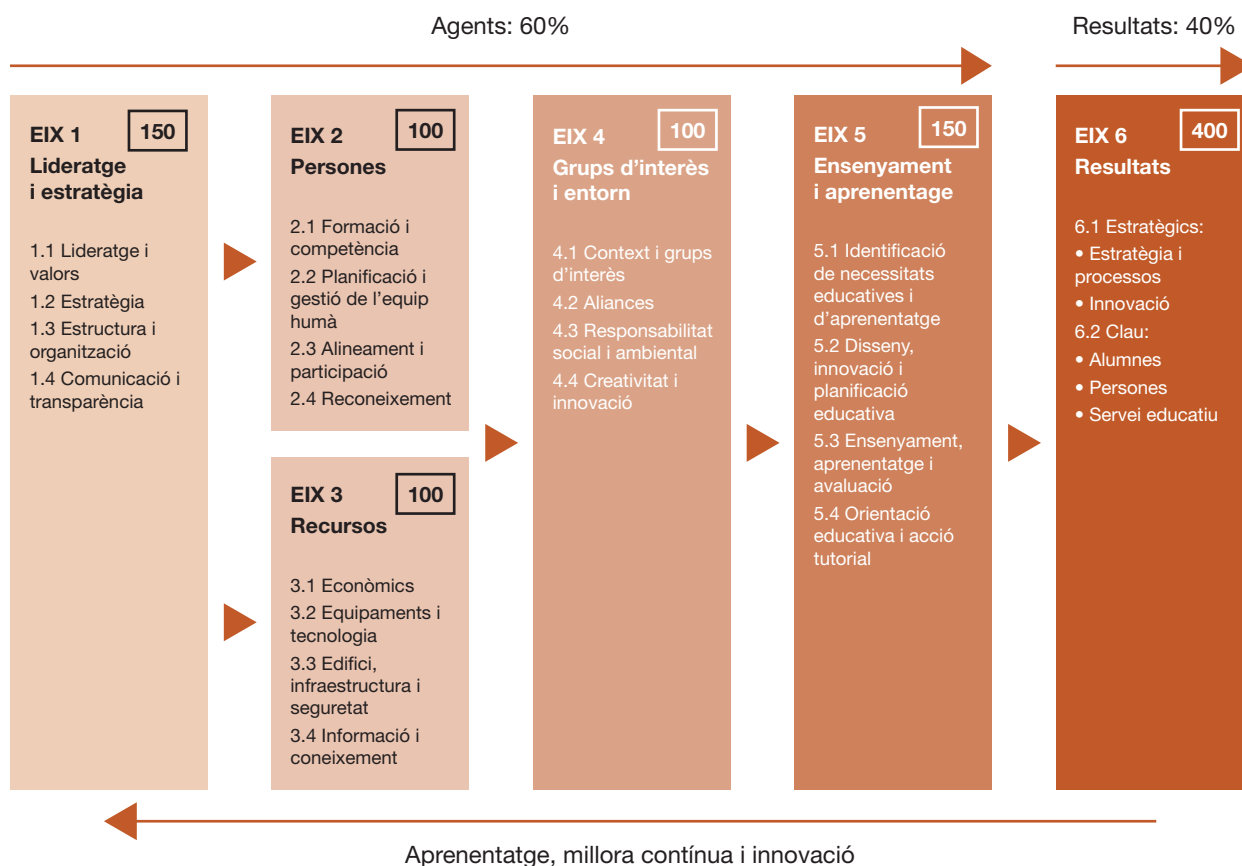
Quan el centre vol saber el grau en què s'aprofiten les propostes del model, cal que les persones responsables en facin una autoavaluació. Aquest procés requereix disposar de les evidències de les accions i dels resultats assolits.

