

Què hem après de deu centres PAC?

“El que és difícil no és acordar què fer, sinó fer-ho bé”

ice

Institut de Ciències de l'Educació

UAB

Universitat Autònoma de Barcelona

Eugeni Garcia-Alegre (coordinador)
Eduard Casserras Gasol
Charo Guerrero Velázquez
Eulàlia Navarro Oller
Quim Nuñez Cabanillas
Iñaki Olaortua Ugalde
Imma Parra Tetas
Josep Plancheria Roset
Jordi Viñals Pérez
Jesús Viñas Cirera

© de la present edició: Institut de Ciències de l'Educació de la Universitat Autònoma de Barcelona
ISBN: 978-84-945918-4-6

Bellaterra (Cerdanyola del Vallès), setembre de 2018

1. Introducció	pàg.10
2. El model PAC	pàg.13
2.1. Administració educativa	pàg.16
2.2. Centre d'educació	pàg.17
2.2.1. Una nova governança	pàg.17
2.2.2. Eines de gestió	pàg.19
2.2.3. La gestió del canvi	pàg.21
2.3. Evolució del model PAC al Vallès Occidental	pàg.22
2.3.1. El pla anual d'activitats i la memòria	pàg.23
2.3.2. Els indicadors	pàg.23
2.3.3. Les comissions de seguiment i el retiment de comptes	pàg.24
2.3.4. Les xarxes de suport i cooperació intercentres	pàg.25
2.3.5. L'alineació dels plans estratègics dels serveis educatius amb els dels centres	pàg.25
2.3.6. On som? Situació actual	pàg.26
3. Què hem après de deu centres PAC?	pàg.27
3.1. Aprenentatges de cinc escoles PAC	pàg.29
3.1.1. La iniciativa PAC, la recerca d'aliances i el disseny del pla estratègic	pàg.29
3.1.2. El disseny, aplicació i avaluació del pla d'activitats	pàg.31
3.1.3. El suport institucional	pàg.32
3.1.4. La utilitat del model PAC	pàg.33
3.1.5. La sostenibilitat del model PAC	pàg.33
3.1.6. Síntesi dels aprenentatges de les escoles PAC	pàg.34
3.2. Aprenentatges de cinc instituts PAC	pàg.38
3.2.1. La iniciativa PAC, la recerca d'aliances i el disseny del pla estratègic	pàg.38
3.2.2. El disseny, aplicació i avaluació del pla d'activitats	pàg.40
3.2.3. El suport institucional	pàg.41
3.2.4. La utilitat del model PAC	pàg.42
3.2.5. La sostenibilitat del model PAC	pàg.42
3.2.6. Síntesi dels aprenentatges dels instituts PAC	pàg.44
4. Deu relats de centres PAC	pàg.48
4.1. Escola 25 de setembre de Rubí (PAC05)	pàg.50
4.1.1. PAC i pla estratègic	pàg.50
4.1.2. Pla d'activitats	pàg.52
4.1.3. Valoració del suport institucional	pàg.53
4.1.4. Utilitat del model PAC	pàg.54
4.1.5. Sostenibilitat del model PAC	pàg.54

4.2. Escola Agustí Bartra de Terrassa (PAC09)	pàg.55
4.2.1. PAC i pla estratègic	pàg.55
4.2.2. Pla d'activitats	pàg.56
4.2.3. Valoració del suport institucional	pàg.57
4.2.4. Utilitat del model PAC	pàg.58
4.2.5. Sostenibilitat del model PAC	pàg.59
4.3. Escola El Viver de Montcada i Reixac (PAC09)	pàg.60
4.3.1. PAC i pla estratègic	pàg.60
4.3.2. Pla d'activitats	pàg.61
4.3.3. Valoració del suport institucional	pàg.62
4.3.4. Utilitat del model PAC	pàg.63
4.3.5. Sostenibilitat del model PAC	pàg.64
4.4. Escola Miquel Martí i Pol de Barberà (PAC07)	pàg.65
4.4.1. PAC i pla estratègic	pàg.65
4.4.2. Pla d'activitats	pàg.67
4.4.3. Valoració del suport institucional	pàg.67
4.4.4. Utilitat del model PAC	pàg.68
4.4.5. Sostenibilitat del model PAC	pàg.69
4.5. Escola Salvador Vinyals de Terrassa (PAC09)	pàg.70
4.5.1. PAC i pla estratègic	pàg.70
4.5.2. Pla d'activitats	pàg.71
4.5.3. Valoració del suport institucional	pàg.72
4.5.4. Utilitat del model PAC	pàg.72
4.5.5. Sostenibilitat del model PAC	pàg.73
4.6. Institut Can Jofresa de Terrassa (PAC07)	pàg.74
4.6.1. PAC i pla estratègic	pàg.74
4.6.2. Pla d'activitats	pàg.75
4.6.3. Valoració del suport institucional	pàg.75
4.6.4. Utilitat del model PAC	pàg.76
4.6.5. Sostenibilitat del model PAC	pàg.77
4.7. Institut Duc de Montblanc de Rubí (PAC09)	pàg.78
4.7.1. PAC i pla estratègic	pàg.78
4.7.2. Pla d'activitats	pàg.79
4.7.3. Valoració del suport institucional	pàg.80
4.7.4. Utilitat del model PAC	pàg.80
4.7.5. Sostenibilitat del model PAC	pàg.81
4.8. Institut Joan Oliver de Sabadell (PAC09)	pàg.82
4.8.1. PAC i pla estratègic	pàg.82
4.8.2. Pla d'activitats	pàg.83
4.8.3. Valoració del suport institucional	pàg.84
4.8.4. Utilitat del model PAC	pàg.84
4.8.5. Sostenibilitat del model PAC	pàg.85

4.9. Institut Joaquina Pla i Ferreras de Sant Cugat del Vallès (PAC07) —	pàg.86
4.9.1. PAC i pla estratègic.....	pàg.86
4.9.2. Pla d'activitats.....	pàg.86
4.9.3. Valoració del suport institucional	pàg.87
4.9.4. Utilitat del model PAC.....	pàg.87
4.9.5. Sostenibilitat del model PAC.....	pàg.87
4.10. Institut Mont Perdut de Terrassa (PAC09) —	pàg.89
4.10.1. PAC i pla estratègic.....	pàg.89
4.10.2. Pla d'activitats.....	pàg.89
4.10.3. Valoració del suport institucional.....	pàg.90
4.10.4. Utilitat del model PAC.....	pàg.90
4.10.5. Sostenibilitat del model PAC.....	pàg.91
5. Tres exemples d'activitats PAC _____	pàg.92
5.1. El treball d'expressió oral dins l'horari de llengua catalana a CI.....	pàg.93
5.2. Disseny i aplicació d'activitats matemàtiques contextualitzades en els projectes que es treballen a l'aula (Einf i Epri).....	pàg.94
5.3. Disseny i aplicació d'una segona franja de projectes a 2n d'ESO....	pàg.96
6. Bibliografia _____	pàg.99
7. Annex _____	pàg.101
7.1. Metodologia emprada.....	pàg.101
7.2. Guió de la visita.....	pàg.102
7.3. Models de la documentació utilitzada al ST del Vallès Occidental....	pàg.103
7.3.1. El pla anual d'activitats (PGA) i memòria.....	pàg.103
7.3.2. Els indicadors.....	pàg.106

Agraïments

L'equip de treball vol agrair a l'ICE de la UAB l'oportunitat de desenvolupar aquest treball i, a les direccions i docents, les seves aportacions i predisposició que han fet possible aquest document. Moltes gràcies per compartir la vostra experiència, saber i visió crítica.

- Núria Chipell Fabon i Cristina Aguilera Gómez, directora i cap d'estudis de l'escola 25 de setembre de Rubí
- Teresa Cabanes Santanach i Lourdes Garcia Pérez, directora i cap d'estudis de l'Escola Agustí Bartra de Terrassa.
- Conxita Roca Plana i Mercè Rueda, directora i cap d'estudis de l'Escola El Viver de Montcada i Reixac.
- María José Giraldo Luque i Tania Milan Romero, directora i cap d'estudis de l'Escola Miquel Martí i Pol de Barberà del Vallès.
- Carles Lázaro Hernando i Rosanna Miquel Pous, director i cap d'estudis de l'Escola Salvador Vinyals de Terrassa.
- Maria Antònia Parera i Gabriel Blanes Luna, directora i cap de departament de l'Institut Can Jofresa de Terrassa.
- Anna Garcia Monell i Jordi Llunyell, directora i cap de departament de Tecnologia de l'Institut Duc de Montblanc de Rubí.
- Jesús Santiago Andreu i Emili Nogales Malagón, director i secretari. Virginia Fargas Coll i Maria Angels Forrellad Vives, coordinadora pedagògica i coordinadora PAC. Noemi Ruiz Palà i Marta Sellas i Llombart, cap d'estudis adjunta de l'Institut Joan Oliver de Sabadell i inspectora del centre.
- Oriol Rodon Pérez i Dolors Bosch Mestres, director i cap de departament de l'Institut Joaquina Pla i Farreras de Sant Cugat.
- Laia Bou Torrent i Mercè Crespi Miranda, directora i cap d'estudis de l'Institut Mont Perdut de Terrassa.

L'EQUIP DE TREBALL

- Eduard Casserras Gasol, inspector d'educació
- Eugeni Garcia-Alegre, investigador associat al CRES-UPF
- Charo Guerrero Velázquez, inspectora d'educació
- Quim Nuñez Cabanillas, inspector d'educació
- Iñaki Olaortua Ugalde, inspector d'educació
- Imma Parra Tetas, tècnica de la Secció de Serveis Educatius i Formació Permanent als ST del Vallès Occidental
- Eulàlia Navarro Oller, tècnica de la Secció de Serveis Educatius i Formació Permanent als ST del Vallès Occidental
- Josep Plancheria Roset, inspector d'educació
- Jordi Viñals Pérez, inspector d'educació
- Jesús Viñas Cirera, inspector d'educació

SIGLES

ACDE, Acords de Corresponsabilitat
AGD, Avaluació Global Diagnòstica
AIEC, Associació d'Inspectors d'Educació de Catalunya
AMPA, Associació de Mares i Pares
CAREC, Consell Assessor per a la Reactivació Econòmica i el Creixement
CD, Consell de Direcció
CI, Cicle Inicial
CP, Comissió Pedagògica
DAFO, Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats
DdE, Departament d'Educació o Ensenyament
ED, Equip Directiu
EI, Educació Infantil
ESO, Ensenyament Secundari Obligatori
ICE, Institut de Ciències de l'Educació
IdE, Inspecció d'Educació
ILEC, Impuls de la Lectura
LIC, Llengua i Cohesió social
MEC, Ministerio de Educación
NEE, Necessitats educatives especials
NEEDS, Necessitats educatives específiques derivades de situacions socioeconòmiques
ONG, Organització No Governamental
PA, Pla Anual d'activitats palanca
PAC, Programa d'Autonomia de Centres
PE, Pla Estratègic
PEC, Projecte Educatiu de Centre
PFI, Programa de Formació Inicial
PGA, Programació General Anual
PROA, Plan de Refuerzo, Orientación y Apoyo del MEC
QCI/A, Quadre de Coordinació i Informació d'Aplicació
QCI/R, Quadre de Coordinació i Informació de Resultats
SC, Serveis Centrals
SE, Servei Educatiu
SEFP, Unitat de Serveis Educatius i Formació Permanent
SEP, Suport Escolar Personalitzat
ST, Serveis territorials
VOC, Vallès Occidental

Aquesta obra està subjecta a la llicència Creative Commons de **Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (by-nc-nd)**. Es permet la reproducció, distribució i comunicació pública de l'obra sempre que se'n reconegui l'autoria. No es permet l'ús comercial de l'obra ni la generació d'obres derivades.



1. Introducció

Aquest treball és d'interès per a tots aquells que estiguin exercint o estiguin interessats pel lideratge a tots els nivells en un centre educatiu: equips directius, equips docents, gestors de l'educació... El document dona pistes de com aconseguir la implicació real i sostinguda dels equips humans que comparteixen el repte d'educar i formar.

Freqüentment hi ha bones idees que creiem que són compartides i, per tant, les portem directament a claustre o passem directament a l'acció perquè ens sembla que tothom té, més o menys, la mateixa diagnosi i objectius, però de ben segur que aquesta no és la millor opció. L'experiència ens demostra que tots i cadascun de nosaltres tenim una visió, valors, coneixements i experiències que ens fan diferents, complementaris, més rics en idees i alternatives i ho hem d'aprofitar. És necessari que abans d'iniciar processos de millora i/o innovació es desenvolupi una estratègia per compartir i aconseguir la complicitat de tota la comunitat educativa, si és possible, a tots els nivells, des de la gestió de centre fins a la implementació de processos d'aprenentatge. De tot això tracta aquest treball, de l'art de "governar" un centre educatiu.

El document és resultat de la inquietud d'un equip de professionals de l'educació i la gestió educativa per millorar els aprenentatges, l'èxit escolar de tot l'alumnat i la satisfacció professional dels docents i equips directius. Professionals que comparteixen la idea que l'autonomia dels centres, el lideratge pedagògic i distribuït, la participació i corresponsabilitat de la comunitat educativa, un bon clima d'escola, la generació i ús de coneixement pedagògic i de gestió, l'equitat i una planificació estratègica compartida són claus per aconseguir les fites del sistema educatiu català.

El seu objectiu és presentar els aprenentatges de deu centres PAC, de la Inspecció d'Educació i la Unitat de Serveis Educatius i Formació Permanent del Vallès Occidental per poder aportar coneixement útil per a qui vulgui implementar processos de millora i/o innovacions als centres educatius.

El treball recull les reflexions i els aprenentatges de deu centres docents que han aplicat el Programa d'autonomia de centres (PAC) durant més d'un lustre, i de la Inspecció d'Educació (IdE) del Vallès Occidental des del 2005.

La proposta PAC va néixer a finals del 2004 a la Subdirecció General de Centres Educatius. La seva finalitat era introduir canvis en la forma d'actuar i prendre decisions del Departament, potenciar l'autonomia i transformar la gestió dels centres docents públics i de l'aula. En darrer terme, aconseguir l'èxit escolar de tot l'alumnat i afavorir la cohesió social, especialment dels centres amb alumnat complex. L'autonomia dels centres està orientada principalment a facilitar la seva adaptació a les característiques de l'alumnat i el seu entorn, per tal de poder oferir-los una millor resposta a les seves necessitats educatives. És un model que està alineat amb el moviment d'escoles eficaces

i de millora de l'escola (Murillo, 2003), amb els plantejaments del lideratge per a l'aprenentatge (Istance i altres, 2013 i Martínez, Badia i Jolonch, 2013), amb la necessitat de canviar el model de governança del sistema educatiu manifestada pel CAREC (2012:25) i amb les propostes de canvi de la Comissió d'experts per a la reforma de l'administració pública catalana (2013).

El model PAC ha rebut la confiança de més de 600 centres i el suport de diferents consellers i conselleres des del 2004 en el seu procés de definició i desenvolupament. El model, inicialment, aprofita les possibilitats que ofereix el Decret 132/2001 elaborat durant el mandat de la consellera Carme Laura i Gil que regula els plans estratègics.

El disseny i primeres aplicacions es produeix amb la consellera Marta Cid i Pañella (2004-06) i rep el nom de Plans estratègics per a la promoció de l'autonomia dels centres públics. El conseller Joan Manuel del Pozo i Álvarez (2006) va afegir un model simplificat amb la intenció de potenciar el model i facilitar l'accés a més centres, els Plans de millora (PM), un primer pas cap als PAC. El conseller Ernest Maragall i Mira (2006-10) els potencia, es denominen Plans de millora de la qualitat dels centres docents públics (PMQCE), i els inclou a la LEC amb el nom d'Acords de corresponsabilitat.

El curs 2009/10 participaven en el programa 635 centres docents de primària i secundària, representant quasi un 20% dels centres públics de Catalunya. El programa estava orientat preferentment als centres amb major marge de millora i complexitat de l'alumnat. 154 dels 330 instituts escolaritzaven alumnat amb necessitats educatives i específiques derivades de situacions socials i culturals desfavorides i estaven acollits al pla PROA (Plan de Refuerzo, Orientación y Apoyo).

L'experiència mostra que el percentatge d'èxit del model PAC va ser superior en el cas dels centres que van participar a les convocatòries públiques, que en els centres que es van incorporar per invitació explícita del DdE. La raó és que els centres invitats van tenir més dificultats per aconseguir la participació de la comunitat educativa en el procés de disseny i, per tant, també en l'aplicació pràctica. El clima relacional i la iniciativa del centre es mostren com a variables importants per a l'èxit.

Segons un estudi de López-Torres, Prior i Santin (2017) per a la Fundació Ramón Areces i la Fundació Europea Sociedad y Educación, l'aplicació del model PAC, per les escoles del PAC09, millora els resultats en els centres menys complexos i en els més complexos redueix l'absentisme, però els centres necessiten més temps per millorar els resultats.

Els Serveis Territorials al Vallès Occidental (VOC), i especialment la inspecció d'educació (IdE), han considerat el model PAC des de la seva implantació com una estratègia útil per assolir els objectius del sistema educatiu català, raó per la qual han promogut el model i han vetllat per al seu correcte desenvolupament. Actualment utilitzen el model PAC 96 centres, en el marc

dels acords de corresponsabilitat, que representen aproximadament el 45% del total de centres públics dels ST.

L'aplicació del model PAC està en contínua avaluació i millora per tal de fer-lo més útil i sostenible. Aquesta tasca està liderada per la IdE i la Unitat de Serveis Educatius i Formació Permanent (SEFP), amb la col·laboració dels centres implicats i els Serveis Educatius. Tots aquests agents tenen una clara orientació i voluntat d'ajudar a l'èxit escolar de tot l'alumnat, a partir d'una visió compartida del projecte educatiu de cadascun dels centres.

Aquest treball intenta esbrinar quins són els elements de gestió i governança que cal considerar per iniciar, aplicar i fer sostenible una transformació necessària i real en el funcionament dels centres per tal que puguin assolir els seus objectius.

El document s'estructura en els apartats següents: una breu presentació del model PAC (apartat 2) que recull l'estat de la qüestió fins ara; una síntesi dels aprenentatges obtinguts dels deu relats PAC, que aporten coneixement sobre com aplicar el model amb èxit (apartat 3); la presentació de deu experiències PAC que aporten coneixement sobre què ha funcionat i què no, així com alternatives útils per iniciar, desenvolupar i fer sostenible el model (apartat 4); s'exposen tres activitats PAC a mode d'exemple (apartat 5); i, per últim, es presenta una breu bibliografia i un annex amb informació sobre la metodologia emprada en el treball, el guió de les visites als centres i models de documentació emprats al VOC.

2. El model PAC

Què és el model PAC, quin canvi proposa, com ha evolucionat al Vallès Occidental?

Paraules clau: Mirada estratègica, alinear objectius i treball en equip.

Tres subapartats:

2.1. Administració educativa

2.2. Centre d'educació

2.2.1. Una nova governança

2.2.2. Eines de gestió

2.2.3. La gestió del canvi

2.3. Evolució del model PAC al Vallès Occidental

2.3.1. El pla anual d'activitats i la memòria

2.3.2. Els indicadors

2.3.3. Les comissions de seguiment i el retiment de comptes

2.3.4. Les xarxes de suport i cooperació intercentres

2.3.5. L'alineació dels plans estratègics dels serveis educatius amb els dels centres

2.3.6. On som? Situació actual

Objectiu

El model PAC persegueix l'èxit escolar de tot l'alumnat, la cohesió social, i la satisfacció professional dels docents i de la direcció. La satisfacció d'aprendre de l'alumnat i d'ensenyar del professorat és central. De fet, és la base per al creixement personal i professional, és la finalitat principal dels canvis pedagògics.

Els precedents teòrics i normatius de model PAC es poden trobar bàsicament en el decret 132/2001 que regulava els plans estratègics; l'experiència acumulada per l'aplicació de l'ISO 9001 a centres de FP públics; l'informe de l'ICE de la UAB del 2004: *Proposta d'un model de gestió dels centres educatius*, resultat del treball d'un grup de directores, inspectors i tècnics de l'ICE i del Departament d'Ensenyament/Educació (DdE); l'experiència del model de contractes programa entre el Departament d'Universitats i les universitats catalanes (Ribas i Vilalta, 2003); i el coneixement existent sobre gestió educativa, gestió pública i governança.

