



PROJECTE DE DIRECCIÓ 2017-2021 INSTITUT EL SUI



Candidata:

Graciela Esteban Cavero

Gener 2017

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ	1
2. ANÀLISI I DIAGNOSI.....	2
2.1. CARDEDEU I EL SEU ENTORN EDUCATIU	2
2.2. INSTITUT EL SUI.....	3
2.3. INDICADORS.....	6
2.3.1. SISTEMA D'INDICADORS DE CENTRE	7
2.3.1.1. CONTEXT	7
2.3.1.2. RESULTATS	8
2.3.1.3. RECURSOS.....	9
2.3.2. COMPETÈNCIES BÀSIQUES.....	9
2.3.3. BATXILLERAT. PAU	10
2.4 ORGANITZACIÓ I GESTIÓ DE CENTRE	10
2.4.1. DOCUMENTACIÓ	10
2.4.2. COMUNICACIÓ I COORDINACIÓ	11
2.4.3. EQUIPAMENTS I RECURSOS MATERIALS	12
3. CONCLUSIONS I ASPECTES DE MILLORA.....	12
4. OBJECTIUS I LÍNIES D'ACTUACIÓ.....	13
4.1. OBJECTIUS GENERALS.....	13
4.2. LÍNIES D'ACTUACIÓ	14
4.2.1. TREBALL COMPETENCIAL I TRANSVERSALITAT	14
4.2.2. ACCIÓ TUTORIAL, ACOLLIDA, ORIENTACIÓ DE L'ALUMNAT I ATENCIÓ A LA DIVERSITAT	15
4.2.3. PLURILINGÜÏSME	15
4.2.4. CREACIÓ DE COMUNITAT I COMUNICACIÓ. COORDINACIÓ AMB LA COMUNITAT I L'ENTORN	16
4.2.5. FORMACIÓ DEL PROFESSORAT	16
4.2.6. COMUNICACIÓ I COORDINACIÓ INTERNA.....	16
4.2.7. GESTIÓ DE RECURSOS MATERIALS.....	17
4.3. OBJECTIUS ESPECÍFICS, ACTUACIONS I INDICADORS DE PROCÉS	17
4.4. INDICADORS DE PROGRÉS DEL PROJECTE DE DIRECCIÓ 2017-21	22
5. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA DE CENTRE	25
6. LIDERATGE DISTRIBUÏT.....	26
7. RETIMENT DE COMPTES.....	28
8. ANNEXOS	30

1. INTRODUCCIÓ

Presento aquest Projecte de Direcció pensant en les persones que integren la comunitat de l'Institut El Sui, però en especial en tot el nostre alumnat. L'alumne ha de ser el centre de totes les actuacions del procés d'ensenyament-aprenentatge. L'objectiu és contribuir a formar persones competents acadèmicament, autònomes, creatives, plurilingües, amb habilitats socials i conscients de la seva realitat i de la del món que les envolta per tal d'assolir l'excel·lència i l'èxit des de la seva singularitat. El desenvolupament d'aquestes capacitats afavorirà que s'incorporin amb èxit al món acadèmic i laboral. L'Institut El Sui, com a centre inclusiu, obert i participatiu, ha de continuar garantint la integració de tot l'alumnat en l'Institut i n'ha de fomentar el sentiment de pertinença. És el meu objectiu treballar amb tothom i per a tothom, potenciant el sentit de corresponsabilitat de tots els membres de la comunitat escolar per a la construcció d'un model educatiu a partir dels valors del treball col·laboratiu, la cultura mediatra, la implementació de les tecnologies de l'aprenentatge i el coneixement (TAC) i l'impuls del plurilingüisme i la lectura. A més a més, el model organitzatiu i de comunicació ha de facilitar la coordinació i la comunicació entre el professorat, entre els docents i les famílies, i entre el centre i el seu entorn.

M'impulsa a presentar-me com a candidata a la Direcció de l'INS El Sui una vocació de servei a l'escola pública catalana. Els meus anys d'experiència docent i de gestió (com a tutora d'ESO i batxillerat, cap de departament, coordinadora de PILE, coordinadora de mediació, responsable de biblioteca, responsable de pràctiques d'empresa, tutora del Projecte d'adaptació curricular Praxis i membre del Consell Escolar) m'han donat una visió polièdrica i profunda de la realitat del nostre centre. Per dur a terme aquest Projecte compto amb la gran professionalitat i capacitat de treball de tot el professorat i, especialment, amb el rigor, l'experiència, la implicació i la il·lusió d'Enric Alegre, com a cap d'Estudis, Núria López, com a coordinadora pedagògica i Sole Martí, com a secretària.

2. ANÀLISI I DIAGNOSI

2.1. CARDEDEU I EL SEU ENTORN EDUCATIU

Cardedeu és una petita ciutat del Vallès Oriental que, en els darrers quinze anys, ha experimentat un creixement demogràfic —tant natural com migratori— força superior al de la mitjana de Catalunya: dels 12.000 habitants l'any 2000 ha passat, actualment, als 18.000 habitants aproximadament. La població és, per tant, força jove, amb un clar predomini de famílies amb fills en edat escolar.

Pel que fa a l'origen de la població, la gran majoria ha nascut a Catalunya i la presència de població immigrant d'origen estranger (6,6 %) és força menor que la mitjana catalana (13,6 %). Entre els adults és destacable la proporció força alta de persones amb estudis superiors (25 %). I, pel que fa al nivell socioeconòmic, Cardedeu s'ajusta a la mitjana de Catalunya en renda familiar disponible.

Cardedeu és una ciutat amb una gran vida social i cultural, que es vertebrava a través d'un important i sòlid teixit associatiu (grups de teatre, cors, entitats d'oci infantil i juvenil...), d'equipaments i serveis municipals de gran dinamisme (la Biblioteca, el Museu, el CECUCA, l'Esbarjo-Verdi, la Fusteria, la Tèxtil Rase, Vil·la Paquita...) i de xarxes socials i mitjans de comunicació que són únics (RTVC, CardedeuSocial, la llista de Cardedeu...). Tot plegat li atorga una forta cohesió social i esdevé un factor d'atracció per a les poblacions veïnes.

A nivell educatiu, pel que fa als ensenyaments obligatoris, Cardedeu destaca per la seva forta i àmplia xarxa escolar pública, amb cinc escoles de primària i tres instituts de secundària, que a més tenen adscrits els alumnes de Cànoves i Samalús. Pel que fa als ensenyaments postobligatoris, es pot cursar batxillerat a dos instituts públics, l'INS El Sui i l'INS A.M. Raspall, i en un centre privat, el Taller Ginebró, i es poden cursar diferents cicles formatius de la família dels Serveis a la Comunitat al centre públic INS Pla Marcell (el grau superior d'Integració Social i tècnic en Educació Infantil, i el grau mitjà de tècnic en Atenció a persones en situació de dependència) i de la família d'activitats físiques i esportives i de la família de la informàtica al Taller Ginebró (el grau mitjà de Sistemes microinformàtics i xarxes, el grau superior d'Animació d'activitats físiques i

esportives, el grau mitjà de Conducció d'activitats esportives en el medi natural). Així mateix, des de La Mongia s'ofereixen PFI-PTT (Programes de Formació i Inserció en la modalitat del Pla de Transició al Treball) per als joves sense graduat en ESO, cursos de formació ocupacional i cursos diversos del Centre de Formació d'Adults Graó.

Municipalment existeix un ambiciós projecte educatiu de Cardedeu que, entre d'altres, es concreta en el Pla educatiu d'entorn de Cardedeu amb múltiples iniciatives en què es plantegen objectius complementaris als del sistema educatiu català.

2.2. INSTITUT EL SUI

L'Institut El Sui neix l'any 2000 amb la divisió de l'antic Institut de Cardedeu en dos centres diferents, tot i que queden localitzats l'un al costat de l'altre. Té tres línies d'ESO oficials i dues línies de batxillerat amb un nombre de 492 alumnes, 129 de batxillerat i 363 d'ESO. També disposa d'una unitat de suport a l'educació especial (USEE) molt ben integrada en la vida del centre, amb un nombre d'alumnes que sol oscil·lar entre vuit i quinze repartits en els diversos cursos.

Una gran part del nostre alumnat d'ensenyament secundari obligatori (ESO) s'incorpora a l'Institut des dels centres públics del mateix municipi i una petita part prové de l'escola de Cànoves i Samalús. Pel que fa als alumnes de la USEE, provenen de diferents poblacions del Baix Montseny. Quant a l'alumnat de batxillerat, una bona part prové de l'alumnat que supera l'ESO al nostre Institut i una altra part correspon a alumnat provinent de l'INS Pla Marcell i d'altres poblacions de les rodalies. La preinscripció en primera opció a l'ESO és del 73,2 %, i del 66 % al batxillerat. L'ocupació es completa cada any amb l'alumnat de segona opció, que supera, fins i tot, les places que s'ofereixen inicialment.

En el quadre següent es resumeixen les dades de matriculació per al curs 2016-2017:

Curs	Places	Reserva	Oferta	Preinscripció	Matrícula
1r d'ESO	90	4	86	63	91
1r de batxillerat	70	46	24	16	73

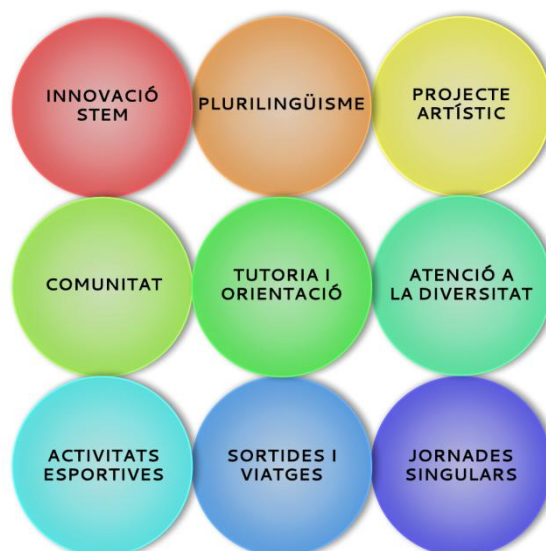
Taula 2.1: Dades de matriculació per al curs 2016-2017

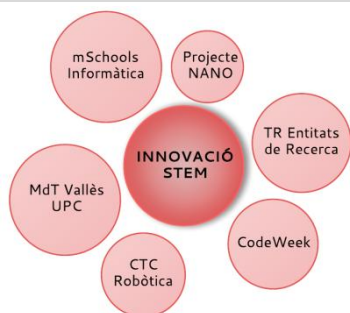
La presència d'alumnat nouvingut és molt baixa. I, tot i que la majoria de l'alumnat pertany a un entorn socioeconòmic mitjà, la presència de famílies amb dificultats per pagar regularment les sortides, el material escolar o els llibres és manté constant des de l'esclat de la crisi.

L'equip docent i el personal que treballa directament amb l'alumnat està format actualment per 47 professors i un PAS, que es corresponen a 43,5 jornades, quatre de les quals corresponen a la USEE. El 75 % de les jornades estan cobertes per funcionaris amb plaça definitiva, motiu pel qual disposem d'una plantilla amb força estabilitat. No ha estat així, però, amb el personal no docent, especialment amb la figura de l'auxiliar administratiu, amb el qual no hi ha hagut massa continuïtat.