6 Puntuació dels eixos del model e2cat 2020

El compliment de tot el model e2cat suposaria assolir el 100% de les propostes i resultats dels eixos i de la sistemàtica REDAR. La ponderació del model assigna un valor del 60% als eixos facilitadors i un 40% a l'eix dels resultats. Els eixos agents tenen un pes diferent dins del model, segons la importància que tinguin en relació amb l'assoliment de resultats.

El repartiment ponderat assignat als diferents eixos és el següent:

Il·lustració 7. La ponderació dels eixos del model e2cat 2020



El total de la puntuació del model es fa en base 1.000, per facilitar l'autoavaluació i el contrast extern.

Les organitzacions educatives més excel·lents arriben, amb moltes dificultats, a complir de manera sostinguda el 50% de les propostes del model.

Tant en l'autoavaluació com en el contrast extern, cal fer una anàlisi profunda de com el centre implementa el REDAR en els eixos agents i de resultats.

A continuació es proposen una sèrie d'eines que ho poden facilitar.

6.1 Anàlisi i puntuació REDAR per als agents facilitadors (eixos 1 a 5 del model e2cat)

Les graelles següents faciliten l'anàlisi i puntuació percentual de l'acompliment del REDAR per a cada eix i subeix i per als atributs que els caracteritzen. Cal recordar que aquests atributs són diferents per als eixos agents i eix de resultats.

Quant a la valoració dels eixos agents (1 a 5), cal tenir en compte que no és possible obtenir una puntuació superior a l'assignada als diferents enfocaments. És a dir, no es poden valorar els desplegaments, l'avaluació i la revisió (DAR) amb una puntuació més alta a l'atorgada a uns enfocaments fonamentats i rellevants (E).

La matriu següent suggereix com s'han de valorar els eixos agents. L'objectiu és fer una auto-avaluació sobre el nivell d'acompliment del REDAR en cadascun dels subeixos.

Aquesta matriu està pensada perquè la pugui fer servir qualsevol persona del centre, sense necessitat de tenir un coneixement profund dels conceptes i instruments de la gestió de la qualitat i l'excel·lència a les organitzacions.

Taula 5. Exemple de rúbrica per fer l'autoavaluació del centre per part dels professors amb el model e2cat. Eixos agents

| Apartat 1.1: lideratge | EIX 1: Lideratge i estratègia | No hi ha evidències o són molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències excel·lents a gairebé totes les àrees del model |
|------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|--------------------|---|--|--|
| | | 0-20 % | 21-40 % | 41-60 % | 61-80 % | 81-100 % |
| | | | | 55 <i>Exemple de puntuació</i> | | |

Els avaluadors experts en el coneixement del model e2cat poden utilitzar una matriu més explícita:

Taula 6. Exemple de matriu d'avaluació dels eixos agents (1 a 5)

| Subeixos agents | | No hi ha evidències o són molt dèbils | Algunes evidències | Evidències clares en algunes àrees importants | Evidències clares en el 75% de les àrees del model | Evidències completes, reconeixement de pràctica excel·lent | Totals sobre 100 | |
|-----------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|---|--|--|----------------------------|-----------|
| Escala | | 0-20 % | 21-40 % | 41-60 % | 61-80 % | 81-100 % | 0-100 % | |
| Enfocament | Fonamentat | | | | ● | | 60 | |
| | Rellevant | | | ● | | | | |
| Desplegament | Implementat | | | ● | | | 50 | |
| | Coherent | | | ● | | | | |
| Avaluació i Revisió | Seguiment i mesura | | | ● | | | 37 | |
| | Reflexió, aprenentatge i creativitat | | ● | | | | | |
| | Millora i innovació | | ● | | | | | |
| Exemple de puntuació | | | | | | | Puntuació total / 3 | 49 |

Recordeu: la puntuació assignada als atributs de desplegament, avaluació i revisió no pot ser superior a l'assignada a l'atribut d'enfocament.