Els principals corrents teòrics de la gestió pública han evolucionat de la burocràcia a la idea de principal-agent, la nova gestió pública i la generació de valor públic (Blaug, Horner i Lekhi, 2006). El PAC s'inspira en aquestes últimes.

El disseny del model es fa a partir del coneixement acumulat en l'àmbit de la gestió i la governança de l'educació a nivell global, i està alineat amb el moviment de "millora de l'eficàcia escolar" (Murillo, 2007:25).

És necessari que les escoles siguin eficaces en el repte dels aprenentatges i l'èxit escolar de tot l'alumnat i la cohesió social.

És per això que s'ha de considerar que: *"L'eficàcia escolar no és la suma d'elements aïllats. Les escoles que han aconseguit ser eficaces tenen una forma especial de ser, de pensar i d'actuar, una cultura que necessàriament està conformada per un compromís dels docents i de la comunitat escolar en el seu conjunt, un bon clima escolar i d'aula que permet que es desenvolupi un adequat treball dels docents i un entorn agradable per a l'aprenentatge. En definitiva, una cultura d'eficàcia. No obstant això, perquè es generi una manca en l'eficàcia és suficient que un dels elements falli greument"*.(Murillo, 2007:281).

El 2005, el Departament d'Educació va iniciar el disseny del model PAC a través d'un petit grup d'experts adscrits a l'Oficina de Polítiques Educatives amb la col·laboració d'inspectors d'Educació, que va comptar amb aportacions

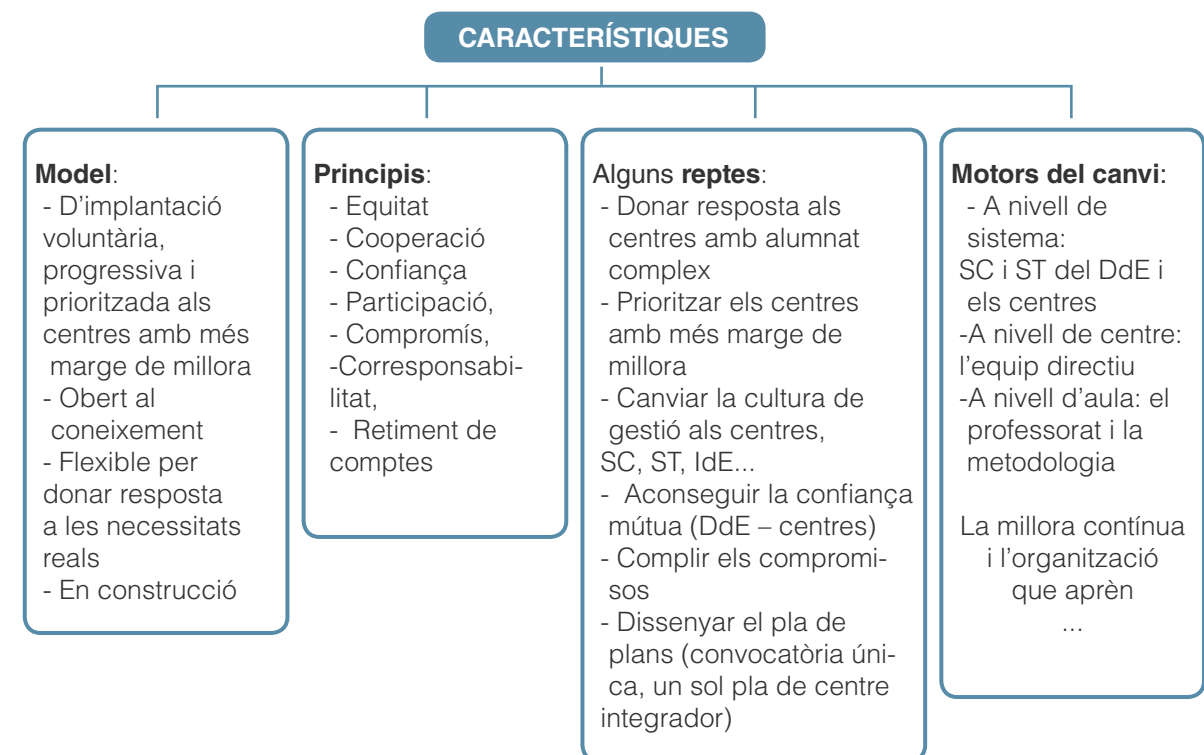
de caps de servei i tècnics del Departament, de subdirectors generals i dels directors dels serveis territorials. Els diferents centres que participen en l'aplicació han contribuït a la seva evolució. És un model que es declara en construcció en una actitud d'aprenentatge i millora contínua.

El model es va aplicar per primera vegada el curs 2005/06 (PAC05), coincidint amb la posada en marxa del Programa de Apoyo y Refuerzo en secundaria, en el marc del projecte PROA del MEC que aportava importants recursos financers.

Característiques.

El PAC es presentava davant dels centres d'educació amb els trets que recullen les dues figures següents, que continuen sent vigents:

Figura 1. Característiques inicials del model



Font: Adaptació de la formació inicial dels centres PAC08, octubre de 2008.

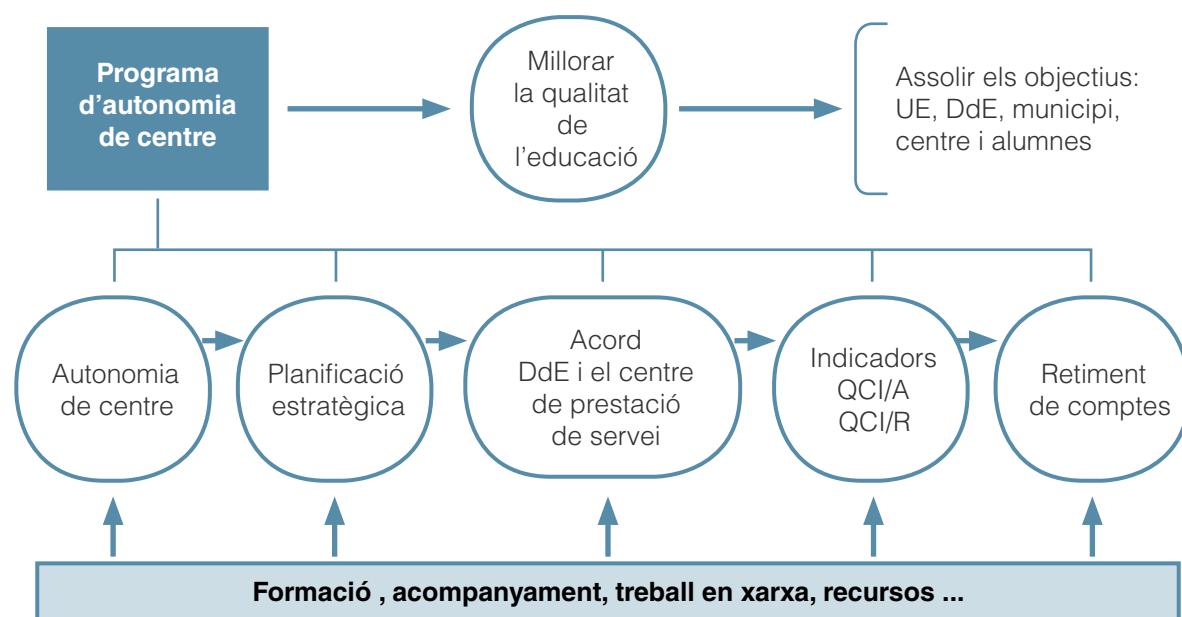
SC = Serveis centrals.

ST = Serveis territorials.

IdE = Inspecció d'educació.

DdE= Departament d'Ensenyament.

Figura 2. El Programa PAC



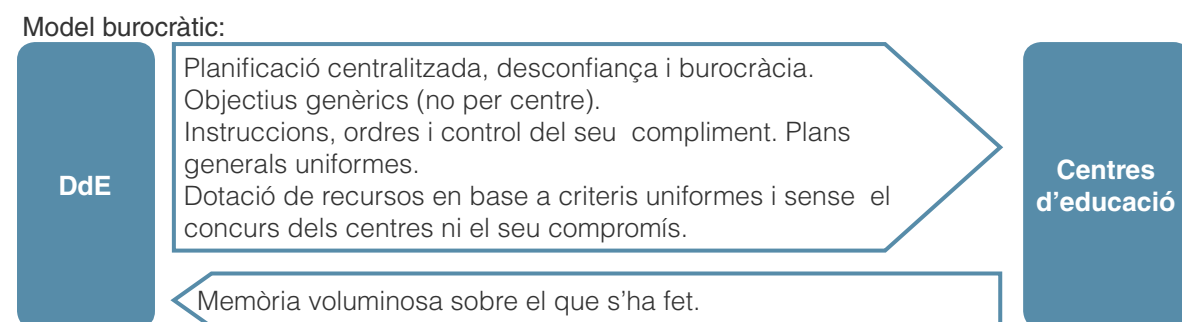
Font: Formació inicial (PAC08), octubre de 2008. QCI/A = Quadre de Coordinació i Informació/ d'aplicació. QCI/R = Quadre de Coordinació i Informació/ de Resultats

El model PAC inicial està ben recollit i amb més detall a la *Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic* (DdE, 2007b) i a la convocatòria pública per a l'autorització de plans estratègics per a la promoció de l'autonomia dels centres educatius públics (DdE, 2007a). Una síntesi del plantejament i la seva aplicació es pot trobar a Garcia-Alegre i del Campo (2012), i una anàlisi crítica que identifica alguns àmbits de millora a Moral, J. (2012). El model dona resposta a reptes que afecten l'Administració educativa i els centres d'educació públics.

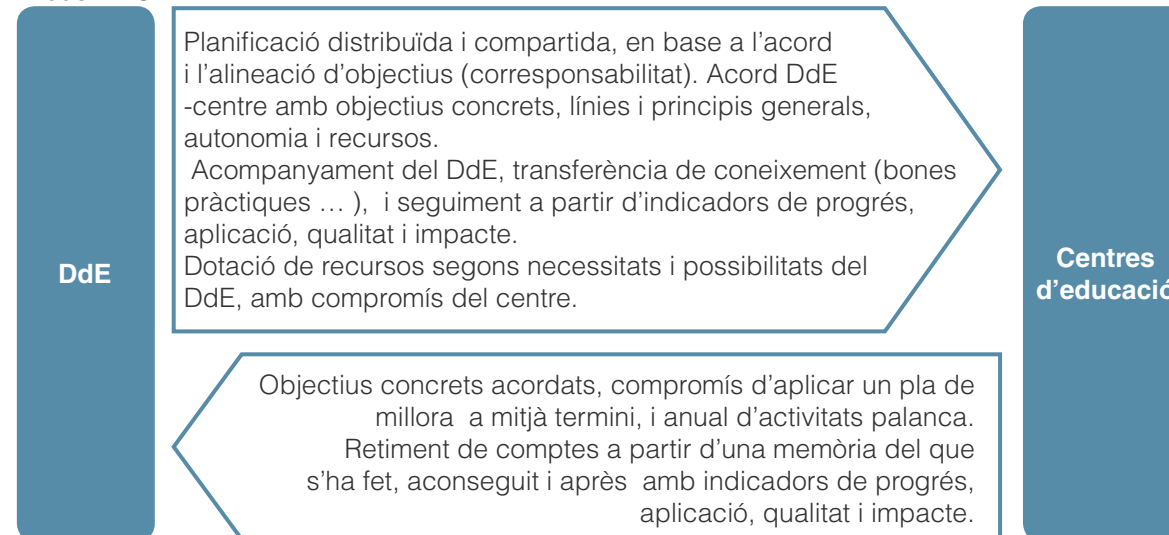
2.1. Administració educativa

Un dels reptes a nivell de Sistema educatiu és superar un model d'una gestió i governança orientada bàsicament a assegurar l'escolarització, per un altre de nou orientat a l'èxit escolar, entès com la millora dels aprenentatges i resultats de tot l'alumnat i la cohesió social. El nou model proposa prioritzar els esforços cap a l'equitat i la qualitat de l'educació.

Figura 3. El repte de les relacions entre el DdE i els centres educatius



Model PAC:



Font: Elaboració pròpia.

2.2. Centre d'educació

El model incideix en el funcionament intern dels centres públics en el procés participatiu de millora contínua, de prioritització dels objectius, estratègies i activitats, indicadors de progrés i del procés, i retiment de comptes.

El repte. L'experiència acumulada ens porta a evidenciar que el centre PAC focalitza la mirada en els aprenentatges i el protagonisme de l'alumnat. També en el canvi de rol del professorat. Canvi que comporta passar d'ensenyar i aprendre a assegurar la satisfacció d'aprendre de l'alumnat i del treball ben fet del professorat.

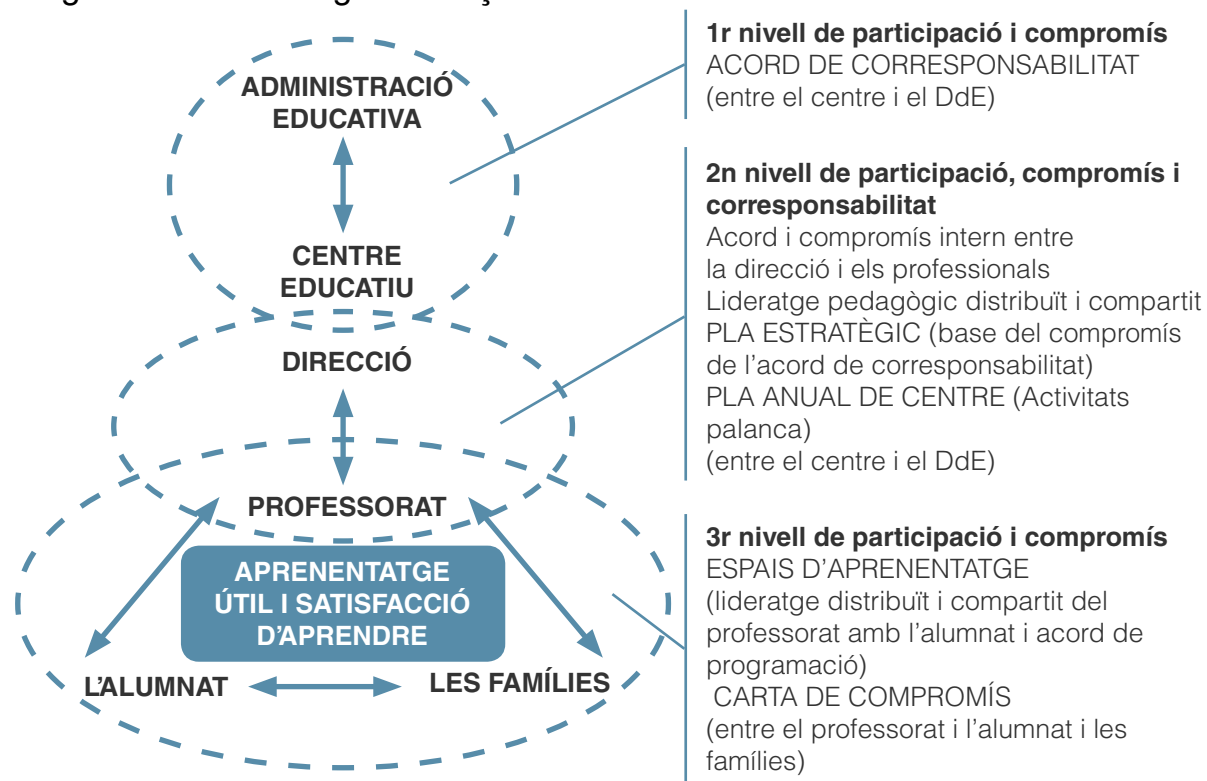
2.2.1. Una nova governança

Descripció. És un model de gestió i governança dels centres públics, i de la relació amb els serveis centrals i territorials del Departament, que persegueix assolir uns objectius compartits mitjançant les línies de treball següents:

- L'aplicació real del principi d'equitat a tots els nivells des de l'Administració educativa al centre docent, des de les condicions d'educabilitat a l'adequació del procés d'aprenentatge i l'aprofitament de l'educació no formal.
- Una governança orientada a la participació i corresponsabilitat de tots els agents implicats en el procés.
- La implementació d'una ampla autonomia als centres que els permeti adaptar-se a les necessitats de l'alumnat.
- Un lideratge distribuït i pedagògic capaç de posar al servei del projecte educatiu de centre el millor de l'equip docent i la comunitat educativa.

- e) L'ús de la planificació estratègica i la seva concreció amb activitats palanca, del procés de millora contínua i el retiment de comptes, i la formalització de contractes programa, de gestió o acords de corresponsabilitat com a instruments facilitadors de la governança i de l'assoliment dels objectius.
- f) L'adequació de les metodologies pedagògiques en els espais d'aprenentatge a les necessitats de l'alumnat, i recollides en les activitats-palanca.

Figura 4. Una nova governança



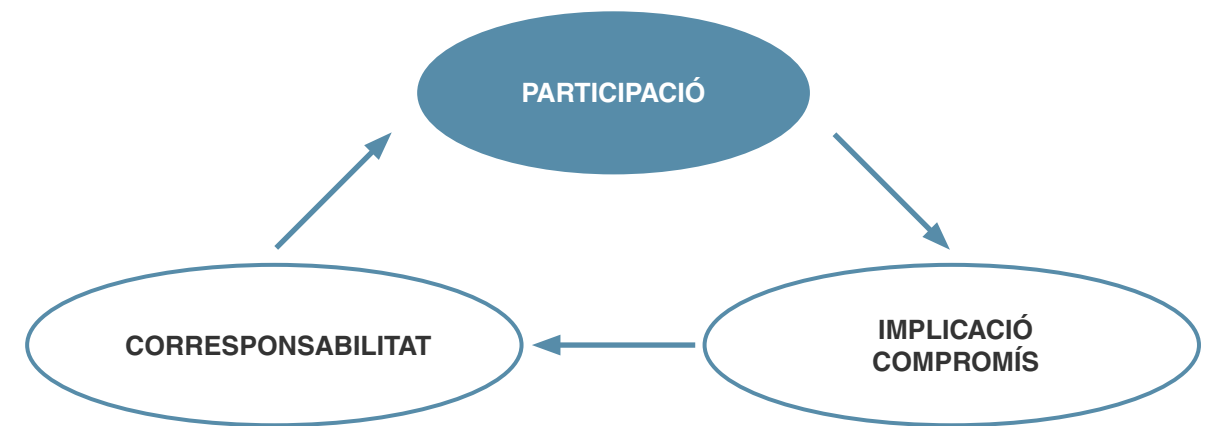
Font: Adaptat de Formació inicial de directors EAP (2012: Mòdul 3)

L'alineació d'objectius entre Sistema educatiu, escola, professionals de l'educació, família i alumnat (figura 4).

És convenient relacionar-la també amb un Pla de zona educativa que inclogui l'Administració local, ONG i altres institucions territorials, per tal d'assegurar unes condicions d'educabilitat, educació formal i no formal adequades per a tot l'alumnat (Garcia-Alegre, 2014).

La participació. Les possibilitats d'aconseguir una alineació real dels esforços als diferents nivells, especialment del professorat i l'alumnat, depèn de la participació dels agents implicats en el procés de millora contínua i l'existència d'un bon clima de centre.

Figura 5. El cercle virtuós de la participació



Font: Elaboració pròpia en base Garcia-Alegre (2014)

2.2.2. Eines de gestió

El model inclou instruments facilitadors de la seva implementació: el Pla estratègic (PE), el Pla Anual d'activitats-palanca (PA), que és la concreció del pla estratègic i inclou només aquelles activitats que són rellevants per a l'assoliment dels objectius del centre i millorar els aprenentatges, la memòria i el procés de millora contínua.