L'estabilitat del professorat ens ha permès dur a terme iniciatives des de i entre els departaments didàctics que han donat lloc a la construcció d'un projecte educatiu de centre divers, obert, inclusiu i plurilingüe.

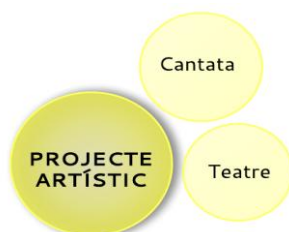
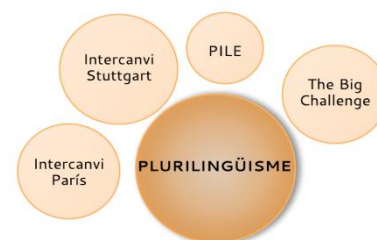
En l'esquema següent recollim algunes de les línies de treball ja consolidades a l'Institut.





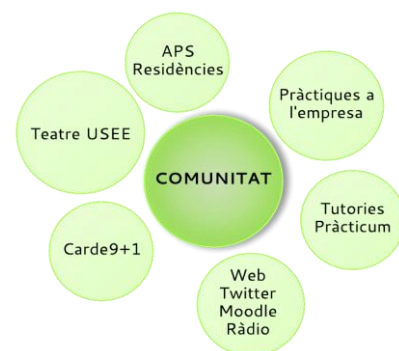
INNOVACIÓ STEM. Des dels departaments de Ciències, Matemàtiques i Tecnologia participem en projectes innovadors com ara el projecte Nano, la CodeWeek, “Mobilitzem la Informàtica” (mSchools), “Impulsem la Robòtica” (CTC) i en el Mercat de Tecnologia del Vallès. Participem en el programa del Departament d’Ensenyament de suport en la realització de treballs de recerca d’alumnat de batxillerat en col·laboració amb personal investigador d’entitats de recerca.

PLURILINGÜISME. Es fan projectes del pla integrat de llengües estrangeres PILE en tots els nivells de l’ESO, intercanvis amb Alemanya i França i es promou la participació en el concurs internacional The Big Challenge.



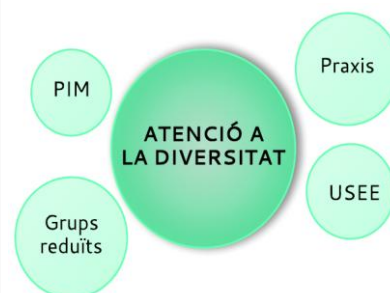
PROJECTE ARTÍSTIC. Més de 200 alumnes participen cada any en una cantata creada per l’alumnat de 4t d’ESO, que es representa al CECUCA. El grup de teatre extraescolar també representa una obra de teatre al final de cada curs.

PARTICIPACIÓ EN LA COMUNITAT. Tot l’alumnat de primer d’ESO dels instituts de Cardedeu participa en la Jornada Matemàtica Carde9+1, juntament amb l’alumnat de 6è de primària de les escoles del municipi. “Nosaltres i la gent gran” és el projecte de Serveis Comunitaris en el qual participa l’alumnat de 3r d’ESO en col·laboració amb les residències Maranatha i Rummy. L’alumnat de 4t de Praxis fa deu hores setmanals de pràctiques a diverses entitats i empreses de Cardedeu. Des de la USEE es prepara una obra de teatre que es representa als alumnes de P3 de les escoles de Cardedeu. L’INS El Sui col·labora amb diverses universitats com a centre de pràctiques d’alumnes que cursen el màster en Formació de Professorat de Secundària. També hem desenvolupat una sèrie d’eines de comunicació virtual (moodle, pàgina web, Twitter) amb l’alumnat i les famílies.



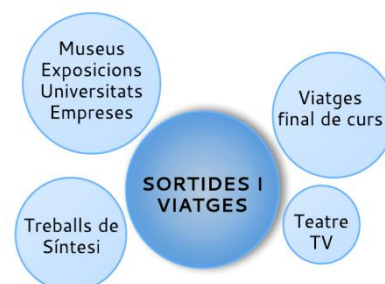
TUTORIA I ORIENTACIÓ. A les tutories es programen activitats de cohesió de grup, d’orientació acadèmica i informatives, es participa en xerrades formatives i informatives i s’organitzen sortides. Existeix un projecte de mediació que inclou la formació de mediadors i el servei de mediació que contribueix a millorar la convivència del centre.

ATENCIÓ A LA DIVERSITAT. Les tres línies oficials de l'ESO s'organitzen en quatre grups classe per nivell. A 1r i 2n d'ESO s'atén l'alumnat que no ha assolit les competències bàsiques de primària amb el programa intensiu de millora PIM. A 3r i 4t d'ESO existeix un projecte singular de diversificació curricular (el projecte Praxis). L'INS El Sui compta amb una USEE que fa una feina molt bona d'integració de l'alumnat amb necessitats educatives especials tant en l'entorn de l'Institut com en l'entorn social, amb múltiples projectes com l'hort, la ràdio, el teatre, etc.



ACTIVITATS ESPORTIVES. Des del centre es fomenta l'activitat esportiva i, a més de fer una hora setmanal de piscina a 1r d'ESO, s'organitza una jornada esportiva, una sortida d'esports d'hivern (l'esquiada) i un torneig de ping-pong a l'hora del pati.

SORTIDES I VIATGES. Els departaments organitzen i programen sortides i visites en tots els nivells de l'ESO. Els treballs de síntesi fora del centre es fan a 2n i 3r d'ESO. A 4t d'ESO i a 1r de batxillerat s'organitzen viatges de final de curs.



JORNADES SINGULARS. S'organitza la Setmana de la Ciència, la Jornada Esportiva, el Carnestoltes, el Sant Jordi i els actes de graduació de 4t d'ESO i de 2n de batxillerat.

2.3. INDICADORS

Per poder fer una bona anàlisi de centre és imprescindible recórrer a alguns indicadors mesurables que ens permetin detectar els punts forts i febles del nostre Institut. A l'Institut El Sui disposem del sistema d'indicadors de centre amb l'evolució de les dades corresponents al període 2010-2016. Quant a resultats i aprenentatges, els resultats interns els podem contrastar amb els resultats de proves externes, com les competències bàsiques de 4t d'ESO i les proves d'accés a la universitat (PAU).

2.3.1. SISTEMA D'INDICADORS DE CENTRE

2.3.1.1. CONTEXT

Participació de les famílies: en comparació amb la mitjana de Catalunya en centres de la mateixa complexitat, el nostre centre ha mantingut un baix índex d'associació de les famílies a l'AMPA i de participació en les activitats extraescolars organitzades per l'AMPA. Amb tot, aquest darrer any s'ha produït un gran increment d'associació relacionat amb la bona gestió que hi ha hagut en la socialització de llibres de text i la nova incorporació de les famílies de l'alumnat de 1r d'ESO. Cal fer un esforç per potenciar la participació de les famílies, ja que l'AMPA de l'Institut fa d'interlocutora entre les famílies i l'equip directiu i organitza activitats escolars i extraescolars. A més a més, contribueix econòmicament tant en la compra de material com en diferents actes del centre, supervisa la reutilització de llibres de text i gestiona les taquilles.

Demanda d'escolarització a 1r d'ESO: des del curs 2010-11, la demanda d'escolarització en primera opció no ha superat l'oferta de places. A més, aquest any ha experimentat una forta davallada. Cal millorar aquest índex.

Tot i que el sistema d'indicadors de centre no inclou les dades de primera opció en el batxillerat, les dades de preinscripció en el nostre centre dels darrers anys revelen el mateix problema.

Diversificació curricular: El Sui destaca pel seu índex elevat d'alumnat en programes de diversificació curricular, que se situa entre 12 i 20 punts per sobre de la mitjana de Catalunya en centres de la mateixa complexitat segons la promoció.

Plans individualitzats (PI): El Sui destaca per una proporció més gran d'alumnat amb PI en relació amb la mitjana.

Alumnat d'ESO i batxillerat: abandonament prematur i cohesió social: el nostre centre destaca en positiu pel nivell baixíssim d'abandonament escolar prematur, que es pot atribuir tant a la tasca d'atenció a la diversitat que es du a terme en el centre (diversificació curricular, PI, etc.)

com a la intensa acció tutorial i orientadora de l'equip de tutors, el Departament d'Orientació, la Direcció, i la Comissió de la Atenció a la Diversitat CAD.

Alumnat d'ESO i batxillerat: absències superiors al 25 %: cal destacar positivament el baixíssim percentatge d'absències de l'alumnat.

2.3.1.2. RESULTATS

Promoció a l'ESO: l'indicador de promoció a 1r i 2n d'ESO és molt regular i presenta un índex un 5 % superior a la mitjana de Catalunya (2010-2016); a més, és sempre superior al de graduats a 4t d'ESO.

Superació de matèries: pel que fa als indicadors de superació d'algunes matèries, sobretot les llengües, destaquen uns nivells més baixos en relació amb la mitjana de Catalunya en centres de la mateixa complexitat. Quant als indicadors de competències bàsiques, en general, estan per sobre.

CCBB català	91,7%	Aprovats juny	81%
CCBB castellà	87,7%	Aprovats juny	80%
CCBB anglès	83,1%	Aprovats juny	81%
CCBB matemàtiques	86,3%	Aprovats juny	81,25%

Taula 2.2: Comparativa de resultats de competències bàsiques i de les matèries corresponents aprovades al juny del 2015. Font: Memòria anual 2015-16 INS El Sui

Graduació a 4t d'ESO: l'evolució de l'indicador de graduació presenta força irregularitat depenent de la promoció i alguns anys se situa per sota de la mitjana de Catalunya.

Superació de matèries de batxillerat i promoció: pel que fa als indicadors de superació de la majoria de matèries de batxillerat, cal distingir entre els resultats de 1r de batxillerat i els resultats de 2n de batxillerat. Hi observem que a 1r de batxillerat els nivells de superació de les diverses matèries presenta una gran irregularitat. Així mateix, les mitjanes de superació d'algunes matèries

són significativament més baixes que a Catalunya (2011-16). En canvi, a 2n de batxillerat els resultats de les matèries i de promoció s'equiparen amb els resultats de la mitjana catalana. Cal fer una anàlisi exhaustiva d'aquesta situació.

2.3.1.3. RECURSOS

En general, l'evolució constata una proporció baixa d'alumnes per professor. En canvi, s'hi constata una proporció alta d'alumnes per grup. Tot plegat es pot relacionar amb el tercer indicador, el de personal específic de suport a l'alumnat amb necessitats educatives especials NEE, que posa de manifest que estem molt per sobre de la mitjana de Catalunya, la qual cosa és per causa de la presència d'una USEE a l'Institut.

2.3.2. COMPETÈNCIES BÀSIQUES

Índex d'alumnes situats en les franges mitjana baixa, mitjana alta i alta: per a l'anàlisi de les proves de competències bàsiques, disposem tant dels resultats del curs 2015-16 com de l'evolució des del 2011.

En general, els resultats de l'evolució de les competències bàsiques ens situen una mica per sobre de la mitjana dels centres de la mateixa complexitat de Catalunya tant en llengües com en matemàtiques, amb l'excepció de la promoció 2014-15, que va presentar dades lleugerament inferiors en català i castellà.