6.2 Anàlisi i puntuació REDAR per als resultats (eix 6 del model e2cat)

Les graelles següents permeten avaluar l'apartat de resultats. La primera, més senzilla, la poden utilitzar els professors que fan l'autoavaluació del centre amb el model e2cat. La segona té com a objectiu fer una implementació i anàlisi més acurat del model. També pot servir d'ajuda als avaluadors que facin el contrast extern del centre per validar l'autoavaluació, en cas que el centre així ho decideixi.

Taula 7. Exemple de rúbrica per fer l'autoavaluació del centre per part dels professors amb el model e2cat. Eix de resultats

| EIX 6: Resultats | Subeix 6.1: Estratègics | Dades ben definides i amb criteris d'acceptació | Sistema de seguiment dels indicadors | Compliment dels criteris d'acceptació | Resultats d'objectius i tendències positives | Es fan comparacions | Relacions causa-efecte clares |
|------------------|-------------------------|---|--------------------------------------|---------------------------------------|--|---------------------|-------------------------------|
| | | 0-50 | 0-50 | 0-25 | 0-25 | 0-25 | 0-25 |
| | | 35 | 20 | 10 | 20 | 5 | 15 |

Exemple de puntuació

En la puntuació dels apartats de resultats cal posar una puntuació a cada cel·la perquè es valoren els aspectes de manera separada (vegeu l'exemple).

Taula 8. Exemple de matriu d'avaluació de l'eix 6 de resultats

| Eix 6: Resultats | Rellevància | | Rendiment | | | |
|-----------------------------|---|--------------------------------------|---------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| | Abast i segmentació | Integritat | Objectius | Tendències | Comparacions | Coherència |
| | Dades ben definides i amb criteris d'acceptació | Sistema de seguiment dels indicadors | Compliment dels objectius | Tendències positives | Es fan comparacions | Relacions causa-efecte |
| Escala | 0-25 % | 0-25 % | 0-15 % | 0-15 % | 0-10 % | 0-10 % |
| Exemple de puntuació | 20 | 15 | 7 | 7 | 4 | 6 |
| Total eix Resultats | 59 % | | | | | |

Recordeu: L'apartat de rendiment no pot tenir una puntuació superior al de rellevància.

Nota: En la puntuació dels apartats de resultats cal posar una puntuació a cada cel·la perquè es valoren els aspectes de manera separada i després se sumen (vegeu l'exemple anterior).

A l'hora de valorar el rendiment dels resultats, que inclou objectius, tendències, comparacions i coherència causa-efecte, no és possible assignar-li una puntuació més alta que la que hem atorgat a l'atribut de rellevància, que inclou l'abast, segmentació i integritat. És a dir, només quan estigui assegurat que la quantitat i qualitat de les dades abasten tots els processos i estan correctament segmentades, podem aspirar a la màxima puntuació, si el rendiment és excel·lent.

7 Els resultats de l'autoavaluació amb el model e2cat 2020

Una vegada que el centre educatiu ha fet l'autoavaluació de l'organització en comparació amb les propostes que fa el model e2cat, cal que els diferents participants reflexionin i consensuin tota la informació obtinguda: puntuació del grau de compliment del model, llista de punts forts que el centre desenvolupa sistemàticament i en què obté resultats excel·lents, llista d'àrees de millora o aspectes que el model e2cat proposa i que el centre es pot plantejar introduir en un pla estratègic posterior.

Amb el conjunt d'àrees de millora detectades i consensuades, es pot construir un nou pla estratègic o projecte de direcció, normalment amb una visió a mitjà termini de quatre cursos per endavant i alineat per assolir els objectius de progrés del projecte educatiu del centre.

Fer un nou projecte de direcció estratègic, amb unes propostes generades i consensuades per un grup compromès i coneixedor de l'escola presenta grans avantatges; per exemple, disposar d'un elevat suport a les polítiques que s'han de desenvolupar. També permet reduir les friccions que normalment sorgeixen quan s'assignen els recursos —tradicionalment escassos—, atès que la decisió sobre què s'ha de fer i com la prenen les persones que han fet l'autoavaluació.