2.2.2.1. El pla estratègic i el pla d'activitats

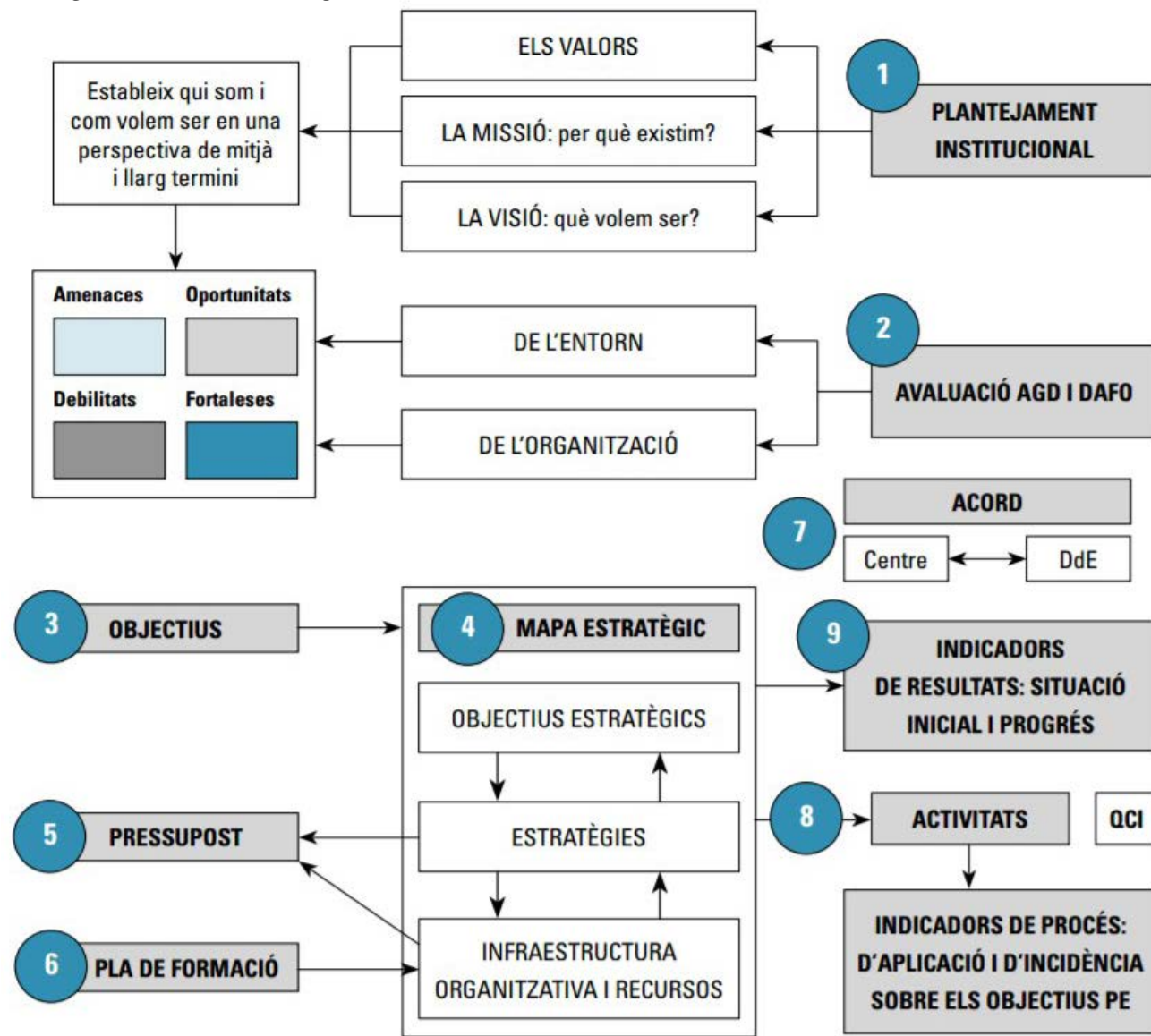
El pla estratègic requereix establir prèviament el *plantejament institucional* (1) i una *diagnosi*, una anàlisi DAFO (2) que sistematitzi la informació disponible, per tal d'establir uns objectius a mitjà termini (3).

El pla estratègic és un pla de millora a quatre cursos que recull els objectius, estratègies i recursos necessaris, que s'explicita en un mapa estratègic (4) del qual deriva un *pla d'activitats* (8), un *pressupost* (5), un *pla de formació* (6) i un *sistema d'indicadors* (9).

El pla estratègic és el compromís del centre docent amb la comunitat educativa i l'Administració educativa.

El pla d'activitats incorpora les activitats/projectes clau/palanca que han de millorar la qualitat. És la concreció anual del pla estratègic. És l'instrument pràctic de transformació i millora.

Figura 6. Pla estratègic



Font: DdE (2007b)

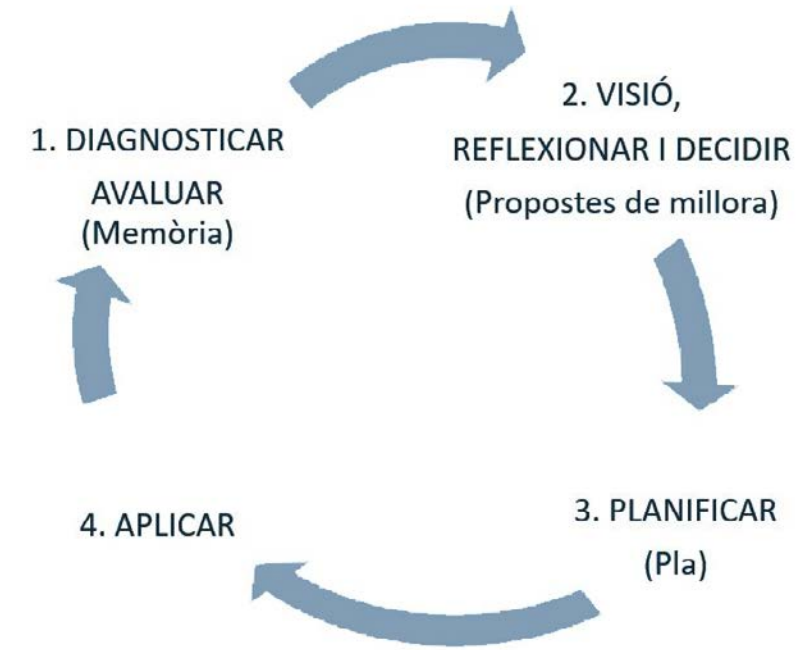
Els indicadors de progrés, aplicació, qualitat i impacte aporten la informació imprescindible per a una reflexió compartida sobre la feina feta i els resultats obtinguts. Són bàsics per prendre decisions de millora, són essencials per mantenir viu el PE, el PA i la millora contínua (DdE, 2007b).

2.2.2.2. El procés de millora contínua

Finalitat. La implementació d'un procés de millora contínua és el que manté viu el repte i fa créixer la qualitat dels centres i la professionalitat dels docents.

És un procés proper. El cercle de millora contínua és un procés similar al que fan molts docents en el desenvolupament del procés d'ensenyament aprenentatge amb l'alumnat. Es fa una avaluació inicial i, tenint en compte les prescripcions curriculars i la visió de prioritats, es decideix un pla de treball (programació), que s'aplica i avalua contínuament per anar ajustant l'activitat docent. Aquest procés es repeteix indefinidament.

Figura 7. El cercle / procés de millora contínua



Font: Adaptació del Cercle de Deming

2.2.3. La gestió del canvi

La gestió del canvi és el procés pel qual es passa d'una situació inicial a un objectiu desitjat. En un context de millora contínua, la gestió del canvi és constant. És un procés holístic, especialment complex en funció de la responsabilitat, expectatives, creences i actituds de les persones implicades.

El lideratge i la governança del canvi són clau per a la gestió de les percepcions, adhesions i resistències. És el gran repte de la direcció d'un centre.

Figura 8. Passos de la gestió del canvi

1 Sensibilització i plantejament institucional	a. Veure una necessitat del canvi: repte de millora... <i>(comunitat educativa, especialment els professionals)</i>
	b. Construir aliances i compromisos <i>(corresponsabilitat, equip impulsor)</i>
2 Diagnosi i Pla estratègic	c. Compartir la construcció del canvi i diagnosi <i>(participació i corresponsabilitat)</i>
	d. Generar una visió clara i fàcil de comunicar, <i>com a base per a desenvolupar iniciatives estratègiques</i>
	e. Potenciar i aprofitar les iniciatives alineades amb el canvi <i>(compartir el procés de canvi)</i>
3 Pla anual d'activitats (PGA)	f. Incorporar el canvi en el funcionament ordinari <i>per fer-lo sostenible i facilitar el canvi de cultura</i>
	g. Assegurar èxits a curt termini i celebrar-los com a motor de canvi <i>(motivació)</i>
	h. Construir sobre el canvi <i>(cercle de millora contínua)</i>

Font: Adaptació dels 8 passos del canvi de John Kotter.

El procés de canvi comporta tensions, però Fullan, M.(1993), en el seu llibre *Change Forces*, ens aporta algunes lliçons que val la pena tenir en compte.

Figura 9. Qüestions a considerar en el procés del canvi

L'important no pot ser imposat	(com més complex és el canvi, menys pot forçar-se)
El canvi és un viatge, no un model	(el canvi no és lineal, és ple d'incerteses i passions)
Els problemes són els nostres amics	(els problemes són inevitables i no és possible aprendre sense ells)
La visió i la planificació estratègica no és el primer	(si són prematures enceguen, primer la diagnosi...)
Ha d'existir un equilibri entre la visió individual i col·lectiva	
Tant les estratègies de dalt a baix com les de baix a dalt són necessàries	
És fonamental una àmplia connexió amb l'entorn	(s'ha d'aprendre tant de l'interior com de l'exterior)
Cada persona és un agent del canvi	

Font: Adaptació de Fullan, Michael (1993) *Change Forces*

“Si vols construir un vaixell, no comencis per buscar fusta, tallar taules o distribuir la feina. Evoca primer en els homes i dones l'anhel de la mar lliure i ample.”
Antoine de Saint-Exupéry.

2.3. Evolució del model PAC al Vallès Occidental

A l'inici dels plans d'autonomia, els centres signaven un acord amb el Departament d'ensenyament per quatre anys. El primer any era de disseny i a partir del segon s'aplicava i se'n feia un retiment de comptes anual. El quart curs es feia el retiment de comptes dels quatre cursos.

Tots els centres partien d'una avaluació global diagnòstica que realitzaven dos inspectors, un d'ells del centre, que ajudava a fer la diagnosi i a definir les estratègies.

A final de curs es presentava una memòria en què s'avaluava mitjançant un QCI (quadre de coordinació i informació de centre), l'aplicació i el resultat de les activitats implementades i els resultats acadèmics de l'alumnat. Aquest QCI es realitzava a través d'un aplicatiu en Excel que va facilitar el departament.

El curs 2012-2013, el DdE defineix els acords de corresponsabilitat (ACDE) establerts a la LEC en substitució dels PAC, que són els seus precedents. Els canvis més significatius són que la durada de l'acord va lligada a la durada del projecte de direcció i que deixa de finançar-se el pla estratègic de millora.

Al Vallès Occidental es continua mantenint l'essència del model PAC. Es conserven i cuiden les característiques clau del model en relació amb la participació de la comunitat educativa, el lideratge distribuït i pedagògic, la importància del clima interpersonal, la planificació estratègica i la seva aplicació compartida, el retiment de comptes, els processos de millora contínua ...

Els subapartats següents mostren algunes de les evolucions més significatives del model inicial PAC al Vallès Occidental.

2.3.1. El pla anual d'activitats i la memòria

Per evitar duplicar esforços, el Pla anual d'activitats s'integra en el PGA; i el sistema d'indicadors, reflexions i propostes de millora conformen la Memòria de final de curs.

Es canvia la presentació dels indicadors del pla anual i la memòria, així com també, la documentació tant de la planificació com de l'aplicació de l'acord i de l'avaluació¹.

La concreció de la planificació es converteix en el pla anual i la seva avaluació en la memòria del centres amb models de referència facilitats per la inspecció. Actualment, aquests models de pla anual i memòria els utilitzen pràcticament tots els centres del Vallès, independentment de si estan en ACDE o no.

Les fitxes d'activitats que va proporcionar el Departament inicialment van anar evolucionant. Finalment aquestes fitxes són utilitzades per la gran majoria de centres del Vallès per presentar el Pla anual.

2.3.2. Els indicadors

El sistema d'indicadors ha millorat en dues direccions:

- La inspecció de Lleida ha elaborat una aplicació informàtica que facilita molt la introducció i tractament de les dades.
- La inspecció del Vallès Occidental ha dissenyat una proposta simplificada dels indicadors de progrés que es caracteritza per fer un seguiment per promoció d'alumnes que discrimina els resultats segons la complexitat de l'alumnat.

Un punt millorable del model inicial PAC va ser el sistema d'indicadors QCI/A i QCI/R, a causa de la seva complexitat conceptual i pel fet de no disposar d'una

¹ Vegeu els formats a l'annex, apartat 7.3.1.

aplicació adequada. L'aplicació inicial va estar en actiu durant uns anys però va ser substituïda per part de la majoria de centres del Vallès per l'aplicació elaborada per la Inspecció de Lleida, que resultava més fàcil i amable de gestionar. Aquesta nova aplicació suposava una reducció en el nombre de dades a introduir i, per tant, facilitava la tasca.

El curs 2011-12, la inspecció del Vallès substitueix en la memòria dels centres PAC les aplicacions i introdueix una fitxa per recollir els indicadors de resultats. Aquest canvi agrada als centres que veuen com disminueix la feina d'introducció de dades, alhora que focalitza la mirada en els indicadors claus per objectivar l'evolució dels centres, tant en l'àmbit de resultats educatius com en la qualitat dels processos educatius. Permet visualitzar millor el valor afegit aportat pel centre i millora la seva autoestima. Podeu veure l'estructura a l'annex, apartat 7.3.2.

Per altra banda, en la mesura que els centres PAC acumulen experiència, alguns adapten el format de la documentació PAC a les seves singularitats sense perdre l'essència del model.

2.3.3. Les comissions de seguiment i el retiment de comptes

Les comissions de seguiment i les sessions de retiment de comptes també han anat evolucionant, tant pel que fa al contingut i desenvolupament de les sessions com en la seva composició.

En un principi els centres lliuraven el QCI/R i el QCI/A, fent una descripció de totes les activitats realitzades durant l'any i presentaven els resultats obtinguts a través de l'aplicació. Actualment se'ls demana que presentin una o dues activitats reeixides i que centrin la seva explicació en: l'anàlisi dels resultats i dels processos, la valoració global de l'evolució del centre i les propostes de millora per al curs següent.

Respecte a la composició de les comissions ha disminuït el nombre de persones que en formen part i s'ha ampliat el nombre de comissions que treballen simultàniament. El curs 2016/17, 98 centres han fet retiment de comptes davant les comissions dels ST.

Pensem que és important també destacar allò que aporta el retiment de comptes. Segons els centres: se senten escoltats i valorats; els dona prestigi, seguretat i valoració davant de la comunitat educativa.

2.3.4. Les xarxes de suport i cooperació intercentres

Cal destacar també els canvis que les xarxes de suport als centres han anat implementant al VOC.

En el principi dels PAC, les xarxes donaven suport a l'aplicació del pla. En els primers anys les xarxes eren portades per inspectors o tècnics del Departament i es feien més o menys territorialitzades. La seva periodicitat i els temes a desenvolupar eren definits pel Departament. Amb la incorporació de més i més centres, les xarxes es van descentralitzar i cada Servei Territorial va dissenyar el seu funcionament.

Les xarxes les continuen portant inspectors d'educació i tècnics de la secció de serveis educatius i formació. Des de fa quatre cursos les xarxes han redefinit la seva funció a partir de les demandes dels centres i del buidatge d'estratègies que els centres havien prioritzat en els seus acords. S'han constituït quatre xarxes: *Competències bàsiques: avaluació (primària)*, *Competències bàsiques: avaluació (secundària)*, *Metodologies per al canvi i Comunitat educativa: convivència, clima relacional i comunicació*.

Els centres poden optar per una o diverses xarxes, segons els seus interessos. Generalment hi ha una primera part en què experts en els temes fan aportacions i una segona part de debat o de presentació de bones pràctiques. La idea fonamental d'aquestes trobades és la detecció i intercanvi de bones pràctiques i el reconeixement de la feina ben feta.

2.3.5. L'alineació dels plans estratègics dels serveis educatius amb els dels centres

Tots els Serveis Educatius (SE) del Vallès treballen en planificació estratègica, dissenyen un pla d'activitats i fan un retiment de comptes anual.

Uns dels objectius principals que s'han marcat és donar suport als centres en el desenvolupament del seu projecte educatiu i en la consecució dels objectius i les estratègies que es proposen.

Els SE coneixen els plans anuals i els ACDE dels centres, els acompanyen en la seva implementació i formen part de les comissions de retiment de comptes.

També poden acompanyar l'inspector del centre en el seguiment del PA.

La IdE de Girona, en la mateixa línia, va presentar una interessant experiència al 7è congrés de l'AIEC. Ha dissenyat una estratègia per donar suport als plans anuals dels centres des dels serveis educatius. Disposen dels plans anuals dels centres i sobre ells concreten la seva aportació. Els plans del serveis educatius de zona s'alineen amb les necessitats dels centres adscrits a través d'un programari on els centres introdueixen el seu PGA (objectius, estratègies, activitats i indicadors), i els SE entren les seves actuacions de suport. Al final de curs els SE fan una valoració qualitativa dels resultats i es formulen propostes de millora.

2.3.6. On som? Situació actual

Actualment els centres valoren positivament la seva participació en acords de corresponsabilitat. Consideren que la planificació estratègica els ajuda significativament en la millora de la implementació del Pla anual, en la millora de la qualitat de les activitats prioritzades i en la implicació del professorat. Valoren també positivament la contribució en la millora de resultats i de la cohesió social.

El format de retiment de comptes ha evolucionat i actualment s'entén com un moment d'intercanvi pedagògic en un clima d'aprenentatge i confiança on el centre exposa el grau d'acompliment dels objectius proposats a través de les estratègies concretades en activitats i la comissió acompanya, orienta, valora i ajuda el centre a acabar de definir les propostes de millora.

En general els centres, malgrat l'esforç addicional que implica el retiment, el valoren positivament perquè els demana un treball previ amb l'equip impulsor per valorar la implementació del pla i analitzar actuacions per a la seva millora, i això els suposa una oportunitat de poder reflexionar conjuntament a partir de dades objectives.

Consideren que és una oportunitat per mostrar el que el centre està fent i obtenir reconeixement de l'administració a través del clima de confiança, proximitat i interès dels membres de la comissió durant el retiment.

Tot i la valoració global positiva de l'acord de corresponsabilitat, els centres demanen poder comptar amb més recursos i un reconeixement administratiu de les persones més implicades en el desenvolupament de l'acord.

3. Què hem après de deu centres PAC?

És un compendi del que han après deu centres després de més de cinc cursos d'aplicació del PAC.

Paraules clau: Lideratge distribuït, cultura de l'avaluació / indicadors, i autoestima professional i pertinença al centre.

Dos subapartats:

3.1. Aprenentatges de cinc escoles PAC

- 3.1.1. La iniciativa PAC, la recerca d'aliances i el disseny del pla estratègic
- 3.1.2. El disseny, aplicació i avaluació del pla d'activitats
- 3.1.3. El suport institucional
- 3.1.4. La utilitat del model PAC
- 3.1.5. La sostenibilitat del model PAC
- 3.1.6. Síntesi dels aprenentatges de les escoles PAC

3.2. Aprenentatges de cinc instituts PAC

- 3.2.1. La iniciativa PAC, la recerca d'aliances i el disseny del pla estratègic 28
- 3.2.2. El disseny, aplicació i avaluació del pla d'activitats
- 3.2.3. El suport institucional
- 3.2.4. La utilitat del model PAC
- 3.2.5. La sostenibilitat del model PAC
- 3.2.6. Síntesi dels aprenentatges dels instituts PAC

Aquest apartat sintetitza el que hem après de deu centres docents PAC. Recull elements que els són comuns però també pràctiques singulars que poden ser útils per al lideratge i la governança.

El treball de Lizasoain & Angulo-Vargas (2014) sobre *Escoles eficaces del País Basc* estableix com a bones pràctiques en organització, gestió i lideratge i té moltes coincidències amb les característiques i aprenentatges del model PAC, com són, per exemple: l'adaptació del centre a les seves circumstàncies, un bon clima relacional, la participació del professorat en el procés de millora contínua, la visió compartida i plans de millora, sistematització i coordinació interna i externa; l'avaluació formativa, la implicació i compromís del professorat, el treball en equip i la transparència, l'atenció i suport al professorat i l'aprofitament del temps.