Específicament destaquem que:

- Cal incrementar el percentatge d'alumnat a la franja alta, especialment en castellà.
- Cal reduir el percentatge a la franja baixa en totes les competències. Amb aquest propòsit el repte és millorar l'assoliment de les competències bàsiques de l'alumnat del programa de diversificació curricular (projecte Praxis).
- S'observen uns resultats millors en expressió escrita i uns resultats menors en comprensió lectora tant en castellà com en català, especialment els dos darrers cursos.
- Pel que fa a l'anglès, en general s'obtenen uns bons resultats, però cal millorar aspectes relacionats amb la comprensió oral, que ha empitjorat durant els darrers tres cursos.

- Pel que fa a la competència matemàtica, s'observa una millora progressiva de resultats en la franja baixa, evolució que cal continuar mantenint.
- Pel que fa a la competència científicotecnològica, caldria millorar els resultats del nivell alt i reduir el percentatge d'alumnat amb nivell baix. Ara bé, cal tenir en compte que aquesta competència s'ha avaluat per primera vegada el 2016 i, per tal de poder fer una anàlisi acurada, caldria disposar de dades que en mostressin l'evolució al llarg dels cursos.

2.3.3. BATXILLERAT. PAU

Per analitzar les proves d'accés a la universitat (PAU), disposem tant dels resultats del curs 2015-16 com de l'evolució des del 2011. Els resultats són sempre molt positius, ja que són superiors a la mitjana de Catalunya i sovint assoleixen un 100 % de superació. La mitjana global de les notes de les PAU del centre el curs 2015-16 va ser de 6,7. En el llistat ordenat per mitjanes de notes, el centre ocupa el lloc 141. Cal mantenir-ne els bons resultats.

2.4 ORGANITZACIÓ I GESTIÓ DE CENTRE

2.4.1. DOCUMENTACIÓ

Per elaborar aquest Projecte de Direcció (PD), s'ha fet una revisió de la documentació de centre: el Projecte educatiu de centre (PEC), les normes d'organització i funcionament de centre (NOFC), el Projecte lingüístic de centre (PLC), la Memòria anual del curs 2015-2016, la programació general anual (PGA) del curs 2016-2017, l'evolució dels indicadors de centre, els resultats de les competències bàsiques i les dades de matriculació, entre d'altres. D'una banda, s'hi observa la necessitat d'actualitzar i elaborar documentació i, d'altra banda, la necessitat d'establir mecanismes per millorar-ne la difusió a la comunitat educativa.

El PEC, com a document estratègic, pateix una certa desactualització. Cal revisar-lo per ajustar-lo als objectius prioritaris del sistema educatiu català. El curs passat es va iniciar un procés d'actualització del PEC i en aquests moments alguns apartats estan pendents de revisió i d'aprovació. Es preveu que es continuï amb aquest procés de revisió per actualitzar-lo d'acord amb la normativa vigent i incorporar-hi els objectius, les línies d'actuació i els indicadors de progrés que es proposen en aquest PD. També caldrà revisar i/o elaborar els documents

següents: les NOFC, el Pla d'acció tutorial (PAT), el Pla d'Atenció a la diversitat (PAD), el Pla d'acollida (PA), el PLC, i el Pla de Tecnologies per a l'aprenentatge i el coneixement (Pla TAC).

2.4.2. COMUNICACIÓ I COORDINACIÓ

Els equips docents de nivell amb la presència d'un nombre molt elevat de professorat dificulta l'establiment d'acords, el consens i la freqüència amb què es poden programar reunions. Caldrà treballar progressivament per compactar més els equips docents organitzant un únic equip docent per nivell. Aquesta actuació permetria un dinamisme més gran tant pel que fa al funcionament intern dels mateixos equips com a la temporalització de les reunions.

Enguany els temes tractats en els equips docents versen majoritàriament sobre problemàtiques particulars de l'alumnat i, en menor mesura, sobre temes pedagògics com currículums, metodologies, sistemes d'avaluació i altres aspectes de la dinàmica escolar. Caldrà que l'Equip Directiu potenciï aquesta segona vessant amb propostes clares i que es recullin els acords presos en actes compartides per tot el professorat del nivell per tal d'establir criteris de corresponsabilitat.

Les plataformes virtuals moodle i la pàgina web són les eines de comunicació entre els membres de la comunitat educativa. El moodle està incorporat al funcionament escolar diari, però resulta una eina poc efectiva per a la comunicació amb les famílies. És per això que s'ha de continuar amb el procés de dinamització de la pàgina web que es va iniciar l'any 2016 com a eina de transmissió d'informació i de projecció exterior de l'Institut.

Per a la comunicació i l'intercanvi de documentació i informació entre el professorat s'utilitzen diverses vies i mecanismes (correu electrònic, pissarra, suro...). Per tal d'assolir una sistematització més bona podria ser oportú introduir un correu corporatiu i el Google Apps for Education.

Actualment, l'intercanvi d'experiències didàctiques del professorat es dona en el context dels departaments on reverteixen els coneixements derivats de la pràctica docent i la formació externa. Caldria ampliar la incidència d'aquest intercanvi en els equips docents. Això mateix pot esdevenir

una oportunitat per fomentar la figura de l'assessor intern de centre aprofitant l'experiència del professorat.

2.4.3. EQUIPAMENTS I RECURSOS MATERIALS

L'Institut El Sui no és un centre gaire antic, motiu pel qual no pateix deficiències estructurals greus que calgui resoldre amb urgència. Tanmateix presenta algunes problemàtiques que convé estudiar, com ara la climatització diferent de les dues ales de l'Institut, la necessitat d'habilitar espais de trobada i treball del professorat més grans que els espais dels departaments o la necessitat d'habilitar equipament audiovisual en totes les aules de l'Institut (a la USEE, a l'aula d'informàtica). A més, el pas dels anys fa que comenci a ser necessari incrementar la despesa en la partida de manteniment, una realitat que caldrà tenir en compte.

D'altra banda, una bona part del nostre equipament audiovisual i informàtic comença a presentar signes evidents d'obsolescència. Atesa la importància evident, avui dia, dels recursos d'aquesta mena per al treball pedagògic quotidià a l'aula, caldrà fer un esforç econòmic per renovar part d'aquest material.

3. CONCLUSIONS I ASPECTES DE MILLORA

Arran de l'anàlisi dels indicadors, la documentació, l'organització i el funcionament del centre, s'observen les necessitats següents:

- Actualitzar la documentació adequant-la als objectius prioritaris del sistema educatiu i als objectius que es plantegen en aquest PD.
- Mantenir o millorar els resultats educatius a l'ESO i a batxillerat.
- Pel que fa als resultats de les competències bàsiques, millorar els resultats de la comprensió lectora en català i castellà, la comprensió oral en anglès, la competència científicotecnològica i mantenir o millorar els resultats de la competència matemàtica.
- Augmentar la coherència entre els resultats d'avaluació interna i els resultats de les proves externes. En aquesta línia, cal millorar els índexs de graduació a 4t d'ESO.

- Fer una anàlisi exhaustiva respecte de la irregularitat en la superació de les matèries a 1r de batxillerat.
- Treballar per incrementar la demanda d'escolarització en primera opció a primer d'ESO i a batxillerat.
- Plantejar estratègies per incrementar la participació de les famílies i l'alumnat.
- Promoure el sentiment de pertinença entre l'alumnat i els membres de la comunitat.
- Mantenir el baix índex d'abandonament dels estudis a l'ESO.
- Mantenir i fomentar aquells elements i actuacions que donen caràcter i singularitat a l'Institut: cantata, plurilingüisme, atenció a la diversitat, projectes interdisciplinaris, etc.
- Mantenir la intensa tasca d'atenció a la diversitat, especialment pel que fa al desenvolupament del projecte Praxis i la integració de l'alumnat amb NEE.
- Habilitar espais de reunió i treball del professorat.
- Completar l'equipament audiovisual a tot l'aulari i vetllar per la renovació del material.

4. OBJECTIUS I LÍNIES D'ACTUACIÓ

Aquest PD recull les fortaleces del nostre centre amb les quals pretén establir una línia de continuïtat i les febleses detectades a partir de la diagnosi. Ambdues constitueixen el punt de partida per establir els objectius i les línies d'actuació que es proposen a continuació i que es recolliran al nou PEC en procés de revisió.

4.1. OBJECTIUS GENERALS

Els objectius generals (OG) que s'han d'assolir estan vinculats als objectius generals del sistema educatiu català i a la diagnosi que s'ha dut a terme en aquest PD, i es concreten de la manera següent:

OG1. Assolir la millora dels resultats educatius de tot l'alumnat d'acord amb els principis d'excel·lència educativa i equitat.

OG2. Aconseguir una cohesió social màxima impulsant un model d'institut inclusiu, obert i participatiu.

OG3. Millorar l'organització i la gestió del centre.

Per poder dur a terme el desplegament dels objectius cal establir les línies d'actuació com estratègies vertebradores de tots els aspectes curriculars, organitzatius i de gestió que es presenten en aquest PD.

4.2. LÍNIES D'ACTUACIÓ

4.2.1. TREBALL COMPETENCIAL I TRANSVERSALITAT

L'ordenació curricular de l'etapa de l'educació secundària obligatòria fixa que l'adquisició de les competències per part de l'alumnat és el referent bàsic de l'acció educativa. Així doncs, l'ensenyament-aprenentatge per competències ens ha d'obrir camins per millorar els resultats així com per formar persones autònomes, competents, creatives, amb habilitats socials i capacitat per prendre decisions, que puguin exercir com a membres d'una ciutadania activa i responsable.

La consideració de les competències bàsiques com a eix del procés educatiu implica canvis metodològics que afecten el rol del professorat i la manera en què l'alumnat aprèn, i esdevé una oportunitat per millorar les propostes, les activitats, les estratègies didàctiques i la cultura avaluadora que serveixen a l'alumnat per aprendre. L'alumne ha de ser l'artífex d'aquest procés i el centre de totes les actuacions.

El treball que es realitza des de les matèries curriculars per contribuir al desenvolupament de les competències bàsiques ha de complementar-se amb mesures organitzatives, ja que hi ha aprenentatges que, tot i no estar incorporats de forma explícita en les disciplines, també són imprescindibles des d'un plantejament integrador. Alguns exemples d'aquests aspectes organitzatius que cal fer emergir són la gestió i funcionament dels espais i els temps escolars, la relació amb l'entorn i les mesures per a la convivència escolar, la participació de l'alumnat i de les famílies en el centre, l'organització de l'acció tutorial, etc.

La transversalitat genera contextos globalitzadors que afavoreixen el desenvolupament de les competències i el treball col·laboratiu i interdisciplinari. L'organització de centre ha d'afavorir la realització de projectes globalitzadors de continguts i metodologies i el treball de comissions en què participi alumnat de diferents nivells.

4.2.2. ACCIÓ TUTORIAL, ACOLLIDA, ORIENTACIÓ DE L'ALUMNAT I ATENCIÓ A LA DIVERSITAT

La inclusió educativa com a principi que regeix l'escolarització i l'atenció educativa de tots els alumnes i, en particular, dels que en l'aprenentatge i la participació es poden trobar amb més barreres o dificultats associades a les seves condicions personals, familiars o socials és un dels eixos sobre els quals cal organitzar l'acció educativa. L'establiment del criteri d'heterogeneïtat en totes les agrupacions (grups classe, grups de treball a l'aula...) i la constitució d'altres àmbits de treball (comissions) afavoreixen aquesta inclusió. Això implica treballar per fomentar la personalització de l'aprenentatge per atendre les necessitats i característiques individuals de tots i cadascun dels alumnes, mitjançant l'atenció metodològica, l'orientació educativa i l'acció tutorial adequades amb l'elaboració de plans individuals (PI) consensuats pels equips docents, de programes d'adaptació curricular, etc. L'orientació i l'acollida han de ser tasques de tot l'equip docent que motivi i potenciï les capacitats de l'alumnat des que arriba al nostre centre, per tal d'ajudar-lo a prendre les seves decisions, acompanyant-lo en el camí que ell mateix va escollint.