Un cop que s'han consolidat les bones pràctiques i s'han obtingut els resultats excel·lents, el centre es pot plantejar presentar-se a un reconeixement extern. En aquest cas, cal elaborar una memòria en què s'expliqui el conjunt d'enfocaments desplegats exitosament pel centre. Aquesta memòria és una bona oportunitat per donar a conèixer el centre als grups d'interès i a la societat en general.

Hi ha moltes organitzacions que tenen com a objectiu incentivar mitjançant premis el reconeixement de bones pràctiques educatives i/o de gestió. La memòria del centre, feta a partir dels punts forts detectats a l'autoavaluació e2cat, pot ser l'instrument adequat per participar en aquestes activitats.

D'igual manera, la memòria pot servir perquè una entitat independent acrediti el nivell de compliment del model. Aquesta acreditació presenta un seguit d'avantatges per al centre, per exemple:

- Reconeixement extern del treball desenvolupat per les persones del centre.

- Validació del grau d'acompliment del model i de l'assoliment d'uns resultats excel·lents per part d'experts.
- Garantia de servei excel·lent davant de persones i entitats que no coneixen el centre: nous alumnes, nous grups d'interès, nous convenis amb organitzacions, etc.
- Element de comunicació i promoció.

En aquest últim cas, està previst que el centre educatiu pugui avançar en el compliment del model. És per això que cal associar l'avenç en la gestió i els resultats assolits amb una imatge gràfica que l'il·lustri i sigui fàcil d'interpretar per tothom. La imatge següent mostra un exemple de segells que el centre pot decidir usar per identificar la millora de la seva gestió.



8 Referències bibliogràfiques i webgrafia

NORMATIVA

CATALUNYA. «Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació». *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, núm. 5422 (16 juliol 2009), p. 56.589-56.682. També disponible en línia a: <http://dogc.gencat.cat/ca/pdogc_canals_interns/pdogc_resultats_fitxa/?action=fitxa&documentId=480169>

CATALUNYA. «Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius». *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, núm. 5686 (5 agost 2010), p. 61.485-61.519. També disponible en línia a: <http://dogc.gencat.cat/ca/pdogc_canals_interns/pdogc_resultats_fitxa/?action=fitxa&documentId=545262>

CATALUNYA. «Ordre EDU/432/2006, de 30 d'agost, per la qual es crea el Projecte de qualitat i millora contínua dels centres educatius, i se n'aproven les bases reguladores». *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, núm. 4717 (13 setembre 2003), p. 38.179-38.181. També disponible en línia a: <http://dogc.gencat.cat/ca/pdogc_canals_interns/pdogc_resultats_fitxa/?action=fitxa&documentId=459721>

CATALUNYA. «Llei 10/2015, del 19 de juny, de formació i qualificació professionals». *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, núm. 6899 (25 juny 2015), p. 1-30. També disponible en línia a: <http://dogc.gencat.cat/ca/pdogc_canals_interns/pdogc_resultats_fitxa/?action=fitxa&documentId=696840&language=ca_ES>

ESPANYA. «Reial decret 1147/2011, de 30 de juliol, pel qual s'estableix l'ordenació general de la formació professional del sistema educatiu». *Boletín Oficial del Estado*, núm. 182 (30/07/2011), p. 86.766-86.800. També disponible en línia a: <https://www.boe.es/boe_catalan/dias/2011/07/30/pdfs/BOE-A-2011-13118-C.pdf>

EUROPA. «Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de junio de 2009, sobre el establecimiento de un Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales». *Diario Oficial de la Unión Europea*, núm. C 155, p.1-10. També disponible en línia a: <[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32009H0708\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32009H0708(01))>

REFERÈNCIES WEB

AENOR. *UNE-EN ISO 9001:2015* [en línia]. Madrid: AENOR, 2013. (Normas y Publicaciones) <<http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0055469&PDF=Si#.Wty5U4huaHs>>

ASSURING QUALITY IN EDUCATION. *Policies and Approaches to School Evaluation in Europe*. [en línia] Eurydice, 2015. <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/assuring-quality-education-policies-and-approaches-school-evaluation-europe_en> [Consultat el febrer de 2018].