Els deu centres que presentem, cinc escoles i cinc instituts, són centres prototípics (*outliners*) positius del Vallès Occidental amb més de cinc anys d'experiència i amb un nivell de complexitat mitjà-alt.

Els centres aporten pràctiques reeixides, experiència per intentar esbrinar quins són els punts clau per desenvolupar un pla de millora exitós a través d'un canvi en el lideratge, la gestió i la pràctica docent.

Llicències. A la presentació dels aprenentatges ens hem permès algunes llicències. Hem utilitzat diferents formes narratives, a vegades com a presentació de fets, altres com a recomanacions i altres també com a conclusions, però totes tenen la mateixa font i responen als aprenentatges acumulats pels deu centres.

S'aconsella llegir tots els relats dels centres per disposar d'una perspectiva més enriquidora.

Organització de l'apartat. La presentació s'organitza en dos subapartats: un per a escoles i un altre per a instituts. Ho hem fet així per les notables diferències de les aportacions dels dos tipus de centre, tot i que ambdues són d'interès general.

Els dos subapartats se subdivideixen en diferents seccions que aporten coneixement útil per als centres, la IdE i el DdE; en particular sobre com aconseguir aliances, dissenyar el procés i el pla estratègic de millora, la seva aplicació i avaluació, i sobre la utilitat del suport institucional rebut, del model PAC i la seva sostenibilitat.

3.1. Aprenentatges de cinc escoles PAC

Els apartats següents recullen els *aprenentatges més significatius* dels relats de cinc centres d'educació infantil i primària.

3.1.1. La iniciativa PAC, la recerca d'aliances i el disseny del pla estratègic

La *iniciativa* per participar en el programa va ser de l'escola o de l'Administració Educativa a través de la IdE, però en qualsevol dels casos *hi havia alguna necessitat de millora pedagògica*, o bé per fer front a un canvi de perfil de l'alumnat o bé per desenvolupar un plantejament innovador a l'escola. En aquest últim cas, el retiment de comptes s'ha considerat un element fonamental per oferir rigor i seguretat a les famílies quan els plantejaments pedagògics són especialment innovadors.

Les aliances internes s'han aconseguit generant il·lusió i compartint objectius de millora i innovació, amb la possibilitat de disposar de recursos addicionals per al desenvolupament del pla, i assegurant que el ritme d'implementació seria gradual per no cremar possibilitats de millora i facilitar la satisfacció de petits èxits que ajudin a mantenir una actitud positiva i optimista.

L'equip impulsor del pla, habitualment, està format per l'equip directiu i els coordinadors de cicle, més mestres voluntaris. Acostuma a utilitzar l'estructura organitzativa de la comissió pedagògica per reunir-se i treballar. L'equip impulsor exerceix una funció entre iguals de gran utilitat en la formació, acompanyament i assessorament, especialment durant els primers cursos, perquè aporta seguretat i confiança. Es valora molt positivament la seva continuïtat com a motor per a la sostenibilitat de la dinàmica de participació i millora contínua generada pels PAC. Alguns dels mestres de l'equip impulsor ocupaven *llocs d'especial dedicació i responsabilitat*, que han estat molt valorats i seria interessant recuperar-los. Els centres valoren que el professorat de l'equip impulsor siguin professionals compromesos amb l'escola, amb garantia d'estabilitat durant la durada del pla, amb coneixements tècnics i relacionats amb el barri on el centre està ubicat.

En el *procés d'elaboració del pla estratègic* (PE) la participació del claustre, i en alguna mesura, de l'AMPA i l'alumnat de cicle superior han estat clau. És una forma perquè tothom se senti escoltat i valorat. Els relats de les escoles descriuen diferents formes de participar, més o menys directes i intenses, però totes coincideixen en la importància de la participació i a assegurar un bon clima relacional. Una *estructura operativa* interessant per a l'equip docent

és utilitzar les coordinacions de cicle per debatre i elaborar propostes. Les bones relacions són especialment rellevants en el claustre i s'han de cuidar amb activitats conjuntes del tipus compartir bones pràctiques, reconeixement dels èxits, sortides i altres, fins i tot l'organització de viatges.

La participació activa del claustre en el disseny, aplicació i avaluació del pla de millora és fonamental perquè se'l faci seu i per al funcionament del model PAC. El professorat ha de veure com un èxit personal l'èxit del pla perquè afavoreix el bon clima, la satisfacció de l'alumnat i del professorat.

La *diagnosi* de la situació del centre s'elabora a partir de l'AGD de la inspecció, enquestes i altres informacions. S'utilitza la DAFO i la seva matriu per estructurar la informació, treure conclusions i prendre decisions. L'anàlisi DAFO és un punt de trobada de la comunitat educativa que freqüentment genera interessants debats sobre l'escola. És molt útil per establir el punt de partida del pla de millora. Habitualment, la direcció conjuntament amb l'equip promotor elaboren els esborranys de la DAFO per poder ser compartits posteriorment amb el claustre, consell escolar i l'alumnat.

El pla de millora a mitjà termini, en format mapa estratègic, deriva dels resultats de l'anàlisi diagnòstica, i el seu disseny participatiu és un procés semblant al de la DAFO. El primer disseny del pla estratègic acostuma a incloure un nombre elevat d'objectius i estratègies, però després d'un primer curs d'aplicació s'ajusten a la baixa. És recomanable que els objectius siguin com a màxim tres, i les estratègies per objectiu que a tot estirar arribin a cinc. Atès que el procés d'elaboració del Pla estratègic és participatiu, l'aprovació pels claustres i consells escolars acostuma a ser per àmplies majories, freqüentment per unanimitat.

El projecte de direcció, si s'ha elaborat amb la participació de la comunitat educativa, sol coincidir amb el pla estratègic i si s'ha dissenyat individualment pot ser el punt de partida per dissenyar un pla estratègic consensuat.

Els centres valoren molt l'acompanyament de la inspecció amb coneixements específics en planificació estratègica que faciliti l'èxit del disseny i de l'aplicació del pla, atès que dona orientació i seguretat als equips directius i claustres.

Els plans de millora necessiten equips de professionals estables i compromesos. La mobilitat del professorat és una amenaça important per a la sostenibilitat dels PAC. Per neutralitzar-la és convenient acordar amb l'Administració educativa poder mantenir estables els equips durant l'aplicació del pla a través dels llocs singulars o estructurals, aquests últims de gestió

més complexa. I dissenyar una bona acollida al professorat nou aprofitant l'experiència acumulada per l'escola i la informació que aporta el PE.

Per mantenir viu el PE és recomanable, fer-ne una difusió i referència sistemàtica a la comunitat educativa al llarg del curs i entre cursos, a través del web, les reunions d'inici de curs i altres de periòdiques dels òrgans de govern. El reconeixement social per la bona feina feta, la presentació del pla d'activitats, la monitorització i seguiment, l'avaluació de final de curs són oportunitats per a la comunicació, l'aprenentatge i que poden afavorir un bon clima relacional.

3.1.2. El disseny, aplicació i avaluació del pla d'activitats

El pla d'activitats s'elabora a partir del pla estratègic i de la pluja d'idees dels cicles que es van retroalimentant amb la comissió pedagògica o grup impulsor, que són els qui acostumen a liderar el procés amb la supervisió de la direcció. Els cicles, habitualment, dissenyen, apliquen i avaluen les activitats mitjançant un procés de consulta i contrast amb la comissió pedagògica i la direcció.

La selecció d'activitats a desenvolupar concreta les estratègies i és un procés difícil perquè freqüentment no es vol renunciar a cap activitat, però és necessari ajustar-ne el nombre a les possibilitats de l'escola i evitar la sensació d'ofegament.

Una regla interessant en els primers anys d'aplicació del pla és desenvolupar la meitat de les activitats escollides, i, una vegada s'ha acumulat experiència ajustar-ne el nombre.

Les activitats seleccionades han d'ésser essencialment activitats palanca de millora dels aprenentatges. Al final de cada curs, s'ha de decidir quines activitats es mantenen en el pla, quines passen a formar part de la cultura pedagògica de l'escola i quines es deixen d'aplicar perquè no aporten el valor esperat. En tot cas, quan l'escola comença a aplicar el pla o té una gran mobilitat del professorat pot ser interessant mantenir activitats clau consolidades en el PE perquè donen seguretat i ajuden a la integració del professorat novell a l'escola.

És important donar el protagonisme als docents que han de tirar endavant les activitats (disseny, aplicació i avaluació), fer-los confiança i que en facin un retorn davant la comissió pedagògica, direcció i claustre. És rellevant anar ajustant les expectatives dels mestres en relació amb els resultats de les

activitats. Aquest és un procés de millora contínua i és una forma d'aprendre i créixer. A la direcció i l'equip impulsor els correspon acompanyar el professorat i donar-los seguretat.

Potenciar la visió global de centre dels mestres és una gran ajuda. Una possibilitat és que siguin responsables d'activitats transversals, i, per tant, coordinin la seva aplicació i facin el seguiment i l'avaluació dels diferents cursos i cicles.

La memòria de final de curs passa de ser una descripció del que l'escola ha fet (descripció d'activitats) a explicar el procés de millora contínua que l'escola fa. Per tant, inclou els seus objectius, les activitats desenvolupades per aconseguir-los amb una valoració de com s'han aplicat, els resultats obtinguts i propostes de millora per al proper curs.

Tots els centres veuen necessari retre comptes davant el claustre i el consell escolar. El retiment de comptes davant l'Administració Educativa, en general, el veuen necessari i es valora positivament.

Documentar el procés de disseny, aplicació i avaluació del pla estratègic i el pla d'actuacions o activitats es pot fer a través, per exemple, d'entorns digitals compartits, fet que facilita la cooperació i transparència, a més d'un registre ordenat i útil per acumular el saber fer de l'escola. El fons documental pot incloure el disseny del pla estratègic i de les activitats, la documentació de l'aplicació, les reflexions i acords que s'hi relacionen, fotos i altres evidències del desenvolupament, i la memòria de final de curs.

3.1.3. El suport institucional

En general, *es valora positivament* la formació inicial, l'acompanyament de la inspecció, i l'aprenentatge entre iguals en les xarxes. La formació inicial ha de tenir en compte el vessant pràctic, els inspectors i tècnics dels serveis educatius han d'esser experts, i a les xarxes s'ha de tenir en compte els diferents nivells de coneixement dels centres i els ensenyaments que imparteixen.

Els centres consideren aspectes *millorables* l'acompanyament en la concreció dels indicadors i la flexibilitat en el format de la documentació.

3.1.4. La utilitat del model PAC

Totes les escoles valoren positivament els canvis derivats de l'aplicació del PAC en relació amb els aprenentatges de l'alumnat i el funcionament de les escoles. Les raons que justifiquen la valoració positiva són:

- a) *L'alumne és el centre.* L'alumnat, el seu benestar i l'èxit en els aprenentatges són les raons explícites de tota l'activitat que desenvolupa l'escola.
- b) *Millora la cultura avaluativa.*
 - *Mitjançant el cercle de millora contínua.* S'estableixen fites concretes i ben definides, plans per aconseguir-les que s'apliquen, i indicadors de procés i resultats per avaluar-los. Es reflexiona sobre els processos i resultats obtinguts i es prenen decisions per millorar.
 - *Objectiva,* dona sentit a l'autoavaluació i facilita la participació i la reflexió del claustre i la comunitat educativa.
- c) *Sistematitza i organitza el processos i la gestió d'aula.* Afavoreix la distribució de responsabilitats pedagògiques entre el professorat, i, per tant, la seva implicació i corresponsabilitat. El professorat participa, fa seu el pla i dona seguretat a la direcció. Tothom se sent còmode. S'assegura la continuïtat pedagògica i curricular entre cicles, i es garanteix que tothom ha entès el mateix.
- d) *Afavoreix un bon clima a l'escola.*
- e) *Possibilita el reconeixement mutu i institucional* del pla i del professorat més implicat.
- f) *Millora la satisfacció del professorat, alumnat i famílies,* i la cohesió de l'alumnat, la resolució de conflictes i els aprenentatges.
- g) *És fàcil d'entendre i aplicar.* És un canvi de mentalitat que genera cultura de centre i millora i acumula el saber fer de l'escola.
- h) *Es valora com a útil la documentació* del pla estratègic, especialment la fitxa d'activitats. S'han simplificat els documents de gestió i memòria, són més entenedors i útils.

3.1.5. La sostenibilitat del model PAC

La sostenibilitat del PAC és un dels gran reptes. Algunes idees són:

- a) *És necessari vetllar per la participació activa del professorat,* que se senti protagonista i que sigui el pla de tots. L'estabilitat del claustre i el bon clima relacional és el que li dona força.

b) *Es requereixen un mínim de 4 cursos amb avaluació positiva del claustre* perquè el model PAC sigui la cultura de gestió i governança del centre. Que sigui la cultura dominant és el que assegura la continuïtat, que el PAC sigui la forma de funcionament ordinària del centre. És l'element que evita tornar enrere.

c) *L'equip directiu ampliat/ equip impulsor / comissió pedagògica ha de dinamitzar i fer el seguiment sistemàtic de l'aplicació del PAC.* Ha de quedar clar qui lidera l'aplicació i seguiment del model.

d) *Els canvis de direcció* han de ser amb mestres del mateix centre i amb persones amb experiència positiva en l'ús del PAC.

e) *S'ha d'aplicar un pla d'acollida del professorat de qualitat* que faciliti la seva incorporació al model PAC, que se senti ben acollit.

f) El pla estratègic de millora s'ha d'orientar a un *aprenentatge actiu de l'alumnat*.

Alguns riscos i amenaces per al model PAC són:

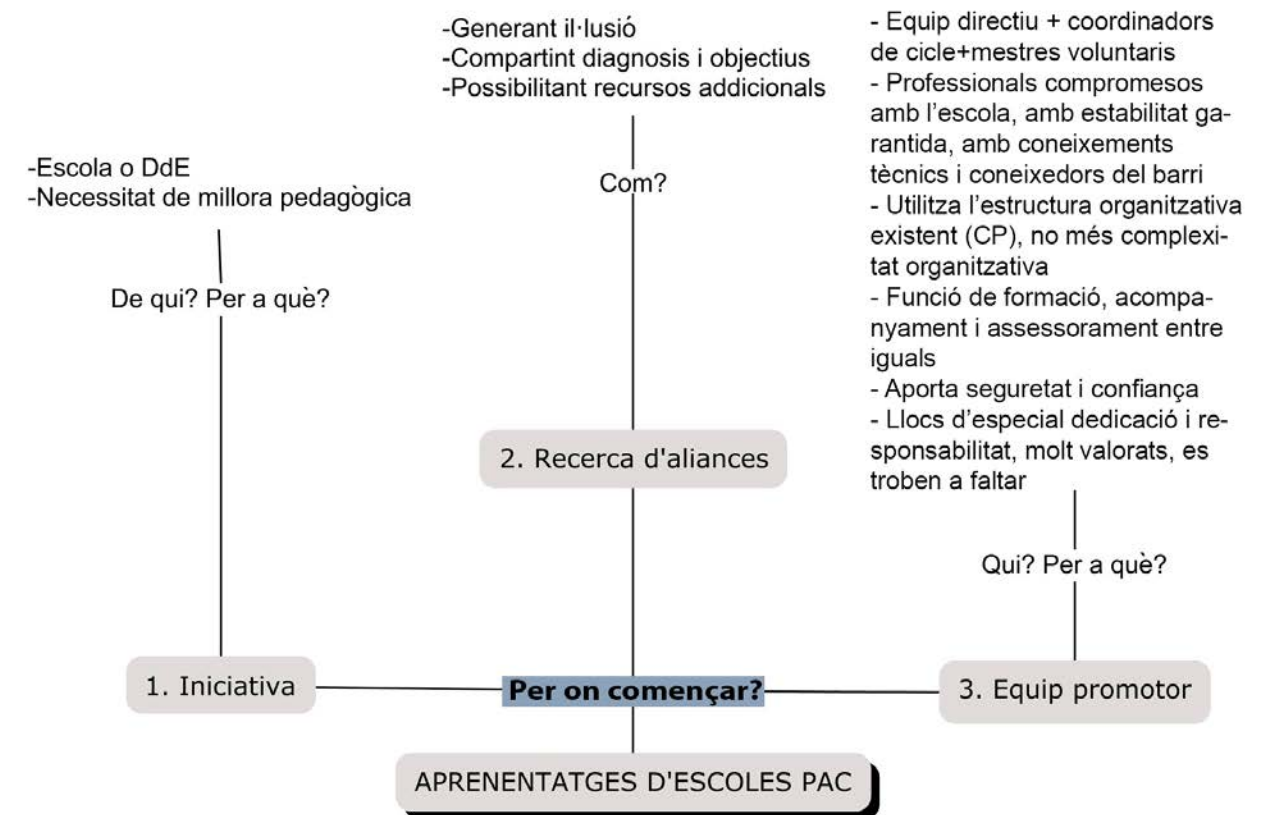
a) *L'escassa corresponsabilitat de l'Administració Educativa en relació amb els plans i reptes que plantegen els centres PAC* especialment pel que fa a assegurar una major heterogeneïtat de l'alumnat en les escoles complexes. Caldria facilitar més estabilitat del professorat implicat en el pla i la possibilitat de definir l'equip docent amb més capacitat per tirar-lo endavant, molt especialment a les escoles complexes. S'hauria de donar una major autonomia i suport amb recursos addicionals al desenvolupament del pla, d'acord amb la seva qualitat i la complexitat de l'escola. I assegurar un major acompanyament de qualitat de la inspecció i els serveis educatius.

b) *La falta de temps* atura la coordinació del professorat per dissenyar i fer el seguiment de les activitats. El PAC és útil però implica més feina perquè comporta un major compromís.

c) *La insuficient implicació* en el procés de l'alumnat i les famílies.

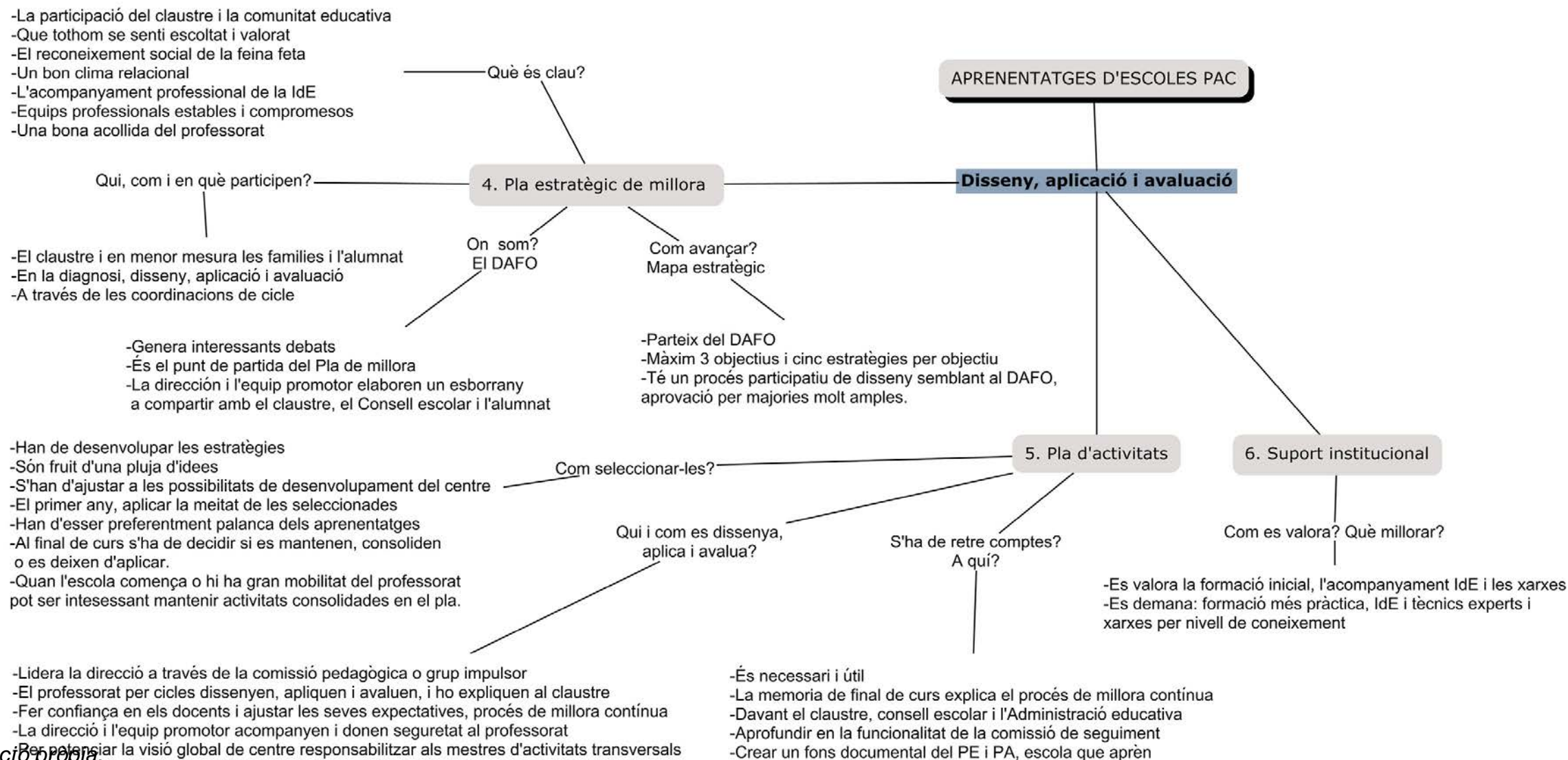
3.1.6. Síntesi dels aprenentatges de les escoles PAC

Figura 10. Per on començar?