4.2.3. PLURILINGÜÍSME

En un món cada vegada més complex, en el qual s'evidencia una forta transformació de la societat, el domini de diverses llengües i el seu ús comunicatiu, acadèmic i professional és gairebé imprescindible. Cal que fomentem la formació plurilingüe, amb diferents graus de domini de les llengües que coneixen, per capacitar l'alumnat per interactuar en un context lingüístic i cultural complex i per accedir al mercat laboral amb unes garanties d'èxit més grans. Això implica una organització determinada del currículum escolar que permeti oferir més d'una segona llengua

estrangera i la promoció d'actuacions encaminades a afavorir que els alumnes experimentin contextos vivencials de la realitat plurilingüe (intercanvis, projectes PILE...).

4.2.4. CREACIÓ DE COMUNITAT I COMUNICACIÓ. COORDINACIÓ AMB LA COMUNITAT I L'ENTORN

La comunitat educativa és integrada per totes les persones i les institucions que intervenen en el procés educatiu: l'alumnat, les famílies, el professorat, els professionals d'atenció educativa, l'administració educativa, l'Ajuntament i els agents territorials i socials i les associacions que els representen. La Direcció del centre ha d'impulsar estratègies per dinamitzar la participació dels diferents sectors de la comunitat escolar, adaptades a les seves característiques i particularitats, i la relació entre el centre i l'entorn social, tenint en compte el projecte educatiu de Cardedeu. El grau i la qualitat d'aquesta participació i relacions són un element clau per assolir un centre educatiu obert de qualitat i potenciaran en tota la comunitat educativa el sentiment de pertinença i identitat al centre, aspecte que és fonamental per a la cohesió del grup i la comunitat. En aquesta línia cal també destacar la necessitat d'intensificar una cultura de convivència basada en la negociació i la mediació per resoldre conflictes.

4.2.5. FORMACIÓ DEL PROFESSORAT

Un institut pot avançar, com a organització, cap a l'objectiu de millora de resultats d'aprenentatge si és capaç de fer avançar estratègicament el seu projecte educatiu, procurant que el professorat s'hi vagi implicant progressivament, bo i tenint en compte, també, la seva heterogeneïtat i el que pot aportar-hi cadascú. Així doncs, el creixement professional mitjançant la formació contínua orientada a les necessitats educatives de l'alumnat, tot afavorint-ne l'autoformació en el centre a partir de la diagnosi de les necessitats del centre per transferir-les a l'aula, pot ser un instrument important.

4.2.6. COMUNICACIÓ I COORDINACIÓ INTERNA

Per aconseguir les finalitats i els objectius generals d'aquest PD, cal vetllar per la qualitat, eficiència i eficàcia de la nostra organització. Per aquest motiu és imprescindible tenir cura de la coordinació entre els diferents òrgans, comissions i responsables que participen en la gestió i la



vida del centre, i la comunicació correcta de les decisions, els acords i els compromisos que es prenen. La documentació de centre actualitzada i funcional ha de recollir el resultat d'aquesta coordinació.





4.2.7. GESTIÓ DE RECURSOS MATERIALS





Per tal de fer una bona gestió dels recursos materials, cal elaborar els pressupostos tenint en compte els ingressos i les despeses habituals del centre i la necessitat de tenir partides de manteniment de les instal·lacions i els equipaments sotmesos a l'envelliment i l'obsolescència.






4.3. OBJECTIUS ESPECÍFICS, ACTUACIONS I INDICADORS DE PROCÉS





A la taula següent es presenten els tres objectius generals (OG) associats a les línies d'actuació (LA). Cadascun dels objectius generals es desplega mitjançant objectius específics, en què es concreten les actuacions, la seva temporització i els indicadors de procés. La temporització (T) es refereix als quatre anys del PD: 1, 2, 3 i 4.


46 %	OG1. Assolir la millora dels resultats educatius de tot l'alumnat d'acord amb els principis d'excel·lència i equitat			
LA1. El treball competencial, transversalitat i atenció a la diversitat				
17 %	1.1.	Millorar les competències de l'alumnat i ajustar els resultats de la promoció i de la graduació amb els resultats de les proves externes a l'ESO.	 Equips docents, caps de departament i Equip Directiu.	
		Establir mecanismes d'avaluació, coavaluació i autoavaluació amb criteris competencials. T: 1, 2, 3, 4.	INDICADORS	Nombre de rúbriques i altres materials d'avaluació, coavaluació i autoavaluació elaborats seguint els criteris competencials.
		Sistematitzar l'elaboració de les programacions consensuant continguts i metodologies per treballar competencialment. T: 1, 2, 3, 4.		Nombre de programacions elaborades seguint els criteris consensuats.
		Mantenir una ràtio reduïda d'alumnat en tots els nivells de l'ESO per facilitar l'atenció a la diversitat dels grups heterogenis. T: 1, 2, 3, 4.		Nombre d'alumnes per grup.
		Mantenir l'increment horari de dedicació al treball de les competències bàsiques segons les necessitats específiques de cada promoció, tot flexibilitzant l'organització de la dedicació horària. T: 1, 2, 3, 4.		Hores de dedicació extra al treball de les competències bàsiques.
11 %	1.2.	Millorar les capacitats de l'alumnat relacionades amb la competència comunicativa.	 Equips docents, caps de departament, Coordinació LIC, Direcció i Coordinació Pedagògica.	

	ACTUACIONS	Elaborar i aplicar rúbriques que orientin el treball i l'avaluació de les dimensions de la competència. T: 1, 2, 3, 4.	INDICADORS	Increment en l'aplicació de rúbriques.
		Incloure activitats de treball i avaluar la competència en matèries no lingüístiques. T: 1, 2, 3, 4.		Nombre d'activitats programades en matèries no lingüístiques.
		Analitzar els resultats de les proves externes per concretar aspectes de millora. T: 1, 2, 3, 4.		Publicació a l'espai virtual del centre d'un document intern en què es recullin l'anàlisi i les propostes de millora.
		Elaborar i implementar un pla de lectoescriptura per fomentar el gust per la lectura i l'escriptura creativa. T: 1, redacció del Pla lector; 2, implementació a 1r d'ESO; 3 i 4, alumnat de les noves promocions.		Publicació al lloc web del Pla de lectoescriptura en què es concretin les accions per implementar-lo. Nombre de nivells amb Pla de lectoescriptura.
8 %	1.3.	Millorar les capacitats de l'alumnat relacionades amb les competències transversals per mitjà del treball col·laboratiu i interdisciplinari.		Coordinadors de nivell i equips docents.
	ACTUACIONS	Consolidar els projectes existents i proposar-ne de nous a l'ESO i el batxillerat. T: 1, 2, 3, 4.	INDICADORS	Realització d'un mínim de dos projectes per curs. Increment del nombre de matèries que participen en els projectes interdisciplinaris en un mínim d'una per nivell.
		Impulsar el treball per projectes en el grup de Praxis. T: 1, 2, 3, 4.		Realització d'un mínim d'un projecte per curs.
2%	1.4.	Analitzar l'índex de superació de les matèries a 1r de batxillerat		Equip Docent de 1r de Batxillerat i departaments
	ACTUACIONS	Reunions d'Equip Docent de 1r de Batxillerat i dels Departaments. Elaboració de propostes de millora. T: 1.	INDICADORS	Actes de les reunions de l'equip docent i dels departaments.
LA2. Plurilingüisme				
4 %	1.5.	Aprofundir en el procés de treball amb metodologia CLIL.		Equips docents i professorat del Departament de Llengües Estrangeres.
	ACTUACIONS	Consolidar els projectes PILE que es duen a terme i proposar-ne de nous a l'ESO i al batxillerat. T: 1, 2, 3, 4.	INDICADORS	Un projecte PILE per curs. Incorporació cada any d'una matèria nova en un dels projectes. Grau de satisfacció de l'alumnat i el professorat reflectit en l'enquesta de valoració.
3 %	1.6.	Impulsar projectes d'intercanvis i relacions internacionals.		Cap del Departament de Llengües Estrangeres, Coordinació d'Activitats i Serveis Escolars i Direcció.
	ACTUACIONS	Donar continuïtat als intercanvis lingüístics amb instituts d'altres països. T: 1, 2, 3, 4.	INDICADORS	Manteniment del nombre d'alumnat que participa als intercanvis.
		Promoure la participació en projectes internacionals d'intercanvi d'experiències. T: 2, 3, 4.		Inscripció en un mínim d'un projecte internacional.

1 %	1.7.	Millorar la dimensió oral de la competència comunicativa en llengües estrangeres.		Cap del Departament de Llengües Estrangeres i Direcció.
	ACTUACIONS	Sol·licitar un auxiliar de conversa en anglès, francès i/o alemany. T: 1 o 2, segons la convocatòria.	INDICADORS	Formalització del document de sol·licitud.
		Visionar materials audiovisuals en VOS en matèries nolingüístiques. T: 1, 2, 3, 4.		Visionat d'un mínim d'una pel·lícula per nivell i curs escolar.
33 %				
OG2. Aconseguir una cohesió social màxima impulsant un model d'institut inclusiu, obert i participatiu				
LA3. Acollida i orientació				
6 %	2.1.	Millorar l'adaptació i integració dels membres de la comunitat educativa que s'incorporen al centre, especialment l'alumnat de 1r d'ESO i 1r de batxillerat		Coordinació Pedagògica i orientadora.
	ACTUACIONS	Revisar i reelaborar el Pla d'acollida. T: 1, PA de batxillerat; 2, PA del professorat i el PAS; 3, PA de 1r d'ESO.	INDICADORS	Redacció del document per fases i cursos.
		Elaborar un protocol d'actuació adreçat a una integració millor en la vida escolar de l'alumnat amb situació socioeconòmica desfavorida. T: 2.		Elaboració del protocol.
LA4. Creació de comunitat				
8 %	2.2.	Potenciar la participació de l'alumnat.		Equip Directiu, professorat responsable de les comissions, Coordinació d'Activitats i Serveis Escolars i alumnat que participa en les comissions.
	ACTUACIONS	Tutories simultànies. T: 1, 2, 3, 4.	INDICADORS	Coincidència horària de totes les tutories.
		Establir comissions constituïdes per alumnat, professorat i membres del PAS per dinamitzar la vida del centre i generar un sentiment de pertinença: - Comissió esportiva - Comissió literària - Comissió científica - Comissió de comunicació - Comissió artística - Comissió de festes - Comissió de teatre i música - Comissió d'ambaixadors culturals T: 1, 2, 3, 4.		Nombre de comissions constituïdes. Nombre d'alumnat que participa en les comissions. Una activitat creada per comissió i any. Valoracions de l'alumnat sobre les activitats organitzades per mitjà d'enquestes .
6 %		Promoure la participació de les famílies i els exalumnes.		Equip Directiu i AMPA.
	ACTUACIONS	Crear un espai virtual en què es recullin les aportacions de l'AMPA i d'exalumnes. T: 2.	INDICADORS	Una entrada mensual a l'espai virtual recollint aportacions de l'AMPA i d'exalumnes.
		Preparar enquestes per conèixer les valoracions de les famílies sobre el funcionament del centre i la disponibilitat per participar en activitats del centre. T: 1, 2, 3, 4.		Nombre de famílies que completen l'enquesta. Increment en el grau de satisfacció de les famílies.