CREATIVE COMMONS. *Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada3.0* [en línia]. <<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/deed.ca>>

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. *Model EFQM d'Excel·lència 2013*. [en línia] Brussel·les: EFQM, 2013. <<http://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2013/>> [Consultat el març de 2018].

EUROPEAN INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION. *Common Assessment Framework – CAF*. [en línia] EIPA, 2013. <<https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>> [Consultat el març de 2018].

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 26000: Responsabilidad social*. [en línia] Ginebra: ISO, 2010. <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf>

Llista de centres. [en línia] Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació, 2017. <http://xtec.gencat.cat/ca/innovacio/modalitats/programes_innovacio/fp/pqmc/qualitat_pqmc_centres/>

NACIONES UNIDAS. *Objetivos de desarrollo sostenible*. «Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos». [en línia] Ginebra: UN, 2017. <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>>

Projecte de qualitat i millora continua. [en línia] Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació, 2003. <http://xtec.gencat.cat/ca/innovacio/modalitats/programes_innovacio/fp/pqmc/>

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

AENOR. *Gestión de la calidad*. 4a ed. Madrid: AENOR, 2010. (Normas UNE)

CUATRECASAS, Lluís. *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit, 2010.

GENERALITAT DE CATALUNYA. DEPARTAMENT D'ENSENYAMENT. SECRETARIA DE POLÍTQUES EDUCATIVES. *Ofensiva de país a favor de l'èxit escolar: Pla per a la reducció del fracàs escolar a Catalunya 2012-2018*. 1a ed. Barcelona: Servei de Comunicació i Publicacions de la Generalitat de Catalunya, 2013. També disponible en línia a: <http://ensenyament.gencat.cat/web/.content/home/departament/publicacions/monografies/ofensiva-exit-escolar/ofensiva_exit_escolar.pdf>

WHETTEN, David A.; CAMERON, Kim S. *Desarrollo de habilidades directivas*. 8ª ed. Naucalpan de Juárez (Mèxic): Pearson, 2011.

9 Índex d'il·lustracions i taules del document

Il·lustracions

| | |
|--|----|
| Il·lustració 1. Els principis de l'excel·lència en la gestió | 9 |
| Il·lustració 2. El model d'excel·lència e2cat 2020 | 10 |
| Il·lustració 3. REDAR | 11 |
| Il·lustració 4. Projecte de qualitat i millora contínua (PQiMC) | 13 |
| Il·lustració 5. La ponderació dels eixos del model e2cat 2020 | 23 |
| Il·lustració 6. Lògica REDAR i els objectius ESMART | 66 |
| Il·lustració 7. La ponderació dels eixos del model e2cat 2020 | 69 |
| Il·lustració 8. Segells acreditatius del nivell e2cat assolit pel centre | 76 |

Taules

| | |
|--|----|
| Taula 1. Principis fonamentals de l'excel·lència en la gestió | 15 |
| Taula 2. Taula d'interrelacions entre els principis de la gestió de l'excel·lència i els eixos e2cat | 64 |
| Taula 3. Descripció dels atributs dels eixos agents | 67 |
| Taula 4. Descripció dels atributs de l'eix de resultats | 67 |
| Taula 5. Exemple de rúbrica per fer l'autoavaluació del centre per part dels professors amb el model e2cat. Eixos agents | 71 |
| Taula 6. Exemple de matriu d'avaluació dels eixos agents (1 a 5) | 72 |
| Taula 7. Exemple de rúbrica per fer l'autoavaluació del centre per part dels professors amb el model e2cat. Eix de resultats | 73 |
| Taula 8. Exemple de matriu d'avaluació de l'eix 6 de resultats | 74 |