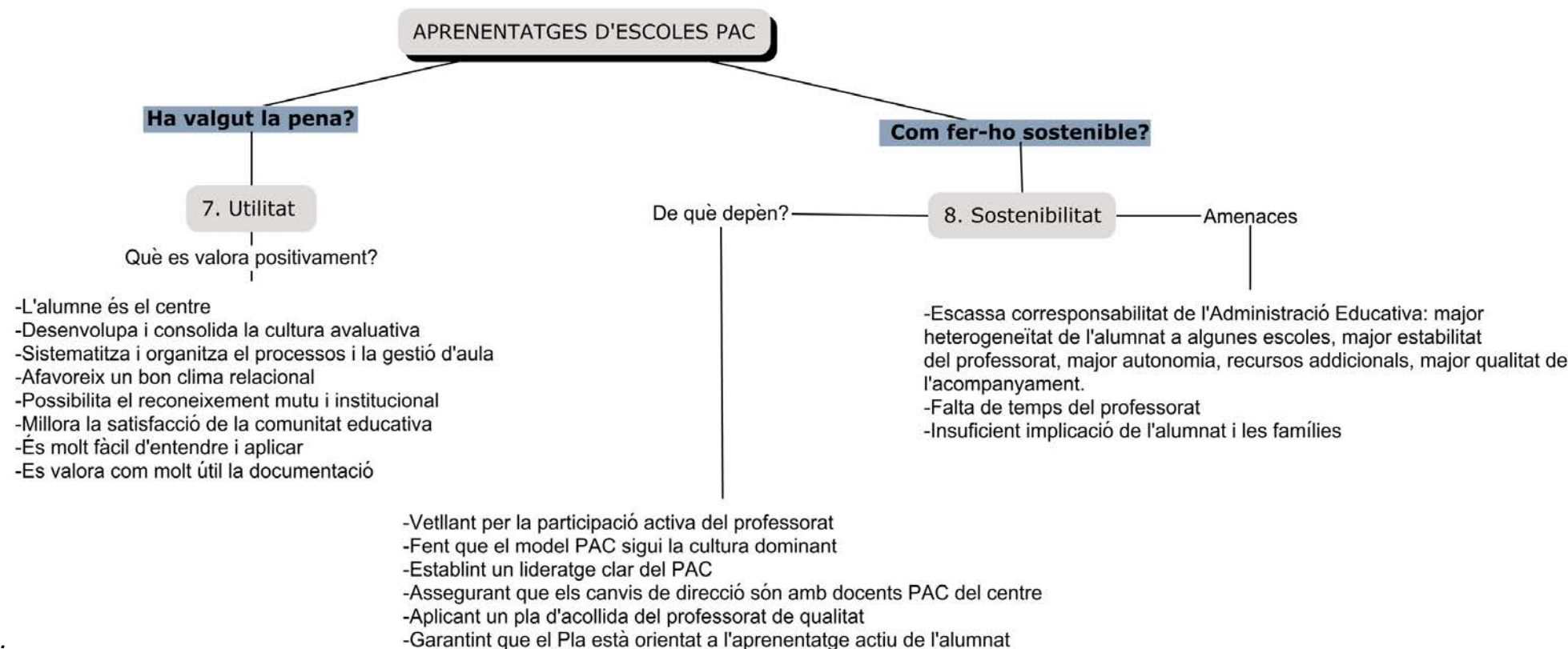
Font: Elaboració pròpia.

Figura 11. Disseny, aplicació i avaluació



Font: Elaboració pròpia.

Figura 12. Val la pena? Sostenibilitat



Font: Elaboració pròpia.

3.2. Aprenentatges de cinc instituts PAC

El contingut dels apartats següents és la síntesi dels elements més rellevants de les experiències aportades per cinc instituts i resulta d'interès llegir tots els relats. No totes les idees o circumstàncies descrites es donen en tots els instituts però sí que poden ser útils i aplicables a altres centres.

3.2.1 La iniciativa PAC, la recerca d'aliances i el disseny del pla estratègic

La *iniciativa* de participar en els PAC acostuma a correspondre al propi institut o al DdE a través de la inspecció, o a una coincidència d'interessos d'ambdues parts. En alguns casos, la inspecció va anar a explicar el PAC al claustre. *En la presa de decisions dels instituts es van tenir en compte* les possibilitats que aporta el model PAC per passar d'un plantejament individual a un altre de centre, per endreçar i aportar rigor a la programació i avaluació, per facilitar el lideratge distribuït, per donar resposta a la creixent complexitat de l'alumnat, per aprendre i millorar, i per la possibilitat de disposar de recursos addicionals per desenvolupar el pla.

El *grup impulsor* es constitueix amb diverses fórmules (vegeu els diferents relats). Per exemple, incloent a tots els professors que lideren alguna iniciativa a l'institut i obrint-ho a tots els que hi vulguin participar; o, alternativament, el pot formar l'equip directiu, caps de departament i coordinadors. La possibilitat de disposar d'un primer debat en petit comitè permet aprendre i ajustar les propostes abans d'un debat més obert i ample. És especialment útil si hi ha diversitat d'opinions en l'equip impulsor.

Els instituts valoren positivament la figura dels càrrecs d'especial dedicació i responsabilitat, i la predisposició del professorat voluntari amb ganes de millorar. També és rellevant per al disseny no oblidar la logística, s'ha de preveure un horari que faciliti la participació a les reunions de tots els membres de l'equip impulsor.

La *diagnosi* a través de la DAFO es considera una gran oportunitat per a la participació del claustre, i l'AGD aporta informació rellevant per establir la diagnosi inicial. També són molt útils les enquestes al professorat, alumnat i famílies per recollir la seva opinió i incorporar-les al debat. La DAFO és un instrument que s'ha mostrat útil per fer una diagnosi compartida, per establir un punt de partida.

L'equip impulsor dissenya el pla a l'inici a partir de reunions periòdiques. Els resultats s'enriqueixen amb les aportacions del claustre i consell escolar,

sense oblidar l'AMPA i l'alumnat. L'equip directiu, a més de liderar, té un paper rellevant d'acompanyament en el procés. La *participació de la comunitat educativa*, especialment del claustre, és important per potenciar el sentiment de pertinença i conèixer el sentit del que es fa. En situacions singulars, el treball individual de professor a professor per la direcció ha estat clau per reconduir situacions i posicionaments complicats. La participació de les famílies en el procés potencia la seva implicació en el funcionament de l'institut.

La participació de la comunitat educativa afavoreix un bon clima de centre. Durant el procés s'ha posat de manifest la importància de les dades per ajudar a centrar i resoldre debats i contradiccions.

Per afavorir la participació del professorat és interessant esbrinar quines són les seves potencialitats i interessos, i posar-los al servei del pla de millora. Per altra banda, és important l'estabilitat del professorat, per no començar de nou cada curs i disposar de la possibilitat de definir l'equip docent d'acord amb el pla a desenvolupar.

L'acollida del professorat nou per part de la direcció, els caps de departament i l'equip docent facilita la seva implicació encara que no sempre sigui fàcil. Quan apareixen problemes amb els docents resulta d'interès pensar en una estratègia adequada, sempre a partir del respecte i l'estima però sense renunciar al pla de millora de l'escola ni als drets superiors de l'alumnat.

El *Mapa estratègic* deriva de la DAFO i és una ocasió per passar dels plantejaments individuals als de centre. El canvi de visió compartida però és lenta.

El pla, en general, s'aprova per consens o unanimitat, tant al claustre com al Consell Escolar, fruit del procés de participació i/o fent confiança a la direcció. En casos de conflicte en el claustre, l'aprovació ha estat ajustada i ha estat determinant que el professorat amb prestigi estigués implicat en el pla i argumentés a favor seu, així com també el fet de disposar de recursos addicionals per a l'aplicació del pla.

La *formació interna i externa*, és un recurs imprescindible per al desenvolupament de noves estratègies pedagògiques, que són molt apreciades per a la posada en marxa d'activitats innovadores.

El retiment de comptes es valora positivament i es considera necessari perquè tots els actors alineïn esforços, encara que es demana una avaluació ponderada, respectuosa i en positiu. En definitiva, útil per millorar el funcionament dels instituts.

En finalitzar els plans estratègics, la disminució de recursos ha dificultat un procés de reflexió serè, que és del tot necessari per continuar avançant.

3.2.2. El disseny, aplicació i avaluació del pla d'activitats

Les *activitats* acostumen a derivar d'una pluja d'idees a partir del pla estratègic, la DAFO i els resultats escolars. És un procés de decisió liderat inicialment per l'equip impulsor, la comissió pedagògica o la direcció que, en qualsevol cas, interactuen entre ells, i en el qual intervenen els equips docents i els departaments i, a través seu, tot el professorat. A vegades es constitueixen comissions específiques de professors. Les activitats també recullen, en part, les inquietuds de l'alumnat i les famílies.

A l'hora de seleccionar les activitats, atès que freqüentment no totes es poden aplicar simultàniament, s'utilitzen criteris com la seva rellevància per als aprenentatges de l'alumnat i el nombre d'alumnes beneficiaris o se n'estableix una distribució temporal lògica durant la durada del pla. La direcció, el claustre i el consell escolar aprova el pla d'activitats que és una part substancial de la Programació general del curs.

En el procés de disseny de les activitats intervé el professorat directament implicat en la seva aplicació, i la responsabilitat es distribueix entre el professorat, preferentment, s'atribueix als coordinadors de nivell, caps de departament o professorat responsable. L'estructura organitzativa del centre preveu espais de reunió per compartir l'aplicació i avaluació de les activitats.

L'acompanyament i el seguiment del pla és important per mantenir la seva correcta aplicació, avaluació i redisseny. L'equip promotor o la comissió pedagògica acostuma a fer aquest paper amb una major intensitat, però també la direcció amb reunions periòdiques amb els responsables i a vegades de forma individual, d'acord amb la importància o complexitat de les activitats.

L'acompanyament i seguiment ajuda a formar el professorat i a simplificar processos, dona seguretat i posa de manifest la rellevància que té l'aplicació del pla per al bon funcionament del centre.

Periòdicament a les reunions ordinàries del claustre s'informa sobre el desenvolupament del pla, consell escolar i reunions amb els delegats de l'alumnat i l'AMPA.

L'avaluació de les activitats pedagògiques es realitza a cada avaluació, i la de les altres activitats, es fa amb una freqüència variable, però en ambdós

casos al final de curs. És el moment que es decideix la continuïtat o no en el pla de cadascuna de les activitats.

La continuïtat d'una activitat en el pla pot tenir diferents raons: la necessitat d'introduir modificacions en el disseny i contrastar la seva validesa; per assegurar la seva correcta aplicació, quan són activitats importants i hi ha una mobilitat rellevant del professorat; per experimentar l'activitat amb grups i/o professorat divers, o la primera vegada que es generalitza l'aplicació i fins que es valora que ja forma part de la cultura pedagògica del centre.

La baixa d'una activitat del pla pot respondre bàsicament a dos escenaris: és una activitat madura que ja forma part de la cultura del centre i no té sentit mantenir-hi una especial atenció o és una activitat que no aporta millora als aprenentatges de l'alumnat i, per tant, es decideix dedicar el temps i esforços a una altra activitat amb més possibilitats d'aportar valor.

El procés compartit de reflexió en base als indicadors es valora com a útil per aconseguir la millora contínua en els aprenentatges de l'alumnat. La direcció del centre fa el retiment de comptes davant el consell escolar i l'administració educativa.

3.2.3. El suport institucional

La valoració que es fa de la formació i l'acompanyament inicial i continu és diversa i contradictòria, fet que fa pensar que pot dependre de quina hagi sigut la formació i acompanyament concrets rebuts. En qualsevol cas, es posa de manifest la importància que té la formació inicial, el treball en xarxes i l'acompanyament de la inspecció d'educació i serveis educatius.

3.2.4. La utilitat del model PAC

El PAC val la pena i és útil perquè:

- a) Fa visible, internament i externament, el pla de millora a mitjà termini de l'institut.
- b) Posa davant les prioritats del centre.
- c) Afavoreix un bon clima, la cohesió del claustre i un projecte educatiu compartit a través de la participació i la reflexió sobre on es vol arribar i què s'està aconseguint.
- d) Ajuda a concretar, compartir, explicar i a recercar aliances, compromís i corresponsabilitat entre la comunitat i l'administració educativa i,

especialment, amb el professorat.

- e) Contribueix a prendre *consciència dels punts forts i febles* del centre.
- f) *Dona consistència* a la presa de decisions i al que es fa.
- g) *Facilita el treball* en equip i el lideratge distribuït en base a les necessitats del centre i, les capacitats i interessos del professorat.
- h) *Dona contingut* als equips docents i al treball per àmbits de coneixement.
- i) *Simplifica i aporta utilitat* a la memòria de final de curs.
- j) *Aporta indicadors* de resultats i d'activitat per avaluar la seva aplicació, qualitat i impacte.

En definitiva, *ajuda a millorar els aprenentatges de l'alumnat* encara que s'ha d'invertir temps i treballar amb rigor, però val la pena perquè és útil, i depèn de la qualitat professional del professorat i del lideratge.

Els acords de corresponsabilitat, hereus del model PAC, *poden ajudar a dinamitzar el funcionament dels instituts* encara que s'hauria de repensar el disseny actual, especialment en termes de addicionals i formació.

3.2.5. La sostenibilitat del model PAC

La sostenibilitat als instituts *depèn* de diferents factors:

- a) Aconseguir que el model PAC *sigui la cultura dominant a l'institut* (mínim dos plans) i, mantenir-la *viva millorant-la contínuament*.
- b) Vetllar per *l'orientació del centre cap als aprenentatges* de l'alumnat i el seu èxit acadèmic.
- c) *Facilitar la participació*, exercir un lideratge distribuït, treballar en equip, utilitzar la planificació estratègica i els processos de millora contínua.
- d) Definir uns *objectius clars*, aportar un bon sistema de *comunicació* i organització, dinamitzar els processos, *cuidar el professorat i el clima de treball al centre*.
- e) Assegurar que *els canvis en la direcció* donin continuïtat al model PAC. S'han de preveure i preparar.
- f) Aconseguir incorporar el *professorat nou* a l'institut a través d'un procés d'acollida i acompanyament efectiu, especialment a les activitats d'aula.

g) *Generalitzar els acords de corresponsabilitat* per part de l'administració educativa a través de:

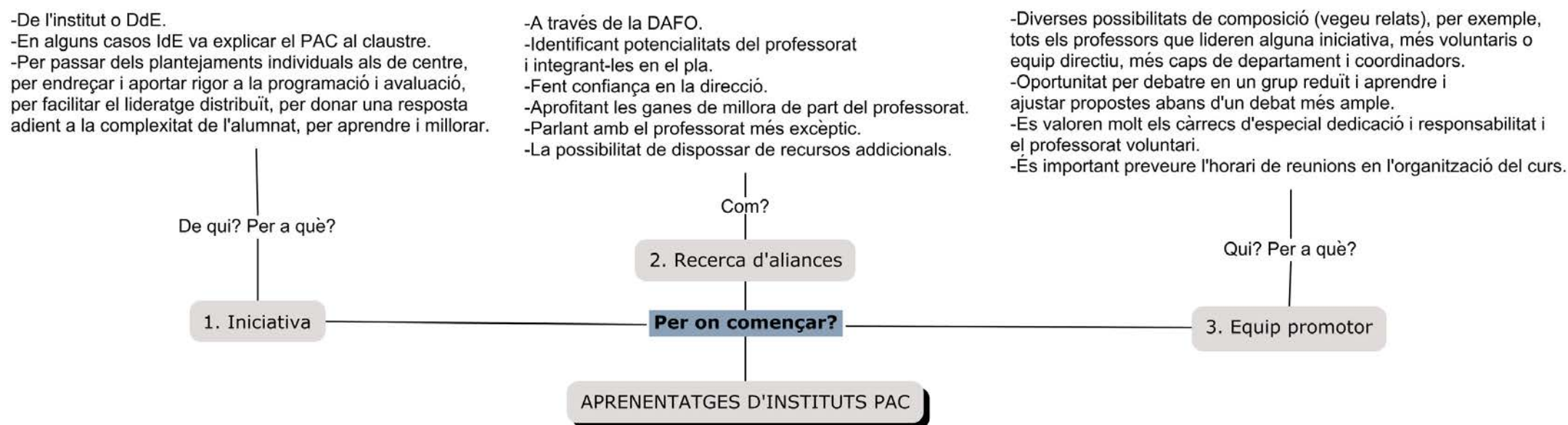
- Estendre el model progressivament per tot el territori amb l'acompanyament d'una inspecció d'educació preparada.
- Facilitar als centres més autonomia organitzativa, de càrrecs, per establir el perfil i participar en la selecció del professorat, ..., i aportar recursos addicionals que acompanyin el pla de millora.

Algunes amenaces i punts febles per a la sostenibilitat dels PAC:

- a) Les contínues *modificacions legals* generen incerteses i són poc útils per a la millora dels aprenentatges de l'alumnat.
- b) *L'escassetat de recursos* externs incideix sobre les possibilitats d'innovació a l'institut i la seva qualitat.
- c) La *inestabilitat del professorat* dificulta la consolidació del model.
- d) La possibilitat de *burocratització del model* requereix avaluar freqüentment la utilitat del processos i la documentació elaborada pels centres.
- e) Es qüestiona el valor afegit aportat per les *comissions de seguiment territorial* com a retorn al retiment de comptes.
- f) La diversitat de *formació i actitud* dels inspectors d'educació.
- g) La resistència d'una part del professorat per sortir de la *zona de confort*.
- h) La incidència de les *retallades* i les condicions de treball, afegida, en alguns casos, a l'increment de la complexitat de l'alumnat.
- i) La falta d'*implicació de les famílies*.