LA5. Comunicació i coordinació amb la comunitat i l'entorn				
5 %	2.4	Impulsar la comunicació externa de l'Institut i la difusió del treball de l'alumnat.		Equip Directiu, Coordinació d'Informàtica i caps de departament.
	ACTUACIONS	Mantenir i ampliar les eines de comunicació de l'Institut (web, Twitter, moodle, revista digital, blog literari...).	INDICADORS	Nombre d'entrades al lloc web i al Twitter (una setmanal) i increment progressiu cada any.
		Fomentar la participació en mostres, fires i concursos externs.		Nombre de visites al lloc web (increment d'un 5% anual).
		T: 1, 2, 3, 4.		Nombre de participacions en activitats externes.
		T: 1, 2, 3, 4.		Increment anual d'alumnes participants en un 2 %.
2 %	2.5.	Potenciar la col·laboració amb la comunitat educativa de Cardedeu.		Equip Directiu, coordinadors de nivell i Coordinació d'Activitats i Serveis Escolars
	ACTUACIONS	Mantenir la participació en les activitats del projecte educatiu d'entorn.	INDICADORS	Nombre d'activitats en què participa l'Institut.
		Mantenir i promoure accions conjuntes amb altres escoles i instituts.		Realització d'un mínim d'una activitat a l'any amb les escoles i una activitat a l'any amb els instituts.
		T: 1, 2, 3, 4.		
2 %	2.6.	Promoure la implicació de la comunitat educativa en la vida social del nostre entorn.		Equip Directiu i coordinador de 3r d'ESO.
	ACTUACIONS	Difusió al lloc web de l'Institut de les activitats organitzades per entitats i/o l'Ajuntament de Cardedeu.	INDICADORS	Entrades mensuals al lloc web.
		T: 1, 2, 3, 4.		
2 %	2.7.	Facilitar la integració de l'alumnat de la USEE.		Direcció, cap del Departament d'Orientació i professorat de la USEE.
	ACTUACIONS	Creació d'un pla de pràctiques d'empresa per a l'alumnat de 4t d'ESO de la USEE.	INDICADORS	Nombre d'alumnat de la USEE en pràctiques d'empresa.
		T: 1, 2, 3, 4 segons la promoció de l'alumnat.		
2 %	2.8.	Donar visibilitat a les pràctiques d'empresa del projecte Praxis.		Coordinador de pràctiques d'empresa i Coordinació Pedagògica.
	ACTUACIONS	Publicar notícies al lloc web sobre les experiències i pràctiques a l'empresa de l'alumnat en què es reconegui la feina de l'alumnat i la col·laboració de les empreses.	INDICADORS	Nombre d'entrades al lloc web.
		T: 1, 2, 3, 4.		
21 % OG3. Millorar l'organització i la gestió del centre				
LA6. Comunicació i coordinació				
4 %	3.1.	Potenciar la coordinació i la comunicació entre el professorat en relació amb currículums, metodologies, sistemes d'avaluació i altres aspectes de la dinàmica escolar.		Equip Directiu, coordinadors de nivell i equips docents.

	ACTUACIONS	Afavorir la formació d'equips docents compactes reduint el nombre de professorat de matèria que imparteix un mateix nivell. T: 1, implantació i pilotatge a 1r d'ESO; 2, valoració i proposta d'extensió del model a altres cursos; 3, implantació en altres cursos de l'ESO	INDICADORS	Nombre de professorat per equip docent de nivell.
		Recollir els acords presos en actes compartides en format digital amb tot el professorat de l'equip docent. T: 1, 2, 3, 4.		Nombre d'actes de les sessions de l'equip docent en què es reflecteixen els acords i actuacions coordinades.
4 %	3.2.	Revisar les eines de comunicació i de difusió d'informació.		Equip Directiu, Coordinació d'Informàtica i PAS.
	ACTUACIONS	Ampliar l'espai virtual de treball col·laboratiu impulsant la introducció del <i>Google Apps for Education</i> i programant sessions d'assessorament adreçades al professorat. T: 1, 2, 3, 4.	INDICADORS	Nombre de sessions d'assessorament. Nombre de recursos i documentació compartits en l'espai virtual.
		Crear un correu corporatiu per a tot l'alumnat i professorat del centre. T: 1, tot el professorat, el PAS i l'alumnat de 1r d'ESO; 2,3,4, alumnat de les noves promocions		Increment de l'ús de <i>Google Apps for Education</i> per a la comunicació interna entre els membres de la comunitat educativa.
4 %	3.3.	Revisar i elaborar documentació del centre.		Equip Directiu.
	ACTUACIONS	Revisar i elaborar documentació del centre (PEC, NOFC, PAD, PAT, PA i TAC) per actualitzar-la segons la normativa vigent i la proposta organitzativa d'aquest PdD. T: 1, PEC, PA batxillerat, PAT 1r d'ESO; 2, NOFC, PA professorat i PAS, PAT batxillerat; 3, PAD, PA ESO, PAT 2n d'ESO.	INDICADORS	Documentació actualitzada. Documentació elaborada.
LA7. Formació del professorat				
4 %	3.4	Promoure la formació contínua del professorat.		Direcció, Coordinació Pedagògica i coordinadors de nivell.
	ACTUACIONS	Impulsar l'intercanvi d'experiències didàctiques entre el professorat en els equips docents (pràctica compartida). T: 1, 2, 3, 4.	INDICADORS	Actes de l'equip docent en què es recullen les experiències compartides.
		Detectar les necessitats de formació des dels equips docents i promoure la figura de l'assessor intern de centre en coordinació amb el CRP. T: 1, 2, 3, 4.		Acta de reunió amb el CRP en què es recullen propostes de formació interna. Realització d'un mínim d'una formació interna per any.
LA8. Gestió de recursos materials i econòmics				
1 %	3.5.	Habilitar espais de reunió, de trobada i de treball del professorat i de les comissions.		Direcció i Coordinació d'Informàtica.
	ACTUACIONS	Condicionar un dels espais de la biblioteca instal·lant-hi ordinadors de sobretaula. T: 1.	INDICADORS	Nombre d'hores mensuals d'ús de la biblioteca com a sala de reunions i espai de treball.
		Condicionar l'aula d'informàtica amb un armari d'ordinadors portàtils i instal·lant-hi un projector i altaveus. T: 1.		Nombre d'hores mensuals d'ús de l'aula d'informàtica com a sala de reunions i espai de treball.

4 %	3.6.	Gestió econòmica.		Direcció i Secretaria.
	ACTUACIONS	Confeccionar un pressupost considerant els ingressos, les despeses habituals del centre i l'increment dels costos de manteniment deguts a l'envelliment de les instal·lacions i els equipaments. T: 1, 2, 3, 4.	INDICADORS	Compliment del pressupost. Increment de la partida destinada a la renovació d'equipaments audiovisuals d'aula.

Taula 4.1: Objectius específics, actuacions i indicadors de procés

4.4. INDICADORS DE PROGRÉS DEL PROJECTE DE DIRECCIÓ 2017-21

Per mesurar el grau d'assoliment dels objectius establerts en aquest PD es proposen 37 indicadors de progrés que es recullen a la taula 4.2. He intentat que aquests indicadors siguin clars, senzills, mesurables i fàcils d'obtenir. He incorporat indicadors de context, de resultats, de recursos i de processos.

La revisió anual d'aquests indicadors per part de l'Equip Directiu permetrà de comprovar l'aplicació del projecte de direcció i la revisió de les actuacions que s'hi proposen. Així mateix, en finalitzar el segon any de desplegament d'aquest PD, es valorarà la possibilitat d'incorporar nous objectius específics recollint les propostes del professorat a través de la Comissió Pedagògica i l'Equip de Coordinació. Les possibles ampliacions dels objectius específics i les actuacions corresponents s'han de presentar al Claustre i al Consell Escolar.

Indicador	Situació inicial	Expectativa de millora quadriannual	Font de dades
1. Índex de demanda d'escolarització en 1a opció a 1r d'ESO	68.66 % (2010-16)	Creixement progressiu fins al 100 %	Evolutiu dels indicadors de centre (SIC)
2. Índex de demanda d'escolarització en 1a opció a 1r de Batxillerat	66,60 % (preins. 2016-17)	Creixement progressiu fins al 100 %	SIC
OG1. Assolir la millora dels resultats educatius de tot l'alumnat d'acord amb els principis d'excel·lència i equitat			
3. Índex de promoció a l'ESO	94,74 % (2010-16)	95 %	SIC
4. Índex d'alumnat que es gradua a l'ESO	86,24 % (2010-16)	95 %	SIC
5. Índex de promoció a 1r de batxillerat	75.79 % (2014-16)	85 %	SIC
6. Índex d'alumnat que es gradua a batxillerat	83,56 % (2012-16)	85 %	SIC