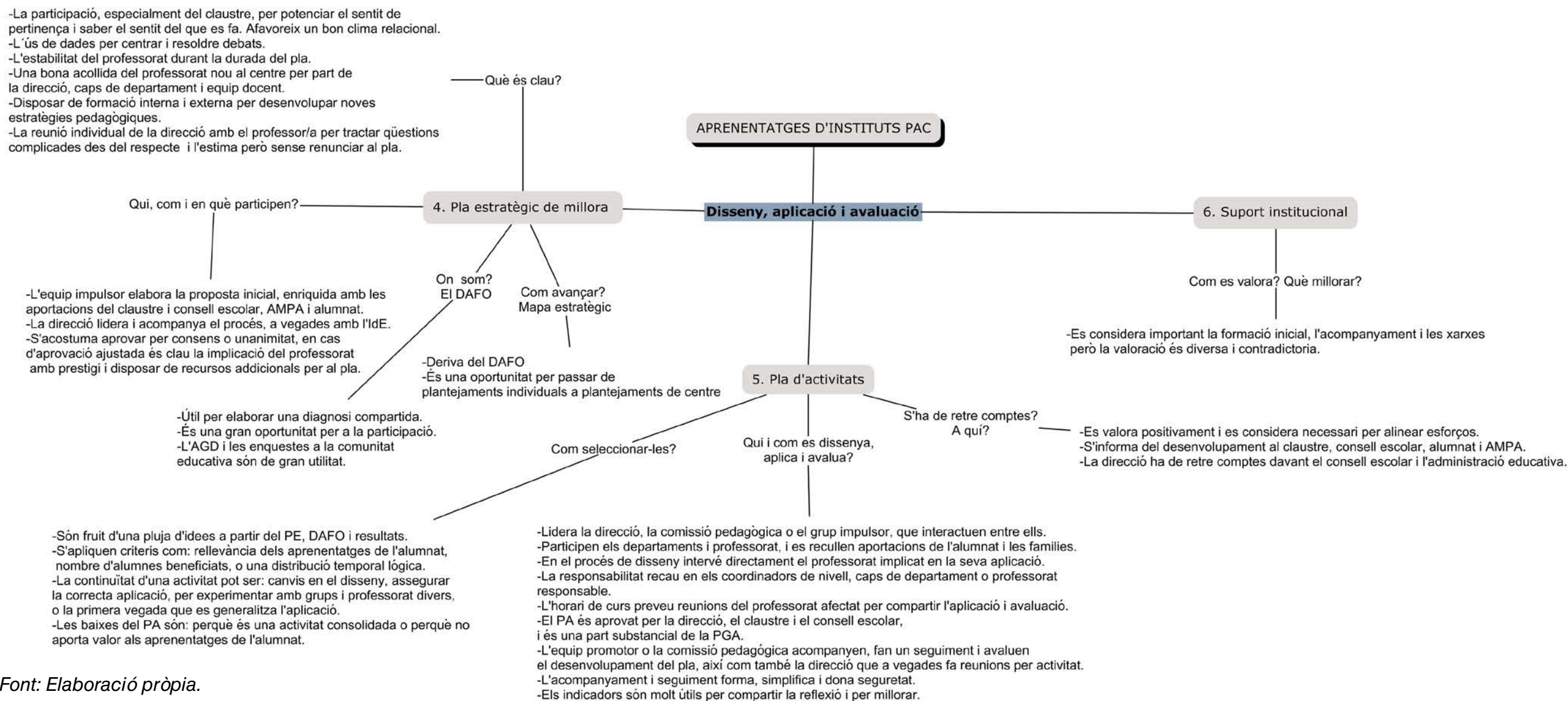
3.2.6. Síntesi dels aprenentatges dels instituts PAC

Figura 13. Per on començar?



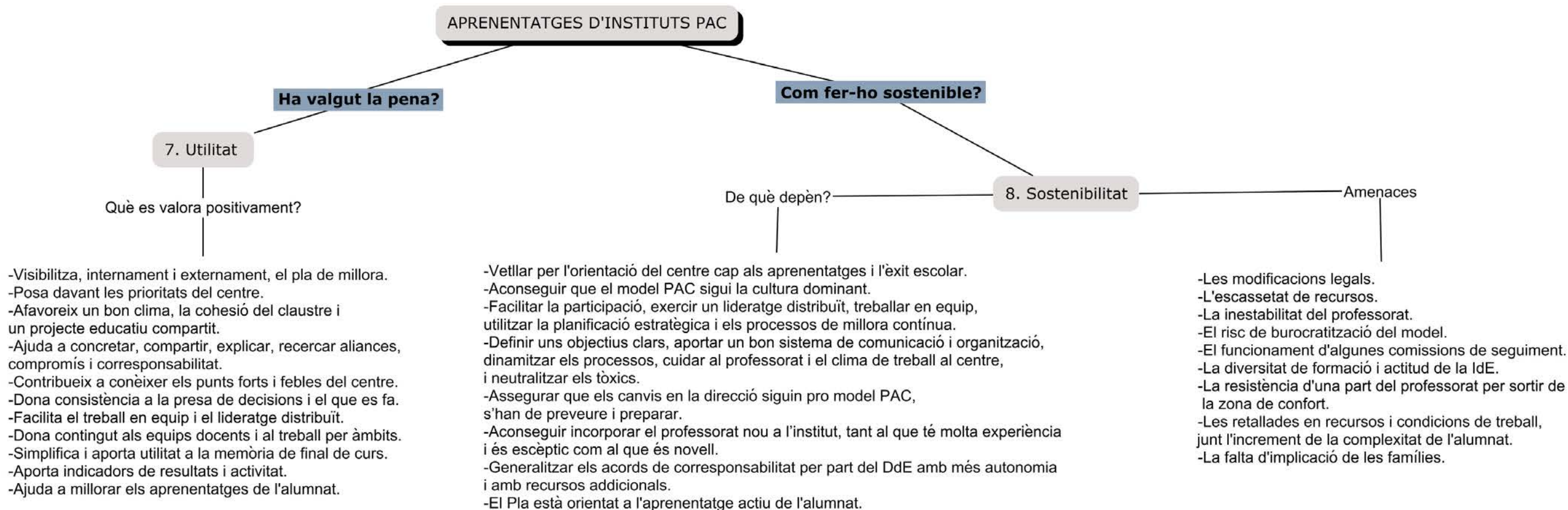
Font: Elaboració pròpia.

Figura 14. Disseny, aplicació i avaluació



Font: Elaboració pròpia.

Figura 15. Val la pena? Sostenibilitat



Font: Elaboració pròpia.

4. Deu relats de centres PAC

Deu centres expliquen la seva experiència i els seus aprenentatges.

Paraules clau: Sistematització, difusió i fer-nos entendre, compartir i contrastar estratègies i noves maneres de fer, i diferents / mirades compartides en la implementació del PAC

Deu subapartats, un per centre:

4.1. Escola 25 de setembre de Rubí (PAC05)

- 4.1.1. PAC i pla estratègic
- 4.1.2. Pla d'activitats
- 4.1.3. Valoració del suport institucional
- 4.1.4. Utilitat del model PAC
- 4.1.5. Sostenibilitat del model PAC

4.2. Escola Agusti Bartra de Terrassa (PAC09)

- 4.2.1. PAC i pla estratègic
- 4.2.2. Pla d'activitats
- 4.2.3. Valoració del suport institucional
- 4.2.4. Utilitat del model PAC
- 4.2.5. Sostenibilitat del model PAC

4.3. Escola El Viver de Montcada i Reixac (PAC09)

- 4.3.1. PAC i pla estratègic
- 4.3.2. Pla d'activitats
- 4.3.3. Valoració del suport institucional
- 4.3.4. Utilitat del model PAC
- 4.3.5. Sostenibilitat del model PAC

4.4. Escola Miquel Martí i Pol de Barberà (PAC07)

- 4.4.1. PAC i pla estratègic
- 4.4.2. Pla d'activitats
- 4.4.3. Valoració del suport institucional
- 4.4.4. Utilitat del model PAC
- 4.4.5. Sostenibilitat del model PAC

4.5. Escola Salvador Vinyals de Terrassa (PAC09)

- 4.5.1. PAC i pla estratègic
- 4.5.2. Pla d'activitats
- 4.5.3. Valoració del suport institucional
- 4.5.4. Utilitat del model PAC
- 4.5.5. Sostenibilitat del model PAC

4.6. Institut Can Jofresa de Terrassa (PAC07)

- 4.6.1. PAC i pla estratègic
- 4.6.2. Pla d'activitats
- 4.6.3. Valoració del suport institucional
- 4.6.4. Utilitat del model PAC
- 4.6.5. Sostenibilitat del model PAC

4.7. Institut Duc de Montblanc de Rubí (PAC09)

- 4.7.1. PAC i pla estratègic
- 4.7.2. Pla d'activitats
- 4.7.3. Valoració del suport institucional
- 4.7.4. Utilitat del model PAC
- 4.7.5. Sostenibilitat del model PAC

4.8. Institut Joan Oliver de Sabadell (PAC09)

- 4.8.1. PAC i pla estratègic
- 4.8.2. Pla d'activitats
- 4.8.3. Valoració del suport institucional
- 4.8.4. Utilitat del model PAC
- 4.8.5. Sostenibilitat del model PAC

4.9. Institut Joaquina Pla i Farreras de Sant Cugat del Vallès (PAC07)

- 4.9.1. PAC i pla estratègic
- 4.9.2. Pla d'activitats
- 4.9.3. Valoració del suport institucional
- 4.9.4. Utilitat del model PAC
- 4.9.5. Sostenibilitat del model PAC

4.10. Institut Mont Perdut de Terrassa (PAC09)

- 4.10.1. PAC i pla estratègic
- 4.10.2. Pla d'activitats
- 4.10.3. Valoració del suport institucional
- 4.10.4. Utilitat del model PAC
- 4.10.5. Sostenibilitat del model PAC

Els relats de les escoles es basen en l'opinió de les direccions contrastades amb un professor del centre, la inspecció i la documentació disponible. És la seva opinió. Els relats s'estructuren en cinc apartats:

- *PAC i el pla estratègic.* Explica de qui va ser la iniciativa d'incorporar el centre en el programa, quines aliances es van buscar per tirar endavant el pla i com es va dissenyar.
- *El pla d'activitats.* Descriu com es concreten les activitats que desenvolupen el pla estratègic, és a dir, com es dissenya, com s'aplica i avalua en un procés de millora contínua.
- *El suport institucional.* En aquest apartat l'escola valora i fa propostes de millora sobre la formació i l'acompanyament inicial i continu que ha rebut.
- *La utilitat del model PAC.* En aquest punt el centre concreta el valor que li ha aportat participar en el programa PAC i valora la seva experiència per millorar l'èxit escolar de tot l'alumnat. Respon a qüestions com: Val la pena? Per què? Què milloraries? És una avaluació qualitativa basada en les evidències recollides pel centre en el procés de millora contínua.
- *Sostenibilitat.* L'escola aporta la seva visió sobre quins són els elements clau per fer sostenible el model PAC.

4.1. Escola 25 de setembre de Rubí (PAC05)

Educació Infantil i Primària				
Link: http://agora.xtec.cat/ceip-25desetembre-rubi/				
Curs:	2015/16	Nº de grups:	28	
Nº d'alumnes:	708	Nº de professors:	42,5	
Valoració Mitjana del grau de satisfacció, entre 0-10:				
Alumnat CS:	8,4	Famílies:	8,2	Professorat: 9,3

4.1.1. PAC i pla estratègic

La *iniciativa* parteix dels Serveis territorials que informa sobre la possibilitat que el centre s'incorpori al PAC05. La directora ho planteja al seu equip sense massa convenciment. La cap d'estudis, les coordinadores de cicle i algun tutor van veure clar que valia la pena participar-hi i la direcció ho va acceptar. En aquell moment el centre funcionava en base a rutines, i, a més a més, la proposta portava associada importants recursos addicionals que van ser determinants per decidir-se a participar.

Hi havia una necessitat interna i externa. Va ser aprovat pel claustre i pel Consell escolar.

Per desenvolupar el PAC es va constituir el Consell de Direcció (CD) compost per l'equip directiu i les tres coordinadores de cicle (Educació infantil, Cicle inicial i Cicle mitjà i superior).

El primer any de formació i disseny va comportar molta feina i molta incertesa. El que va ser més interessant fou que el procés es va desenvolupar per equips i hi va participar tot el claustre.

Des d'un inici un *objectiu prioritari del l'equip directiu* va ser aconseguir la *màxima implicació i participació* de tota la comunitat educativa, planificant un seguit d'actuacions dirigides a aconseguir aquest fi.

- Es realitza un claustre informatiu per donar a conèixer la proposta de treball elaborada per part de l'equip directiu ampliat.
- S'organitzen dins del claustre cinc grups de treball que es reuneixen setmanalment, durant el mes de febrer, per discutir i elaborar propostes d'actuacions referents als diferents objectius, amb un membre de l'equip directiu responsable de cada grup.
- Es convoca un consell escolar per informar de tot el treball dut a terme per part del claustre dirigit a promoure i facilitar la participació de pares/mares en l'elaboració del document.
- Reunió de treball dels representants de les famílies en el consell escolar per tal d'estudiar el document i elaborar propostes.
- Reunió dels representants de les famílies en el consell escolar amb l'equip directiu per tal d'escoltar i comentar les propostes per poder incloure-les en el document.
- Reunió del claustre i consell escolar per aprovar el document definitiu.

Una vegada aprovat pel claustre, la iniciativa va ser del CD, i cadascuna de les coordinadores l'anava debatent amb el professorat del seu cicle i aportaven les conclusions al CD. Hi havia molta feina i molta il·lusió.

Es va fer la diagnosi a través d'una DAFO. Es van passar enquestes al claustre, als professionals dels serveis educatius que col·laboraven amb l'escola, pares, i alumnat de cicle superior. Amb els resultats el CD va elaborar una primera pre DAFO, que es va passar als cicles i amb les seves aportacions es va elaborar la definitiva que es va presentar al claustre. El CD va fer la

matriu DAFO (quantificació de la rellevància de les variables), el procés va aportar una reflexió molt interessant i completa i el resultat es va traslladar directament al claustre per al debat i aprovació.

L'elaboració del Mapa Estratègic no va ser fàcil, van decidir inicialment 8 objectius que el curs següent van passar a 5, i el següent a 3. Cada membre de l'equip directiu es va fer responsable/coordinador d'un objectiu. La proposta inicial va ser del CD i posteriorment es va passar als cicles que en general hi estaven d'acord, i finalment es va traslladar al claustre per a la seva aprovació.

Difusió i informació. Posteriorment a l'elaboració del projecte i, per tal de continuar en aquesta línia de participació, es va fer una difusió més extensiva en tots els àmbits de la comunitat educativa i un seguiment de les actuacions dutes a terme al llarg del desenvolupament del pla estratègic. Aquesta tasca d'informació s'ha dut a terme cada curs a través de:

- Informació del pla estratègic en la revista escolar.
- Realització cada curs d'un díptic informatiu amb un resum dels objectius generals i les principals línies d'actuacions corresponents a l'any en curs.
- Reunions a principis de curs, per part de l'equip directiu amb els diferents cicles, per donar a conèixer a les famílies tot el contingut del pla estratègic i la seva aplicació.
- Difusió del pla estratègic a través de la pàgina web del centre per mitjà del díptic informatiu. De manera sistemàtica es va fer difusió de les diferents actuacions i estratègies previstes.
- Reunions trimestrals de l'equip directiu ampliat amb consell escolar i claustre per valorar el treball dut a terme dins els diferents objectius i fer-ne difusió a través de la pàgina web.
- Reunions trimestrals amb la comissió econòmica per fer el seguiment de l'estat de comptes.
- Al final de cada curs elaborar un informe dels diferents indicadors i fer-ne difusió a través de la pàgina web.

Al finalitzar el primer pla estratègic es van integrar i reduir objectius i estratègies, i el QCI/R va evolucionar reduint indicadors i fent-lo més útil.

4.1.2. Pla d'activitats

El pla d'activitats va partir d'una pluja d'idees als cicles que van aportar

al CD. Van sortir moltíssimes activitats. El CD, amb la confiança dels cicles, va prioritzar les activitats a partir d'aplicar criteris sobre la transversalitat, satisfacció de la comunitat educativa (>80%) i orientació per a millorar els aprenentatges. Però van tenir dificultats per decidir i al final van ser moltes les activitats aprovades.

El disseny de les activitats el realitza qui l'ha d'aplicar, les activitats transversals, el CD, i les altres, l'equip docent del cicle corresponent. És clau que qui les hagi d'aplicar les disseny i avaluï, és la forma que el professorat s'ho faci seu i funciona!.

La gestió de les activitats. L'escola, a final de curs, té dificultats per treure les activitats que funcionen i estan consolidades per la gran mobilitat de professorat. Es té por que amb la incorporació de nou professorat es deteriorin i perdin potència, i, per altra banda, mantenir-les és una forma d'implicar i acollir el professorat nou al centre, els quals també hi poden aportar propostes de millora.

Per a l'avaluació de les activitats, i per tal de facilitar la participació, s'utilitza el Google-DRIVE. A partir de la informació recollida, el CD fa una síntesi al claustre i aquest les acaba d'avaluar. Resultat que serveix per decidir si una activitat del pla estratègic es treu, modifica o estandarditza.

L'activitat Llegim i escrivim en parella és una activitat que forma part de la concreció del pla estratègic de l'escola, pla que integra i alinea totes les activitats cap a uns objectius compartits, i és el resultat d'una reflexió a partir de l'avaluació dels aprenentatges i la recerca de com millorar-los. Las parelles són de 3r i 5è amb un nivell semblant, la docència és compartida, l'alumnat ho prepara amb la família, hi ha una formació associada de l'ICE de la UAB i el nivell de satisfacció de l'alumnat, famílies i docents és alt, així com també ho són els aprenentatges.

4.1.3. Valoració del suport institucional

L'acompanyament inicial dels tècnics del Departament d'Ensenyament i el treball en xarxa durant tots aquests cursos són molt valorats tant per la formació inicial en planificació estratègica i gestió com per l'acompanyament en el dia a dia. Potser hauríem necessitat un acompanyament més acurat i funcional amb els indicadors especialment en qualitat i impacte de les activitats.

Es recomana formar i acompanyar els nous equips directius dels centres amb planificació estratègica per mantenir la qualitat del PAC.

4.1.4. Utilitat del model PAC

En opinió de la direcció de l'escola, el PAC és útil al 100% i val la pena sense cap dubte.

Anàlisi esforç resultat. Aquest model de gestió inicialment té costos en temps i formació que resta àmpliament compensat en potenciar la reflexió dels docents sobre la feina del dia a dia, facilitar i objectivar l'avaluació interna del centre, sistematitzar i organitzar els processos d'ensenyament aprenentatge i facilitar la participació de la comunitat educativa.

Es proposa millorar la capacitat de prendre decisions i la disponibilitat d'alguns recursos addicionals que facilitin el desenvolupament del pla, no necessàriament han de ser molts recursos més.

4.1.5. Sostenibilitat del model PAC

La sostenibilitat *requereix*:

Aconseguir que el PAC *sigui la cultura dominant* a l'escola i, per tant, hi hauria resistències a tornar al model anterior.

Que *els canvis en la direcció* de l'escola es fessin a partir de persones que conformen el CD amb garantia de continuïtat (creença) i d'un coneixement profund del model PAC.

Rubí, 10 de novembre de 2016

4.2. Escola Agustí Bartra de Terrassa (PAC09)

Educació Infantil i Primària

Link: <http://www.escagustibartra.cat/>

Curs:	2015/16	Nº de grups:	20		
Nº d'alumnes:	493	Nº de professors:	32		
Valoració Mitjana del grau de satisfacció, entre 0-10:					
Alumnat CS:	8,4	Famílies:	8,1	Professorat:	8,6

4.2.1. PAC i pla estratègic

El pla estratègic 2009-14 neix d'una proposta de l'Administració educativa adreçada a escoles d'alta complexitat (Pla d'actuació immediata), que coincideix amb el neguit existent a l'escola de voler concretar una nova línia pedagògica, per tant, es va acceptar la proposta i amb l'element afegit que hi havia recursos econòmics addicionals. *El claustre estava inquiet* pel canvi progressiu del perfil de l'alumnat, cada vegada era major la proporció d'alumnat estranger, i es volia mantenir uns bons resultats educatius.

Relació de confiança. El claustre va acceptar participar en el projecte i va fer confiança en la direcció. L'equip directiu és estable i porta 16 anys treballant conjuntament. El claustre creu molt en la direcció i la direcció en el claustre.

Els canvis es fan gradualment, a poc a poc, no de forma radical. La proposta de la direcció al claustre va ser que la incorporació al pla es faria de mica en mica, que no canviaria significativament el dia a dia, i que no implicaria més feina encara que sí treballar d'una altra manera.

Efectes sobre l'avaluació. Fins al PAC la percepció del claustre era que l'avaluació era molt subjectiva, la formació inicial va aportar una mirada que van pensar que era un bon sistema per objectivar l'avaluació perquè quantificava.

L'equip impulsor. Al principi va ser important comptar amb un equip impulsor al centre, actualment és l'equip coordinador. Va ajudar a la formació del claustre i va ser capaç de transmetre seguretat. Va assessorar en la nova metodologia, especialment durant els dos primers cursos. L'equip impulsor va distribuir les activitats del PE per tots els cicles com a estratègia per assegurar la implicació de tot el claustre.

El procés de disseny i aplicació va ser participatiu, de confiança mútua, un canvi tranquil i pausat, i assolible per obtenir petits èxits que retroalimentessin el procés.

La directora pensa que es *necessiten entre 4 i 5 cursos per consolidar la nova metodologia* amb una plantilla estable. En el procés, els alumnes van participar-hi poc i les famílies ho feren en l'elaboració de la DAFO a través d'una enquesta.

L'acompanyament de la IdE és clau, especialment al principi en l'assessorament sobre indicadors. Però és necessari que la inspecció que acompanya el centre estigui formada per assessorar i donar seguretat.

Finalitzat el primer PE, el claustre va acordar per unanimitat participar i donar la confiança a la direcció per acollir-se a l'acord de corresponsabilitat 2014-16, encara que fos sense recursos econòmics addicionals perquè creuen que la PE ajuda a millorar.

La planificació estratègica dona una perspectiva a mitjà i llarg termini, aporta eines objectives per avaluar, potencia l'anàlisi i la presa de decisions cap a la millora. A més, mesura diferents aspectes de diferents cursos que aporta una informació molt útil per poder disposar d'una perspectiva global d'escola.

Constantment es valora l'esforç de desenvolupar una activitat i el resultat obtingut, fet que permet optimitzar l'ús dels recursos públics i evitar el desànim entre els docents. És molt important escollir bé els indicadors i fixar objectius per evitar el desànim del claustre.

L'empoderament del claustre és clau per a una implementació exitosa del pla i per desenvolupar-lo en totes les seves fases.

El professorat nou es reparteix pels diferents cicles, el coordinador de la comissió del pla i la cap d'estudis s'encarreguen d'acollir-los a l'inici de curs des d'una perspectiva organitzativa i pedagògica. Posteriorment, els coordinadors de cicle els acompanyen durant tot el curs.

Per a la directora, *la funció de la direcció* és donar suport a les activitats del PE desenvolupades pel claustre i buscar recursos dintre i fora de l'escola per fer-les possible en les millors condicions.

4.2.2. Pla d'activitats

L'organització. La cap d'estudis lidera l'equip coordinador del pla que conformen els coordinadors de cicle. És una estructura organitzativa totalment integrada en el funcionament ordinari de l'escola. L'equip docent és qui aplica l'activitat innovadora per a la millora, qui detecta les necessitats i avalua en un

primer moment l'aplicació. És qui proposa el seu manteniment, consolidació, modificació o abandonament a la comissió de coordinació, direcció i claustre.

Detectada la necessitat de millora es busca ajuda a diferents institucions fora del centre (recerca del coneixement), de la qual s'acostuma a derivar una formació de claustre, i posteriorment es va adaptant a les necessitats específiques de l'alumnat de l'escola a partir de l'aplicació i el procés de millora contínua de la proposta pedagògica.

El responsable de l'equip docent es preocupa de dissenyar les proves per passar al principi i final de l'activitat, sintetitza els resultats de l'avaluació que comparteix amb el professorat del cicle i es prenen decisions, que es passen a la comissió de coordinació, direcció i claustre per a la seva aprovació.

S'ha après a buscar dades, reflexionar i prendre decisions. Costa trobar l'indicador però es té clar que ajuda a reflexionar i a clarificar el que vols millorar.

Les activitats que es consoliden formen part de la cultura de centre i es treuen del pla, això passa quan s'ha assegurat l'aprenentatge per part del claustre i s'ha comprovat la seva utilitat per als aprenentatges de l'alumnat.

S'ha après que és important no collar/estressar massa els docents, atès que són ells els que porten a terme les activitats, són els protagonistes de l'aplicació del pla, s'ha d'evitar ser autoritari des de la direcció. En definitiva, s'ha de desenvolupar el pla al ritme que l'escola pot suportar.

L'equip directiu pensa que la seva aportació és buscar recursos, donar suport al desenvolupament de les activitats i facilitar el treball dels equips docents. Cal donar suport i confiança a l'equip docent.

4.2.3. Valoració del suport institucional

Inicial. La formació rebuda inicialment per aprendre el funcionament de la planificació estratègica ha estat molt positiva i enriquidora. Els aspectes més valorats en la fase inicial han estat la formació d'algunes persones de l'escola (imprescindible), el rigor i la claredat. *Posteriorment*, es valora el seguiment de l'equip PAC i la creació de xarxes d'acompanyament dels ST.

Els aspectes menys valorats són la poca flexibilitat en relació als instruments del model i el retiment de comptes anual.

Proposta de millora, generalitzar el model PAC a tots els centres, aplicant

el mateix procés de formació, disseny i acompanyament el primer curs, i funciona!

4.2.4. Utilitat del model PAC

Els aprenentatges i resultats escolars de l'alumnat han millorat.

Afavoreix un bon clima de treball que la direcció cuida encara que sempre pot haver-hi algun professor que no col·labori.

El model PAC ha aportat a l'escola:

- a) *Un canvi de mentalitat:* fites concretes i millor definides, que s'avaluen, es reflexiona i es prenen decisions de millora.
- b) *Una eina que facilita la reflexió i l'anàlisi compartida:* la DAFO.
- c) *La introducció del cicle de millora contínua* com una forma habitual de treball pedagògic a través de la diagnosi, fixació d'objectius, planificació, aplicació i avaluació de resultats que inicia un nou cicle.

Alguns riscos:

- a) *Que la fitxa d'activitat PAC no sigui viva, dinàmica.*
- b) *La insuficiència d'autonomia (singularitats) i recursos per desenvolupar el pla.*

Però, malgrat tot, el PAC val la pena.

La implementació de la planificació estratègica en el centre ja està consolidada i ha permès:

- *Crear una línia d'escola* on els esforços de tots els cicles es dirigeixen a objectius comuns.
- *Analitzar els resultats a partir de dades objectives*, numèriques i avaluables.
- *Programar a llarg termini* (4 cursos) permet el treball sistemàtic de les estratègies afavorint la seva millora a partir de les activitats que les desenvolupen.
- *Facilitar les programacions i memòries anuals.* L'avaluació per part de l'equip docent comporta la retroalimentació, ja que les propostes de millora marquen el treball per al curs següent o la seva eliminació per tractar-se d'activitats i/o estratègies que ja passen a formar part de la cultura del centre.
- *Tenir dades de les diferents promocions* permet l'anàlisi de les millores que es van produint, així com la detecció de noves necessitats o punts febles. Quan finalitza el curs es recullen les dades de les diferents

promocions amb el resultat de les competències, les diagnòstiques i superació dels cicles. També es recullen els percentatges d'alumnes avaluats, alumnes que són al centre des de l'inici de l'escolarització, NEE, NEEDS i de NOVA INCORPORACIÓ.

La valoració del claustre en finalitzar el pla estratègic 2009-14 destaca que:

- *La concreció de les activitats facilita el treball.*
- *L'avaluació numèrica objectivitza* la valoració dels resultats facilitant el treball de planificació i/o millora posterior. També ajuda els docents a una pràctica reflexiva tant a nivell personal com d'equip.
- *S'ha reforçat la línia d'escola.* Coneixement per part de tots els docents del treball global del centre a realitzar.
- *Hem integrat tot el professorat* dins del pla estratègic i hem aconseguit la distribució de les tasques.
- *S'ha aconseguit la implicació de tots els professors* en la planificació i presa de decisions.
- *L'equip impulsor ha facilitat la feina* a dur a terme, així com el traspàs de la nova metodologia que implica la planificació estratègica.
- *A mesura que ha avançat el projecte s'han anat eliminant algunes reticències* que en un principi s'havien detectat.

L'aplicació del pla ha portat l'escola a simplificar documents de gestió i memòria, ara són més entenedors i compartits. És menys feina, ha simplificat la paperassa i és més útil.

Excepte els indicadors inicials fixats per l'administració educativa, *es valora com a molt útil la documentació del pla estratègic* i especialment la fitxa de les activitats. No permet estendre's massa, obliga a la síntesi i això requereix una reflexió i concreció que és útil per al millor funcionament de l'escola.

4.2.5. Sostenibilitat del model PAC

És important i ajuda un lideratge que perduri en el temps i l'estabilitat del professorat.

Un canvi d'equip directiu pot afectar la continuïtat, ho ha de veure clar el nou equip, si porta altres idees pot tirar enlaire la feina feta.

La metodologia s'ha d'anar animant i retroalimentant constantment. Ha d'ésser dinàmica.

Terrassa, 4 de març de 2016

4.3. Escola El Viver de Montcada i Reixac (PAC09)

Educació Infantil i Primària

Link: <http://agora.xtec.cat/escolaelviver/>

Curs:	2015/16	Nº de grups:	24		
Nº d'alumnes:	436	Nº de professors:	36		
Valoració Mitjana del grau de satisfacció, entre 0-10:					
Alumnat CS:	9,5	Famílies:	7,5	Professorat:	8,5

4.3.1. PAC i pla estratègic

La iniciativa. El DdE el 2009, a través dels serveis territorials, va convidar el centre a formar part del PAC atès el marge de millora de l'escola.

L'acord intern per a la participació del centre va ser un procés complex. En el claustre predominava una visió *antisistema* que va canviar a partir de la intervenció en un claustre de la mestra més antiga de l'escola. Va demanar fer confiança a l'equip directiu que argumentava i defensava l'adhesió de l'escola al PAC. Després d'un any de formació i disseny del pla, el claustre va aprovar per unanimitat participar en el PAC i es va iniciar el primer pla estratègic 2010-2014.

La direcció va orientar molt la seva activitat a millorar l'organització pedagògica de l'escola i a generar un bon clima.

L'equip impulsor va ser clau en l'èxit del procés, estava constituït per professorat molt compromès amb l'escola, amb coneixements tècnics i del barri. Va estar constituït per la directora, la cap d'estudis, la secretària i dues mestres. La direcció va liderar el procés de canvi.

L'estratègia aplicada per aconseguir la corresponsabilitat del claustre va ser compartir el projecte amb l'equip docent, especialment amb el professorat més proper, anar aprenent junts i al ritme que el claustre podia avançar. Encertar el ritme del procés de canvi és molt important per aconseguir-lo. El resultat de l'estratègia va ser que es va produir un canvi cultural en el funcionament de l'escola encara que no va ser fàcil. A poc a poc es va passar d'una visió individual a una altra compartida.

A la visió compartida va contribuir molt l'anàlisi de les dades d'avaluació de l'alumnat, els resultats de les proves internes consensuades a l'inici i final de curs. Tot plegat va derivar en un treball en equip per cicles per tal d'identificar les dificultats d'aprenentatge i les activitats que poguessin ajudar a millorar-les.

Actualment es treballa amb les dades aportades per l'avaluació diagnòstica de 3r, la de 6è del CSA i l'avaluació interna.

Cuidar el clima entre els professionals que treballen a l'escola a través d'activitats de festa i sortides va ser una altra estratègia important per implementar el PAC.

La plantilla és poc estable i els canvis de professorat freqüents. Per superar aquesta dificultat la direcció acompanya el professorat que s'incorpora al centre per ajudar-los a superar les dificultats que es puguin trobar, que es complementa amb un important treball cooperatiu entre el professorat.

En el procés va ajudar la formació inicial, l'acompanyament expert de la inspecció i la xarxa tècnica.

4.3.2. Pla d'activitats

El pla d'activitats parteix del pla estratègic i de la diagnosi inicial.

Per elaborar-lo, el primer pas va ser constituir grups de treball per cicles per pensar activitats concretes de millora a partir de la tècnica de la pluja d'idees. El resultat dels grups es fa arribar a direcció (juny), la qual agrupa i ordena les idees i les presenta a la comissió pedagògica per treballar el seu disseny en grups (setembre-octubre).

La comissió pedagògica (CP) està constituïda per l'equip directiu (ED) i un professor per cicle, i és aquesta qui acorda què es fa i com s'organitza en cada cicle. L'acord s'estableix a través d'un procés interactiu entre la CP i cada cicle. La CP decideix on s'aplica l'activitat i on s'avalua, i no sempre és a tots els cursos o cicles. Es un procés que finalitza entre octubre i novembre.

Disseny de activitats. La CP i el responsable de l'activitat dissenyen cada activitat acordada, fet que comporta molta responsabilitat. Per facilitar i acompanyar els/les responsables de les activitats en el procés de disseny, es constitueixen grups de treball en funció del tipus d'activitat. Hi ha activitats que requereixen avaluació inicial i final, activitats que treballen les emocions... La CP és l'àmbit on es treballen els indicadors i es reflexiona sobre les accions que ha de fer la persona responsable de l'activitat per fer-ne un bon lideratge. El procés de documentació es comparteix a través del DRIVE, tant el pla anual d'activitats com les fitxes de les activitats i la memòria final. Les activitats són entre 20 i 25 i s'organitzen en 4 o 5 grups amb un responsable per activitat. Actualment es pensa que tal vegada són massa activitats simultànies.

Aplicació de les activitats. L'equip de professors implicats són els que tenen la responsabilitat de l'aplicació pràctica de les activitats que comencen aproximadament el novembre, tot i que, a vegades, algunes activitats s'inicien abans, per exemple, activitats dirigides a la millora de les reunions per classe de l'inici de curs.

Els primers anys d'aplicació van requerir de molt acompanyament de la direcció a l'equip de mestres. Actualment, atesa la mobilitat del professorat, es troba a faltar l'equip impulsor que hauria de formar part de l'acord de corresponsabilitat.

El seguiment del pla d'activitats es fa a través de reunions de l'ED amb els seus responsables, entre 3 i 4 reunions de seguiment durant el curs, a final de curs se'n fa una amb tota la informació per avaluar l'aplicació. Al claustre es presenta l'avaluació final del pla d'activitats i es dediquen tres o quatre dies perquè cada responsable d'activitat presenti els resultats i faci propostes de futur. Les propostes poden ser de manteniment, millora....

Després del claustre de retiment de comptes, l'equip de mestres organitzat per grups fa una pluja d'idees per dissenyar o millorar les activitats i establir la seva prioritització. Aquestes aportacions seran analitzades per l'equip directiu i es presentaran al claustre en tornar de vacances.

L'auditoria pedagògica del curs 2013-14 va produir un gran desànim en el claustre perquè portava molts anys planificant i fent retiment de comptes i semblava que comencessin de zero. Els inspectors auditors van ser molt curiosos i delicats. L'informe d'inspecció va proposar l'assignació d'un/a nou orientador/a educatiu però el curs 2014-15 només es va donar addicionalment mitja dotació d'una mestra d'educació especial.

4.3.3. Valoració del suport institucional

Els aspectes més valorats per l'escola sobre la formació i l'acompanyament són la formació inicial i contínua, l'acompanyament de la inspecció experta i de la tècnica del ST, però *necessita millorar* el suport dels serveis educatius i el fet de poder assegurar una inspecció experta.

Posen de relleu la conveniència que hi hagi un suport econòmic per al desenvolupament dels plans estratègics.

4.3.4. Utilitat del model PAC

La *valoració global* de l'escola sobre la utilitat del PAC per millorar l'èxit educatiu de tot l'alumnat, curs 2014/15, va quedar recollida en les frases següents:

- *La planificació estratègica ha permès consolidar la metodologia de treball basada en la corresponsabilitat i la implicació de tot l'equip docent* per a la millora de l'escola.
- *Ha fet partícip del procés de millora tota la comunitat educativa* a través d'un procés en què aprenem junts.
- *L'alumnat ha estat el nucli i la raó de ser de tot.* Els nens i les nenes han pres més consciència del seu procés d'aprenentatge i han estat més capaços de reflexionar-hi.
- *El procés de revisió i d'avaluació contínua ha permès a l'equip docent tenir un coneixement més objectiu, acurat i real* de l'evolució de l'alumnat en particular i del centre en general. Ha ajudat a identificar els àmbits de millora i a donar-los solucions compartides.
- *Ha millorat el saber fer de l'escola.* La reflexió sobre l'avaluació i el seu procés els ha permès millorar les estratègies, les metodologies i el disseny d'activitats més innovadores.
- *L'equip docent ha treballat de manera autònoma, eficaç i eficient,* i simultàniament s'ha assegurat molt més la continuïtat pedagògica i curricular entre cicles.
- *Han millorat molt els aprenentatges de l'alumnat,* malgrat que aquest és molt complex.
- *Ha millorat molt la cohesió* de centre en relació a les famílies i l'alumnat, i la resolució de conflictes.
- *Ha millorat la visibilitat de l'escola,* prestigi...

Punts forts del PAC, a les entrevistes a l'escola es van manifestar la introducció de l'anàlisi de dades com eina per aconseguir el treball en equip i l'alineació del claustre, i la incorporació / assimilació de l'avaluació contínua i la consolidació de la cultura avaluativa a l'escola; com a punts a millorar la feina que comporta i la documentació.

L'equip docent treballa molt a l'escola i fora per desenvolupar el pla d'activitats compartit i els indicadors, els quals han costat, però tot ha ajudat a millorar el

funcionament i els aprenentatges de l'alumnat.

Ara es té la sensació que tota l'escola va a una (línia d'escola) i se senten segurs sobre el que es fa i per què.

4.3.5. Sostenibilitat del model PAC

La direcció és clau, per tant, és bàsic encertar en la composició de la direcció però són molts els motors que fan funcionar el model PAC dintre de l'escola. Consolidar la nova cultura de funcionament és un repte de sostenibilitat a aconseguir.

L'ambient, la professionalitat, l'orientació pedagògica cap als aprenentatges de l'alumnat també són rellevants.

Montcada i Reixac, 18 de maig de 2016

4.4. Escola Miquel Martí i Pol de Barberà (PAC07)

Educació Infantil i Primària

Link: <http://blocs.xtec.cat/escolamiquelmartipolbdv/>

Curs:	2016/17	Nº de grups:	19		
Nº d'alumnes:	482	Nº de professors:	28,5		
Valoració Mitjana del grau de satisfacció, entre 0-10:					
Alumnat CS:	9,5	Famílies:	9,3	Professorat:	9,0

4.4.1. PAC i pla estratègic

La iniciativa va ser de la direcció de l'escola en veure una oportunitat a la convocatòria de centres PAC del DdE per fer un procés participatiu en el claustre i amb les famílies, amb la possibilitat de disposar d'alguns recursos addicionals, un requeriment de retiment de comptes i amb la garantia del DdE.

El pla estratègic i el retiment de comptes eren importants per neutralitzar els dubtes i pors que generava en les famílies un PEC innovador. El PAC va ser un instrument per convèncer i tranquil·litzar les famílies. El retiment de comptes va ser important atès que va permetre explicar on va l'escola, com pensa aconseguir-ho i quins resultats s'han obtingut. Va aportar credibilitat al PEC innovador.

L'equip directiu va impulsar el projecte i el claustre va participar activament. El director era una persona amb molta experiència directiva i prestigi a la ciutat, que tenia clar el model d'escola i volia compartir-lo amb un equip jove i il·lusionat.

L'estratègia per al disseny del PEC i el PAC va ser molt participativa per part de claustre i famílies, s'escoltava molt i s'incorporaven moltes de les idees aportades, tothom se sentia partícip i valorat. S'escoltaven en positiu totes les aportacions que ajudessin a sumar i construir. El motor va ser la il·lusió de participar en el disseny i l'aplicació d'un projecte educatiu innovador.

L'equip impulsor es va constituir amb l'equip directiu i tres mestres amb llocs singulars d'especial dedicació i responsabilitat. Aquestes places van estar molt ben valorades.

L'escola planteja que tot el claustre és mestre de l'escola sense assignació a cap nivell ni cicle, això facilita l'aplicació del PEC i, en general, tothom participa encara que el professorat d'especialitat és qui pot tenir més problemes d'encaix. Per a l'escola aconseguir-ho va estar un punt d'inflexió per al bon

funcionament. És clau que els mestres estiguin alineats amb el projecte amb possibilitats de mobilitat i coneixement des de P3 a 6è d'Educació Primària.