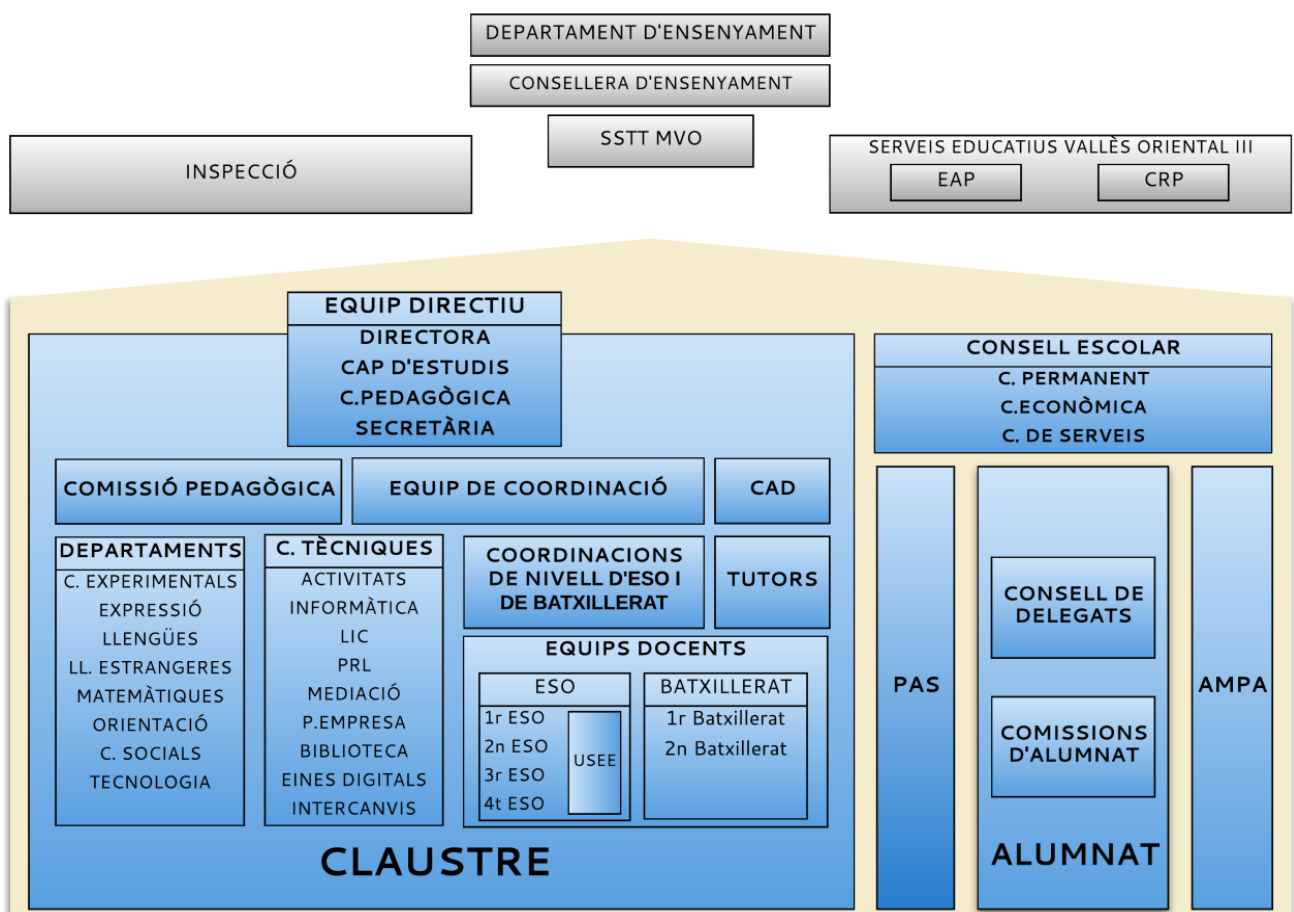
7. Índex d'alumnat que supera les PAU	98,40 % (2014-16)	98,50 %	SIC
8. Índex d'alumnat en el nivell alt de resultats de les proves de CB de català de 4t d'ESO	45,00 % (2014-16)	50 %	Informe del Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu, revisat pel cap del Dept. de Llengües
9. Índex d'alumnat en el nivell alt de resultats de les proves de CB de castellà de 4t d'ESO	24,40 % (2014-16)	35 %	Informe del CSASE, revisat pel Cap del Dept. de Llengües
10. Índex d'alumnat en el nivell alt de resultats de les proves de CB d'anglès de 4t d'ESO	42,50 % (2014-16)	46 %	Informe del CSASE, revisat pel cap del Dept. de Llengües Estrangeres
11. Índex d'alumnat en el nivell alt de resultats de les proves de CB de matemàtiques de 4t d'ESO	38,15 % (2014-16)	42 %	Informe del CSASE, revisat pel cap del Dept. de Matemàtiques
12. Índex d'alumnat en el nivell alt de resultats de les proves de CB de la competència científicotecnològica de 4t d'ESO	21,90 % (2014-16)	25 %	Informe del CSASE, revisat pels caps dels departaments de Ciències i Tecnologia
13. Índex d'alumnat en el nivell baix de resultats de les proves de CB de català de 4t d'ESO	11,30 % (2014-16)	10 %	Informe del CSASE, revisat pel cap del Dept. de Llengües
14. Índex d'alumnat en el nivell baix de resultats de les proves de CB de castellà de 4t d'ESO	14,00 % (2014-16)	10%	Informe del CSASE, revisat pel cap del Dept. de Llengües
15. Índex d'alumnat en el nivell baix de resultats de les proves de CB de la competència d'anglès de 4t d'ESO	17,00 % (2014-16)	15 %	Informe del CSASE, revisat pel cap del Dept. de Llengües Estrangeres
16. Índex d'alumnat en el nivell baix de resultats de les proves de CB de matemàtiques de 4t d'ESO	13,09 % (2014-16)	10 %	Informe del CSASE, revisat pel cap del Dept. de Matemàtiques
17. Índex d'alumnat en la franja baixa de resultats de les proves de CB de la competència científicotecnològica	16,40 % (2014-16)	15 %	Informe del CSASE, revisat pels caps dels departaments de Ciències i Tecnologia
18. Millora dels resultats de la comprensió lectora a les proves de CB de català de 4t d'ESO	Superació 83,80 % (2014-16)	Superació 90 %	Informe del CSASE, revisat pel cap del Dept. de Llengües
19. Millora dels resultats de la comprensió lectora a les proves de CB de castellà de 4t d'ESO	Superació 83,95 % (2014-16)	Superació 90 %	Informe del CSASE, revisat pel cap del Dept. de Llengües
20. Millora dels resultats de la comprensió oral a les proves de CB d'anglès de 4t d'ESO	Superació 85,80 % (2014-16)	Superació 90 %	Informe del CSASE, revisat pel cap del Dept. De Llengües Estrangeres
OG2. Aconseguir una cohesió social màxima impulsant un model d'institut inclusiu, obert i participatiu			
21. Índex d'abandonament d'estudis a l'ESO	0 %	0 %	Evolutiu dels indicadors de centre (SIC)
22. Grau de satisfacció de l'alumnat i del professorat de nova incorporació	Sense dades	Acceptació a partir de 7 sobre 10	Informes preparats per l'Equip Directiu a partir d'una enquesta
23. Índex de participació de l'alumnat en les comissions	Sense dades	8 % el 1r any amb increment del 2 % anual	Informe elaborat pel cap d'Estudis
24. Nombre de professorat i membres del PAS que participen en comissions	Sense dades	20 % mínim	Informe elaborat pel cap d'Estudis

25. Nivell de satisfacció de l'alumnat	Sense dades	Acceptació a partir de 6 sobre 10	Informes elaborats per la Direcció a partir d'una enquesta
26. Nivell de satisfacció del professorat	Sense dades	Acceptació a partir de 7 sobre 10	Informes elaborats per la Direcció a partir d'una enquesta
27. Nivell de satisfacció de les famílies	Sense dades	Acceptació a partir de 7 sobre 10	Informes elaborats per la Direcció a partir d'una enquesta
28. Índex d'alumnat que participa en mostres, fires, concursos i accions conjuntes amb altres centres educatius o institucions	Sense dades	Increment del 2 % anual respecte del 1r any d'implementació d'aquest PdD	Actes del Consell Escolar en què es recull l'aprovació d'activitats i sortides
29. Nombre de visites al lloc web del centre	Sense dades	Increment del 5 % anual respecte del 1r any d'implementació d'aquest PdD	Recompte de visites en un comptador inserit a la pàgina principal del lloc web
30. Alumnat de la USEE en pràctiques d'empresa a 4t d'ESO	0	Sí	Convenis de pràctiques signats per la Direcció
31. Índex del nombre de famílies associades a l'AMPA	63,18 % (2010-16)	80 %	Llista actualitzada de socis, facilitada per l'AMPA
OG3. Millorar l'organització i la gestió del centre			
32. Índex del professorat que participa en sessions de formació i assessorament intern	0	20 % el 1r any amb increment del 10 % anual	Registre d'assistència a les sessions de formació signades pel professorat assistent
33. Usuaris del correu i de l'espai virtual corporatiu	0	100 %	Dades d'ús obtingudes de la plataforma
34. Publicació al lloc web de la documentació de centre actualitzada (PdD, PEC, PLC...)	1	Tots	Lloc web
35. Ús de l'aula d'informàtica i de la biblioteca com a sales de reunions i espais de treball	0	Mínim d'una sessió setmanal a cada espai	Registre d'ocupació d'aules
36. Increment de la partida econòmica dedicada a la renovació d'equipaments audiovisuals	–	Sí	Pressupost i informe de despeses

Taula 4.2: Indicadors de progrés

5. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA DE CENTRE

L'estructura organitzativa que proposa aquest Projecte de Direcció, representada en el següent organigrama, parteix de l'estructura organitzativa, de govern i de coordinació de centre recollida en les NOFC, i inclou les modificacions proposades en aquest PD. Per a informació detallada vegeu l'Annex 1.



6. LIDERATGE DISTRIBUÏT

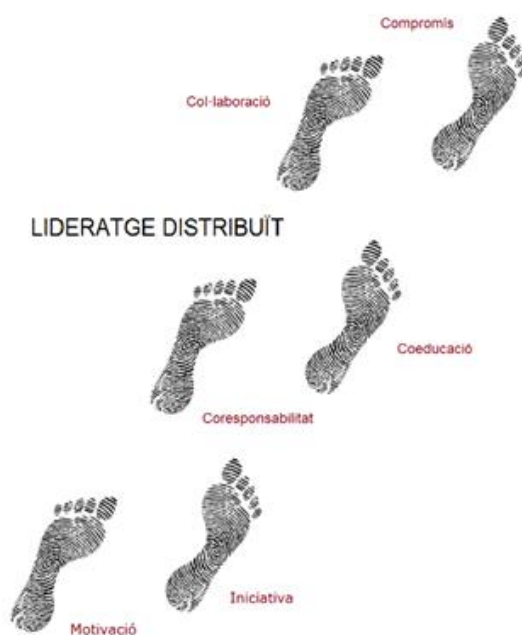
El lideratge distribuït en l'educació secundària es basa en el fet de crear un marc d'acció i d'interacció compartit entre tots els actors de la comunitat escolar. Aquest marc ha de permetre descentralitzar el protagonisme de l'autoritat única i estendre el lideratge a altres membres del grup. Així mateix, ha de promoure la iniciativa autònoma, el compromís i la responsabilitat dels membres i grups que formen la comunitat (alumnes i tutors, equips docents, departaments, coordinadors i Equip Directiu) sense delegar projectes i tasques simplement, sinó transferint la capacitat de liderar-los, fent copartícips a cadascun d'aquests "líders" del projecte i de l'èxit comú. En definitiva, que promogui i faciliti l'aparició de persones disposades a assumir responsabilitats sobre iniciatives, projectes i encàrrecs. En aquesta línia també és fonamental que l'Equip Directiu promogui la participació activa i de corresponsabilitat de les famílies en els processos de desenvolupament personal i acadèmic dels seus fills i filles en el context escolar.

En la tradició de l'escola pública catalana aquest ha estat un valor present i actiu que cal mantenir. La importància d'aquest model de lideratge no és secundària. És evident que el lideratge del professor promovent la corresponsabilitat dels alumnes amb el seu aprenentatge, "fent amb ells" i no tan sols "fent-los fer a ells", contribueix a assolir resultats acadèmics més bons i a millorar les relacions amb altres membres de la societat.

La Direcció ha d'assumir el repte d'exercir un lideratge distribuït:

- Delegant funcions i responsabilitats, impulsant la motivació i desenvolupament professional, i generant un clima de relacions positiu (objectius 2.2. i 3.4.).
- Promovent el treball col·laboratiu dels equips docents per assolir el progrés de l'alumnat (objectius 1.3. i 3.1.).

- Impulsant processos i estructures participatives en relació amb la implicació i el compromís dels membres de la comunitat educativa en la vida escolar i en l'èxit educatiu (objectius 2.2. i 2.3.).
- Impulsant una implicació creixent dels equips humans del centre en relació amb l'entorn més immediat, les xarxes i els agents educatius (objectius 2.4., 2.5. i 2.6.) .
- Fomentant el compromís individual i col·lectiu en el projecte comú.



Per fer-ho, la Direcció ha de saber cap a on anar (projecte educatiu) i com anar-hi (programació), cosa que modestament intentem desenvolupar en aquest PD, però cal també que hi hagi ganes de fer-ho, compromís i voluntat al servei d'un centre que pot millorar, o sia, una implicació plena per construir i transformar la realitat d'una manera responsable.

7. RETIMENT DE COMPTES

El retiment de comptes ens permet actuar amb transparència a partir de la informació rellevant que ens ajuda a establir valoracions de les actuacions que es realitzen al centre; ens obliga a avaluar de forma precisa els resultats obtinguts i incorporar-los a la presa de decisions, i fomenta el fet de tenir en compte les opinions dels diferents grups que participen en les activitats del centre.

Cal retre comptes a l'Administració educativa i, específicament, a Inspecció. Això es farà mitjançant la Memòria anual de centre, el retiment de comptes econòmics i altres informacions que ens siguin requerides. Així mateix, cal retre comptes a la comunitat escolar específica de l'Institut El Sui: el Consell Escolar, el Claustre de professors, les famílies i l'AMPA.

La Memòria anual de centre és un document fonamental mitjançant el qual es fa una avaluació del grau d'assoliment dels objectius anuals del centre, que han de ser coherents amb els objectius presentats en aquest Projecte. I, en el cas que el grau d'assoliment no sigui satisfactori, es proposen les accions correctives pertinents.

Actuació	Destinatari	Responsable	Quan
Programació general anual.	Inspecció Claustre Consell Escolar	Equip Directiu	A l'inici de curs i anualment
Memòria anual de centre.	Inspecció Claustre Consell Escolar	Equip Directiu Coordinacions Caps de departament	Al final de curs
Presentació de les dades recollides durant el curs referents a proves externes, de la seva anàlisi i de la valoració dels assoliments dels objectius del Projecte de Direcció en relació amb els resultats.	Professorat Consell Escolar	Directora Equip Directiu	Anualment
Presentació de les dades recollides durant el curs referents a proves internes i de la seva anàlisi.	Professorat	Equip docent Departaments Direcció	Anualment
Presentació de la Memòria de les activitats i dels projectes.	Professorat Consell Escolar	Coordinador Prof. responsable Equip Directiu	Al llarg del curs i al final de curs, en el darrer Consell Escolar
Publicació al lloc web de la realització, desenvolupament de projectes i activitats. Publicació de resultats i assoliments, i valoració de la dinàmica i el funcionament de l'Institut.	Famílies i comunitat escolar	Equip Directiu Responsable del lloc web Equip Directiu	Al llarg del curs Al final de curs

Publicació dels resultats i de la valoració d'enquestes de satisfacció.	Famílies i professorat Alumnat	Equip Directiu Equip Docent	Anualment un grup de la comunitat educativa diferent
Pressupost de comptes i liquidació.	Claustre Consell Escolar Administració	Secretaria i Direcció	Anualment
Revisió del Projecte de Direcció.	Claustre Consell Escolar	Equip Directiu coordinacions	A l'inici de curs (x3)
Memòria final de mandat.	Inspecció	Direcció	En el quart any

Taula 7.1: Retiment de comptes

8. ANNEXOS

ANNEX 1. Estructura organitzativa de govern i de coordinació del centre

1. L'Equip Directiu

L'Equip Directiu és l'òrgan executiu de govern de l'Institut El Sui i les persones membres han de treballar coordinadament en l'exercici de les seves funcions. Correspon a les persones membres de l'Equip Directiu la gestió del Projecte de Direcció. L'Equip Directiu de l'Institut El Sui està format per la Direcció, que el presideix, la Prefectura d'Estudis, la Secretaria i la Coordinació Pedagògica. L'Equip Directiu s'ha de reunir setmanalment.

2. Direcció

Correspon a la Direcció el govern general de totes les activitats que es realitzen al centre, i ha de vetllar per la seva coordinació i seguiment. La Direcció té funcions de representació, funcions de lideratge pedagògic i de lideratge de la comunitat escolar i funcions de gestió. Aquestes funcions s'exerceixen en el marc de l'ordenament jurídic vigent, del Projecte educatiu del centre i del Projecte de Direcció que es presenta a aprovació.

3. Prefectura d'Estudis

Correspon al cap d'Estudis la planificació, el seguiment i l'avaluació interna de les activitats del centre, i la seva organització i coordinació, sota el comandament de la Direcció del centre.

4. Secretaria

Correspon a la Secretaria dur a terme la gestió de l'activitat econòmica i administrativa de l'Institut, sota el comandament de la Direcció, i exercir, per delegació seva, la coordinació del personal d'administració i serveis adscrit a l'Institut, quan la Direcció així ho determini.

5. Coordinació Pedagògica

Correspon, amb caràcter general, a la Coordinació Pedagògica el seguiment i l'avaluació de les accions educatives que es desenvolupen a l'Institut, sota la dependència de la Direcció.

6. Consell Escolar

Correspon al Consell Escolar les funcions, la representació i la configuració que la llei li atribueix i que les NOFC reconeix. S'ha de reunir preceptivament com a mínim un cop per trimestre.

7. Claustre del professorat

El Claustre és l'òrgan propi de participació del professorat en la gestió i la planificació educatives de l'Institut. Està integrat per la totalitat del professorat que hi presta serveis i el presideix la Direcció. S'ha de reunir preceptivament com a mínim un cop per trimestre.

8. Departaments

Els departaments didàctics són els òrgans de coordinació col·legiats i es constitueixen d'acord amb les àrees curriculars de l'educació secundària obligatòria. El professorat s'integra en els departaments d'acord amb les seves especialitats, agrupades per llur afinitat. En el si de cada departament es coordinen les activitats docents de les àrees i matèries corresponents, es concreta el currículum i es vetlla per la metodologia i la didàctica de la pràctica docent.

9. Caps de departament

Correspon al cap de departament la coordinació general de les activitats del departament corresponent i la seva programació i avaluació. A més, cada cap de departament té assignada una tasca de centre d'entre les següents: manteniment i equipament dels dos laboratoris; manteniment i equipament dels tallers; manteniment i equipament de l'aula de plàstica, de música i del gimnàs; funcionament de la biblioteca escolar; servei de mediació i equipament i manteniment de la USEE; manteniment de les eines digitals de comunicació del centre; acollida dels nous; organització dels intercanvis i impuls de la participació en els projectes internacionals.

10. La Comissió Pedagògica

Està constituïda per l'Equip Directiu i els caps de departament i fa el seguiment del funcionament pedagògic del centre. Vetlla pel seguiment del disseny curricular d'ESO i de batxillerat i presenta propostes per als cursos següents. La Comissió té una hora de dedicació quinzenal destinada a reunions.

11. Equip de Coordinació

El centre disposa d'una coordinació per a cada nivell de l'ESO (1r i 2n, 3r i 4t d'ESO) i una coordinació de batxillerat. L'Equip de Coordinació vetlla per l'establiment de la metodologia i didàctica educatives aplicables en la pràctica docent, impulsa el treball interdisciplinari i col·laboratiu, impulsa el consens en la fixació de criteris i continguts d'avaluació i d'aprenentatge

de l'alumnat, i vetlla per l'establiment i l'aplicació consensuada de les mesures d'atenció a la diversitat, sota la dependència de la Coordinació Pedagògica. L'Equip de Coordinació s'ha de reunir setmanalment amb l'Equip Directiu.

12. Equips docents

Els equips docents estan formats pel professorat que imparteix matèries comunes d'ESO o matèries comunes i de modalitat de batxillerat i el coordinador corresponent. El contingut de les reunions s'emmarca en qüestions didàctiques generals, les que afecten el bon funcionament dels grups, i/o les relacionades amb casos concrets d'alumnes. En cada reunió s'ha de redactar una acta amb els acords presos. Les reunions d'equip docent són setmanals i les convoca la coordinació de nivell.

13. Equip de Professorat Tutor

Cada grup d'alumnes té un professor tutor que vetlla per la cohesió de grup, l'orientació de l'alumnat i la coordinació amb les famílies per al millor desenvolupament acadèmic i personal de l'alumnat. Setmanalment els tutors s'han de reunir amb el coordinador de nivell.

14. Coordinacions tècniques

Disposarem de les coordinacions tècniques següents:

Coordinació d'activitats i serveis escolars

Coordinació d'informàtica

Coordinació de lingüística, d'interculturalitat i de cohesió social

Coordinació de prevenció de riscos laborals

Coordinació de mediació

Coordinació de pràctiques d'empresa

Coordinació de biblioteca

Coordinació d'eines digitals corporatives

Coordinació d'intercanvis i projectes internacionals

15. La Comissió d'Atenció a la Diversitat

Està formada per la Direcció, la Coordinació Pedagògica, la representació de l'EAP, l'orientadora i, quan s'escaigui, el coordinador de nivell corresponent, tutors i caps de departament implicats en les decisions que s'han de prendre. Les sessions van dirigides a coordinar el tractament de la

diversitat a l'ESO, assegurant-se que l'alumnat tingui els recursos adients per a les seves necessitats d'aprenentatge. Les sessions quinzenals es distribueixen depenent de la demanda sorgida en reunions de tutors o d'equip docent.

16. Comissions d'alumnat

Es formaran fins a vuit comissions d'alumnes de diferents nivells i edats amb alumnes voluntaris. Estaran implicats en l'organització d'activitats de caràcter transversal i per a tot l'alumnat del centre. En cada comissió com a mínim hi ha d'haver un professor corresponsable. Les comissions s'han de trobar dins de l'horari de les tutories simultànies segons les necessitats organitzatives de les activitats programades.

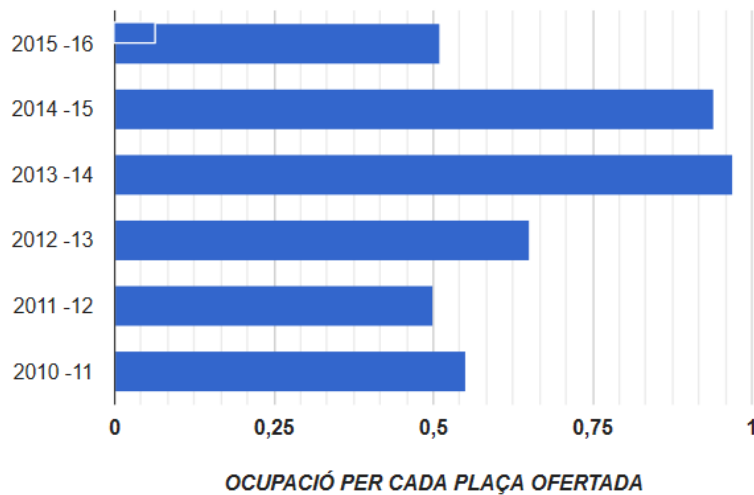
17. Consell de Delegats

Està format pels delegats i sotsdelegats de cada grup que són triats per votació a l'inici de curs. Els delegats i sotsdelegats tenen la funció de representar el grup classe i actuen com a interlocutors entre l'alumnat i el professorat. El Consell de Delegats s'ha de reunir amb l'Equip Directiu periòdicament.

ANNEX 2. Algunes dades destacades del sistema d'indicadors de centre

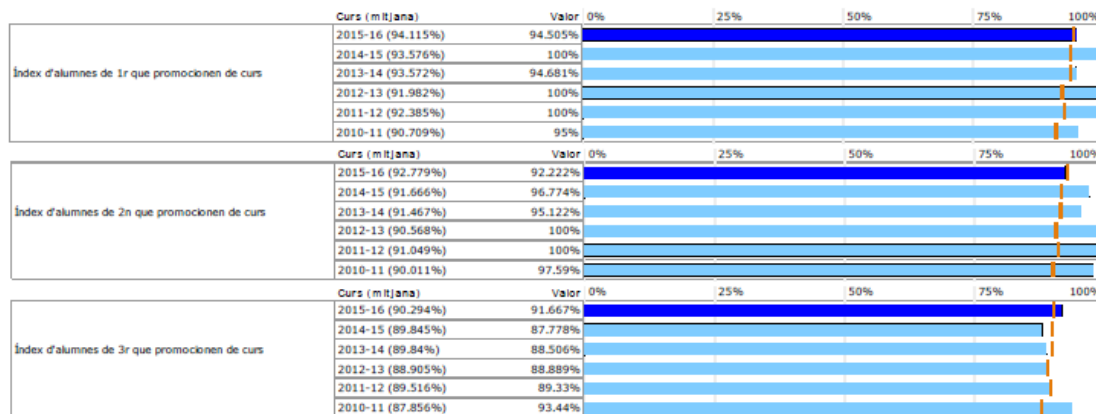
1.-

DEMANDA D'ESCOLARITZACIÓ EN PRIMERA OPCIÓ A PRIMER D'ESO



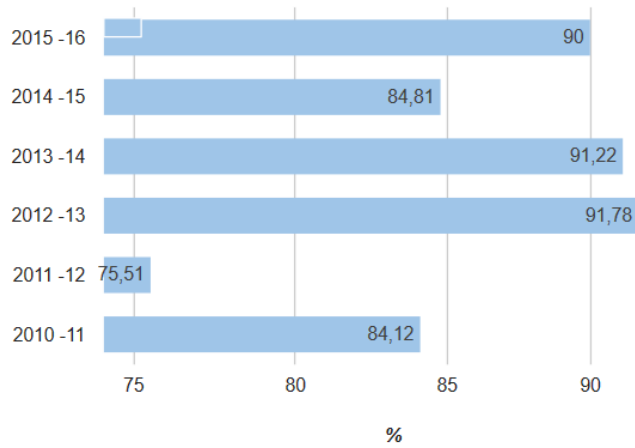
2.-

ÍNDEX D'ALUMNES QUE PROMOCIONEN A L'ESO PER CURSOS



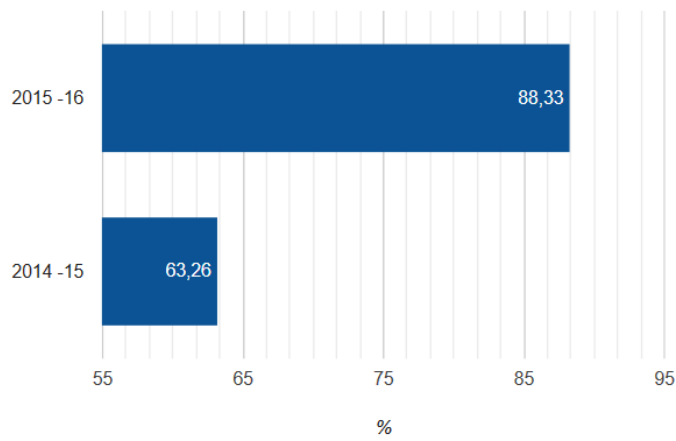
3.-

ÍNDEX D'ALUMNAT QUE ES GRADUA A L'ESO



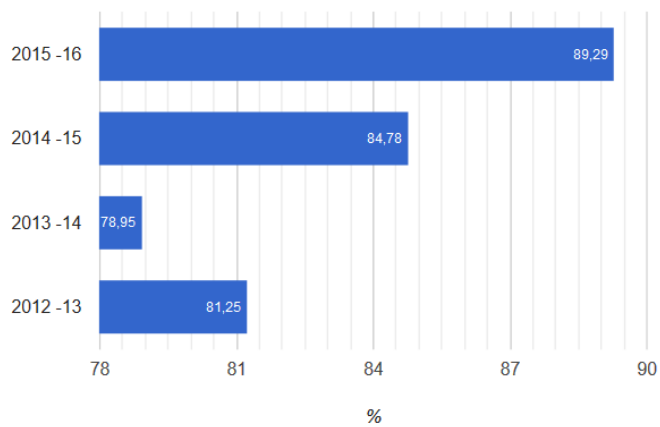
4.-

ÍNDEX DE PROMOCIÓ A PRIMER DE BATXILLERAT



5.-

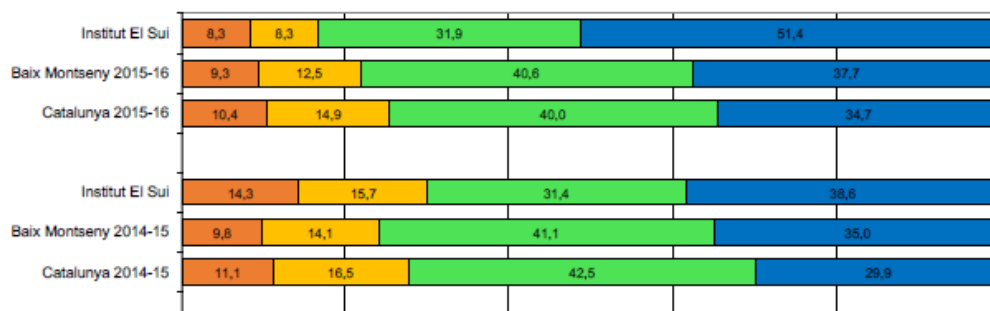
ÍNDEX D'ALUMNAT QUE ES GRADUA AL BATXILLERAT



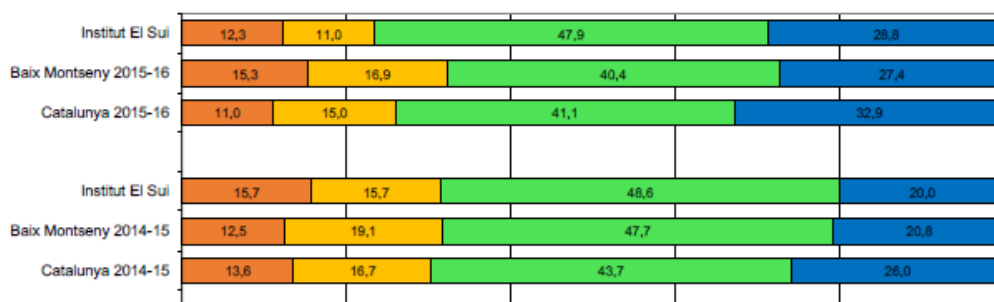
ANNEX 3. Resultats de competències bàsiques 2014-2016



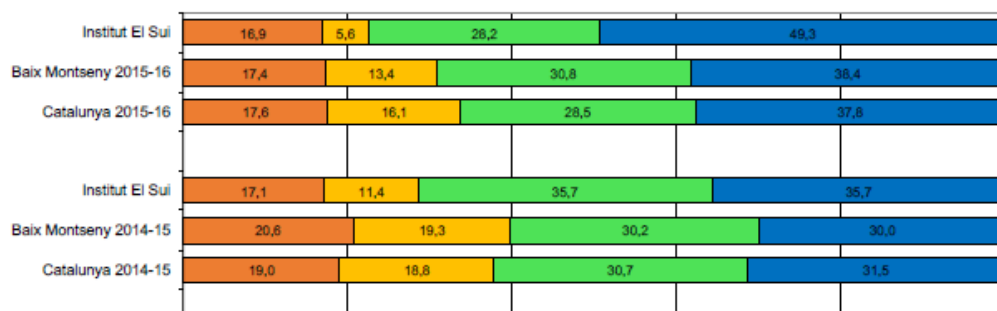
Competència lingüística. Llengua catalana



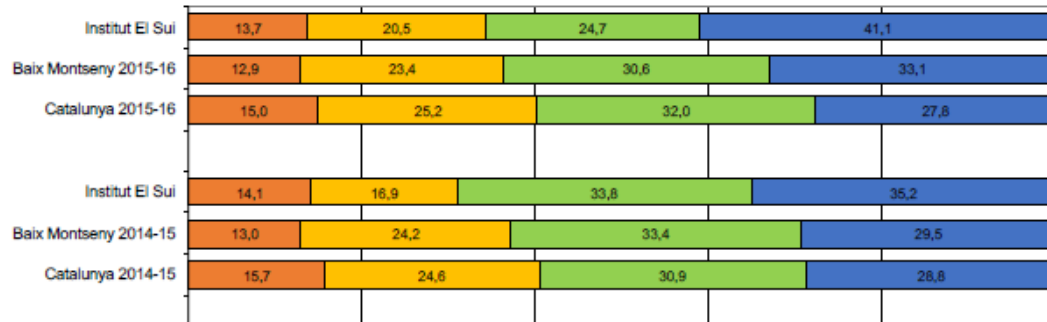
Competència lingüística. Llengua castellana



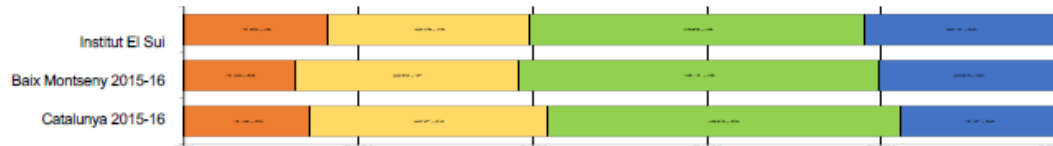
Competència lingüística. Llengua anglesa



Competència matemàtica



Competència científico-tecnològica



ANNEX 4. Bibliografia

NORMATIVA DE REFERÈNCIA

Generalitat de Catalunya. *Llei 12/2009, de 10 de juliol, d'educació*. DOGC núm. 5422 de 16/07/2009. Pàg. 56589.

Generalitat de Catalunya. *Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius*. Barcelona. DOGC núm. 5686 de 05/08/2010. Pàg. 61485.

Generalitat de Catalunya. *Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent*. DOGC núm. 5753 d'11/11/2010. Pàg. 82840.

Departament d'Ensenyament. *Resolució de 23 de juny de 2016. Documents per a l'organització i la gestió dels centres per al curs 2016-2017*.

Ministeri d'Educació. *Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació*. Madrid. BOE núm. 106 de 04/05/2006. Pàg. 17158.

ALTRES RECURSOS

Grau Sánchez, R. (2015) *Projecte de Direcció 2015-2019*. Institut Quatre Cantons. Poblenou. Barcelona. Disponible a: <http://es.calameo.com/read/0030194389956d9e22385>

Letosa Porta, A. (2014) *Projecte de Direcció 2014-2018. Educant al segle XXI*. Cardedeu. Disponible a: <http://www.raspall.cat/wp-content/uploads/2014/05/Projecte-de-direcci%C3%B3-2014-18.pdf>

Salleras Quintana, A. (2015) *Projecte de Direcció 2015-2019. El Pla Marcell, un projecte viu*. Cardedeu. Disponible a: <https://drive.google.com/file/d/0B7N6-Q7V5LldVXE4UkNRZGR4czQ/view?usp=drivesdk>

FONTS ORALS

Entrevista amb Lluís Serra, director de l'Institut Antoni Cumella. Granollers, 2 de novembre del 2016.

Entrevista amb John Mackay, director de l'Escola Oficial d'Idiomes Vallès Oriental. Granollers 2 de novembre del 2016.

Entrevista amb Alex Salleras, director de l'Institut Pla Marcell. Cardedeu, 8 de novembre del 2016.

Entrevista amb Lourdes Gil, directora del SES Dosrius. Dosrius, 16 de novembre del 2016.