L'estratègia per a la implicació de tot el professorat va ser que el director va parlar individualment amb cadascuna de les persones que conformaven el claustre per convidar-los a participar en la definició del projecte. Als mestres amb dificultats professionals per aplicar les metodologies del PEC se'ls oferiria formació o facilitats per a un canvi de centre. El resultat va ser que tothom ho va posar fàcil i va ser respectuós amb el projecte. En els transcurs dels anys, cada vegada que s'han identificat resistències a aplicar el PEC se'ls ha parlat clar i el professorat ho ha entès. S'han donat dos casos de mestres amb plaça que han optat per anar-se'n: van optar per places estructurals d'altres escoles. En el procés, el paper de les famílies ha estat molt important, col·laborant i, fins i tot, exigint l'aplicació del projecte educatiu. Actualment les famílies amb el claustre fan tres trobades l'any en dissabte. Les famílies són molt col·laboradores i importants per al desenvolupament del PAC.

Acollida del nou professorat. S'ha intentat que els mestres nous que s'incorporaven a l'escola tinguessin l'acompanyament d'un altre mestre amb experiència, normalment aquest rol el fa el mestre paral·lel del mateix nivell. Aquesta estratègia està funcionant molt bé.

L'equip directiu va tenir la voluntat i l'objectiu d'estendre a tot el claustre la cultura de funcionament derivada del pla estratègic. Actualment els processos de participació i la planificació estratègica amb els seus processos de reflexió i de millora contínua formen part de la cultura d'escola perquè ha estat i és molt útil. El retiment de comptes continua sent una oportunitat per demostrar la validesa del PEC innovador.

El clima a l'escola ha estat i és molt important. Es fan activitats per grups de mestres per compartir i parlar, fins i tot durant algun cap de setmana. L'1 de setembre és tradició a l'escola fer reunions i activitats per cohesionar i consolidar l'equip docent. La transparència i el fet de compartir és molt rellevant pel bon funcionament de l'escola.

Avaluació per promoció. A l'hora d'avaluar els resultats de l'escola és important fer-ho en relació amb la mateixa promoció d'alumnat i no per cursos. És important que el desenvolupament dels PAC vagi acompanyat dels recursos necessaris per poder tirar-lo endavant.

El PAC ha estat una idea més potent que els ACDE actuals. Hi havia corresponsabilitat, seguiment i l'inspector formava part de l'equip impulsor i

ajudava. Les xarxes eren potentíssimes i es veien diferents experiències, tot això s'ha anat diluint. Actualment ajuda més la reflexió interna que compartir amb altres escoles. Ha ajudat força visitar escoles semblants que vulguin compartir mirades.

La finalitat del primer pla estratègic va ser consolidar el PEC innovador, el segon es va orientar a millorar cadascuna de les competències, en particular matemàtiques i llengua, tot i mantenint els objectius i part de les estratègies del primer pla.

4.4.2. Pla d'activitats

La proposta inicial del pla d'activitats va ser de l'equip impulsor, que va ser conscient que no es podien desenvolupar totes les activitats necessàries simultàniament. Es van prioritzar les activitats relacionades amb la gestió comuna d'aula en l'aplicació de la metodologia de projectes i ambients, i analitzant competència per competència.

El PAC ha transformat la memòria de final de curs de l'escola. Ha passat de ser una descripció d'activitats a una avaluació de les activitats del pla per identificar què funciona i què no, el per què i com es pot millorar. És molt més útil per millorar els aprenentatges de l'alumnat.

La memòria de l'escola s'elabora a partir de la reflexió individual de cada mestre que després es posa en comú per nivell i es fan propostes de millora. Tot queda recollit en una fitxa per activitat i nivell que està acompanyada de la reflexió individual i la posada en comú amb les propostes de millora. Posteriorment, es comparteix la reflexió i presa de decisions a nivell de cicle i claustre, al juny (avaluació) i setembre (àmbits de millora), Consell Escolar i en el retiment de comptes amb els serveis territorials. En aquest procés de reflexió es decideix quines activitats es treuen del pla estratègic, perquè ja formen part de la cultura d'escola, quines es mantenen i milloren, i quines noves activitats s'hi incorporen.

4.4.3. Valoració del suport institucional

Els aspectes inicials més valorats són les xarxes per concretar l'aplicació de la formació inicial i l'acompanyament de la IdE, posteriorment es valoren especialment les xarxes i el retiment de comptes

Propostes per a la millora:

- *La IdE ha d'esser experta i acumular experiència per acompanyar els centres PAC. Hi ha diferències significatives entre inspectors, a vegades són una oportunitat i altres una amenaça.*
- *Una major corresponsabilitat de l'Administració Educativa i de l'IdE en el desenvolupament dels PAC.*
- *El format i freqüència del retiment de comptes, es podria incloure en l'acord de corresponsabilitat, i passar de l'estandardització a la singularització segons necessitats.*

4.4.4. Utilitat del model PAC

L'aplicació del PAC des del curs 2008/09 ha:

- *Ajudat a generar cultura de centre*
- *Facilitat la identificació dels àmbits de millora.*
- *Contribuït a definir, acordar, aplicar i avaluar els criteris de gestió d'aula.*
- *Permès assegurar que tothom ha entès el mateix.*
- *Facilitat al claustre la reflexió de forma contínua i compartida.*
- *Ajudat a explicar i compartir el PEC: el projecte, el pla, els resultats, el retiment de comptes... S'utilitza en les jornades de portes obertes...*

Algunes febleses actuals:

- *S'ha perdut la corresponsabilitat amb l'Administració Educativa (falta de formació, rol de la IdE, recursos mínims, marges d'autonomia...).*
- *Xarxes amb centres amb diferents nivells de maduresa en els PAC.*
- *La falta d'autonomia en la gestió dels recursos: professorat, contractació de serveis...*
- *El procés dels llocs estructurals és més complex que els llocs singulars dels PAC.*

La normativa de funció pública és una amenaça per al bon funcionament de les escoles. En termes diversos com ara l'assignació i estabilitat del professorat...

En qualsevol cas, *el PAC és un instrument molt útil per desenvolupar un PEC innovador, millorar els aprenentatges de l'alumnat i el funcionament dels centres.*

4.4.5. Sostenibilitat del model PAC

Algunes estratègies per assegurar la sostenibilitat dels PAC són:

- *Mantenir l'equip impulsor per facilitar i assegurar el seu bon funcionament.*
- *Assegurar la implicació de tot el professorat a través de la participació, fent que l'escola sigui un projecte de tots. S'ha d'aconseguir que el PAC acabi sent la forma de treballar de l'escola. El que sigui un projecte de tots és el que li dona la força.*
- *Dissenyar una estratègia per assegurar la continuïtat. Un element que pot ajudar és que l'equip impulsor sigui un bon planter de futures direccions.*
- *Assegurar que el professorat és partícips actius del desenvolupament del PEC i PAC, que se sentin protagonistes.*
- *Que la comunitat educativa se senti que forma part d'un vaixell on tothom rema en la mateixa direcció amb rols diferents però tots importants.*
- *Acollir molt bé el professorat nou des de la proximitat, per exemple, a partir del mestre "expert" del mateix nivell, acompanyant-lo en el procés d'incorporació al projecte educatiu del centre i a la metodologia de treball de l'escola.*

Barberà del Vallès, 13 de febrer de 2017

4.5. Escola Salvador Vinyals de Terrassa (PAC09)

Educació Infantil i Primària			
Link: http://escolasalvadorvinyals.blogspot.com.es/			
Curs:	2016/17	Nº de grups:	10
Nº d'alumnes:	215	Nº de professors:	21
Valoració Mitjana del grau de satisfacció, entre 0-10:			
Alumnat CS:	8,2	Famílies:	8,9
Professorat:			8,5

4.5.1. PAC i pla estratègic

La iniciativa de participar en el PAC va ser dels serveis territorials que van convidar el centre a participar-hi, inicialment en un Pla d'Actuació Immediata (2008/09), i després al PAC. La direcció estava preocupada pels resultats escolars i va veure una oportunitat per canviar el paradigma organitzatiu i disposar d'uns recursos addicionals. Al claustre es va presentar com una decisió pràcticament presa, encara que aquest també va veure clar que era una oportunitat.

L'equip impulsor del pla el constituïen l'equip directiu més un mestre sense experiència i amb una visió positiva de les possibilitats de l'escola, que s'ampliava amb les dues coordinadores de cicle.

L'equip directiu va rebre formació sobre el disseny del pla estratègic i el pla d'activitats que va transferir al claustre a través de formació interna.

La DAFO es va elaborar per part de l'equip directiu a partir de les aportacions dels cicles, i posteriorment es va portar al claustre pel seu debat i aprovació. Va ser un procés de reflexió i catarsi important per compartir una diagnosi. En aquesta fase també va ser important l'AGD realitzada per la inspecció.

El mapa estratègic es va elaborar a partir de la diagnosi amb la mateixa metodologia de participació i es van establir com objectius la millora dels resultats escolars i la cohesió social. Posteriorment s'hi va afegir l'objectiu de reducció de l'absentisme, atesa la importància d'aquest per a l'escola. Els indicadors no sempre ens foren fàcils de definir, per exemple, els relacionats amb la cohesió social.

En el procés de disseny del pla una part rellevant del professorat va col·laborar-hi i tenia il·lusió, una altra minoritària esperava que fos una flor d'estiu que no tingués continuïtat.

El Pla estratègic va ser aprovat per una àmplia majoria del claustre i Consell Escolar.

Durant aquests anys ens vam adonar que per al bon funcionament del centre és clau fixar uns objectius mínims compartits, un bon clima al claustre i a la comunitat educativa. Així mateix una direcció compartida orientada a millorar els aprenentatges de l'alumnat a través de la gestió d'un equip docent motivat.

Al finalitzar el primer PAC teníem clar que volíem continuar i ens vam acollir a un Acord de Corresponsabilitat. L'auditoria pedagògica i el Projecte de direcció van ser dos moments interessants per reflexionar sobre la feina feta, el funcionament del centre i els aprenentatges de l'alumnat que van revertir en l'aplicació del pla estratègic.

4.5.2. Pla d'activitats

El disseny del pla anual i les activitats es va fer a partir del pla estratègic i les propostes van procedir en part dels cicles, en part de l'equip impulsor, i en part de la direcció. Posteriorment es van debatre i aprovar en claustre. La proposta d'activitats va tenir en compte i es va ajustar a les possibilitats d'implementació per part de l'equip docent. El pla d'activitats en va incloure algunes que ja s'aplicaven però que calia millorar o conèixer el seu nivell d'impacte en els aprenentatges de l'alumnat.

Aquestes activitats també tenien la finalitat de donar seguretat al professorat en l'aplicació del pla. La direcció sempre ha tingut clara la importància de la sostenibilitat del pla i evitar "cremar" el professorat en el procés. En aquest sentit és substancial ajustar les expectatives dels mestres en relació amb els resultats de les activitats, evitar la percepció de fracàs si no funcionen i ressaltar l'aprenentatge compartit que se'n deriva. Actualment s'estan aplicant simultàniament 20 activitats diferents.

Moltes activitats són transversals i, per tant, les desenvolupen mestres de diferents nivells que tenen un seguiment, control i retiment de comptes que dinamitzen les activitats.

Les activitats tenen assignat un mestre responsable que coordina tot el procés d'aplicació, avaluació i reflexió per portar-lo a final de curs al claustre i prendre decisions sobre la seva estandardització, sortida del pla, o manteniment amb modificacions de millora. Aquesta responsabilitat transversal té un efecte molt positiu perquè aporta una visió d'escola, superant la de tutoria. Cada mestre escull quines activitats vol aplicar d'acord amb les necessitats del seu alumnat.

L'equip directiu fa un seguiment individual de cada una de les activitats dues vegades durant el curs, i al final hi ha un retiment de comptes davant del claustre.

És rellevant que l'equip directiu dinamitzi, acompanyi, motivi i doni seguretat al professorat, i recerqui aliances amb l'equip impulsor i el claustre.

Les activitats noves reben un seguiment més exhaustiu. Cada setmana a la reunió pedagògica de cicle es tracten temes relacionats amb les activitats amb els mestres.

Retiment de comptes, en opinió d'algunes escoles, no hi havia correlació entre l'esforç de preparació i les aportacions que feia la comissió de seguiment dels serveis territorials. Fins i tot, a vegades, els comentaris i les formes eren negatives. El contrast extern no els compensava. Val a dir que ara s'ha simplificat la composició de la comissió.

4.5.3. Valoració del suport institucional

Els aspectes que més es valoraren foren la formació inicial, el treball en xarxa en el procés de disseny, l'acompanyament de la inspecció i la formació prèvia al claustre vinculada a alguna activitat del pla i segons necessitats.

4.5.4. Utilitat del model PAC

El que més valorem és la distribució de responsabilitats pedagògiques entre el professorat. S'ha millorat molt la implicació del claustre. Cal reconèixer que comporta un sobreesforç però ningú el discuteix. Compartir el pla fa als mestres més conscients del repte de l'escola com un tot i, com a conseqüència, s'hi impliquen més.

Pel que fa als punts forts subratllem la capacitat del model per canviar el paradigma de l'organització. Hem passat d'un plantejament formal i lineal a un plantejament dinàmic i orientat a l'èxit escolar de tot l'alumnat. Ajuda a compartir i implicar-se. També facilita la corresponsabilitat del claustre en els processos pedagògics i en els resultats.

Altres punts forts són la supervisió distribuïda de l'activitat lligada a processos de millora, la responsabilitat transversal dels mestres més enllà del seu grup-classe, la seguretat que dona a l'equip directiu i l'àmplia oferta formativa.

Hem trobat a faltar corresponsabilitat de l'Administració educativa. Tant en la dotació de recursos com en les funcions de distribució de l'alumnat més complex. També pensem que l'Administració ens hauria de donar més marge per modular l'equip de mestres.

La metodologia PAC va molt bé, funciona. Estem contents i forma part de la nostra cultura de funcionament. Està normalitzada, és fàcil i útil. El 95% del professorat està satisfet amb el funcionament de l'escola, hi ha un bon clima.

4.5.5. Sostenibilitat del model PAC

Algunes idees per la sostenibilitat del model PAC a una escola són:

- *Que estigui normalitzat l'ús del model, és a dir un recorregut d'almenys 4 anys amb valoració positiva del claustre.*
- *Que la direcció entrant sigui del propi claustre.*
- *Acompanyar el professorat novell a l'escola.*

Terrassa, 10 de març de 2017

4.6. Institut Can Jofresa de Terrassa (PAC07)

ESO i Batxillerat			
Link: http://www.inscanjofresa.com/			
Curs:	2015/16	Nº de grups:	19
Nº d'alumnes:	619	Nº de professors:	51
Valoració Mitjana del grau de satisfacció, entre 0-10:			
Alumnat ESO:	8,7	Famílies:	8,5
Professorat:	8,3		

4.6.1. PAC i pla estratègic

La iniciativa. L'Institut estava buscant com aprofitar el gran potencial d'un alumnat complex quan el Departament va fer una Jornada per presentar el projecte d'autonomia de centres (PAC). La Direcció va assistir a la sessió i va valorar que treballar en planificació estratègica era una oportunitat per intentar donar resposta al repte que l'àmplia diversitat li suposava.

Diagnosi. La DAFO va ser l'instrument que es va utilitzar per fer participar i implicar el claustre. Es va fer a través d'un procés participatiu en què es va utilitzar el mètode Metaplan. Va ser clau aconseguir la participació de tothom.

La implicació del professorat. Una idea útil per implicar-lo va ser identificar les potencialitats de cadascun dels membres del claustre i posar-les al servei del pla convençuts que si el professorat se sentia còmode treballant, el pla guanyava en potència i possibilitats de desenvolupament real.

L'equip impulsor va ser molt ampli, va incloure a tothom que liderava algun tema a l'institut, i estava obert a tots els membres del claustre. Al final van ser uns 15 professors, nombre que es va anar ampliant en 1 o 2 més.

El disseny s'anava concretant en reunions periòdiques que anaven ajudant a avançar en la concreció del pla i a visualitzar la feina feta, i especialment servia per potenciar el sentiment de pertinença. Els plantejaments aïllats i individuals no ajuden. Compartir el procés de disseny és important per saber el sentit del que fa cadascun.

Els indicadors. En el procés de disseny, es van adonar de la rellevància dels indicadors perquè ajudaven a resoldre debats i contradiccions. Ells serveixen per clarificar les fites, per avaluar l'esforç i el resultat obtingut, per reflexionar i per saber per què passen les coses.

El pla va ser aprovat per consens, tant al claustre com al Consell Escolar.

4.6.2. Pla d'activitats

La definició de les activitats es feia simultàniament amb les estratègies en el procés de definició del Pla estratègic o en reunions de grups de treball els dimecres. La selecció va ser un procés interactiu a partir de la proposta de l'equip impulsor i la comissió pedagògica, amb la participació dels caps de departament i coordinadors, i equip directiu.

El PA recull les inquietuds de l'alumnat i les famílies i es valora la seva incorporació al pla. La recollida és a partir dels òrgans de participació de l'alumnat i les famílies. La direcció participa periòdicament en reunions de l'AMPA per explicar el procés de disseny i aplicació del PE i PA.

Hi ha un responsable per a cadascuna de les activitats que fa el seu seguiment.

Una dificultat en l'aplicació pràctica del pla és la rigidesa de la norma per assignar les responsabilitats necessàries per al seu desenvolupament.

El seguiment de les activitats és sistemàtic, i les de contingut pedagògic, com a mínim, es fa a cada avaluació. *La direcció* fa reunions amb responsables de grups d'activitats i, quan cal, de forma individual. És substancial acompanyar des de la direcció i el grup impulsor els responsables de les activitats perquè no se sentin sols.

L'avaluació i els indicadors derivats, junt a la reflexió i la presa de decisions és un procés molt útil per a la millora contínua.

A final de cada curs es decideix quines activitats continuen en el pla, perquè són millorables o no estan suficientment consolidades, o quines s'estandarditzen i es treuen del pla i formen part de l'activitat ordinària de l'institut.

És el resultat d'una reflexió que es va fer durant el curs, i és el responsable de l'activitat qui fa la proposta a l'equip impulsor. El retiment de comptes als diferents òrgans de l'institut o a institucions corre a càrrec de la direcció.

4.6.3. Valoració del suport institucional

Els aspectes més valorats són la formació en planificació estratègica i algunes reunions de xarxes.

Aspectes millorables. Les aplicacions QCIA/QCIR sovint no funcionaven i llavors ens feien perdre molt de temps i energies. Com que el model estava en construcció rebérem algunes orientacions contradictòries que ens despistaren. També necessitava millorar l'acompanyament trimestral (sovint viscut com a retiment de comptes) i algunes reunions de xarxa.

4.6.4. Utilitat del model PAC

Oportunitat. El compromís de l'acord de corresponsabilitat és una oportunitat per dinamitzar el funcionament de l'institut.

Amenaces. Les modificacions legals, en canvi, incideixen negativament en la càrrega de feina de l'institut, generen incerteses i són poc útils per a la millora dels aprenentatges. L'escassetat de recursos externs com poder disposar de càrrecs d'especial dedicació, financeres,..., incideixen negativament en la sostenibilitat de la innovació i la seva qualitat. I per últim, la inestabilitat del professorat incideix negativament en el desenvolupament del pla i les seves activitats.

Punts forts. El Pla estratègic ajuda a concretar, compartir, explicar i recercar aliances. Fa visible al claustre, consell escolar, ajuntament, consell de delegats... quines són les fites del centre, quines actuacions s'han previst per aconseguir-les i com va l'aplicació del pla. Sense pla estratègic és molt més difícil parlar, reflexionar sobre el que es vol aconseguir i fer. Es perdria qualitat i el projecte educatiu d'escola compartit s'aniria morint i passaria a ser un conjunt d'actuacions individuals inconnexes.

Punts febles. Un dels punts febles dels acords de corresponsabilitat és que no vingui acompanyat de la possibilitat d'escollir el professorat per desenvolupar les activitats del pla sense resistències innecessàries.

Aportacions del PAC. La planificació estratègica fa bones aportacions al centre, però, perquè funcioni s'hi ha de creure i desenvolupar inicialment poques activitats, escollides i que tinguin possibilitat d'èxit. Ens sembla molt important el PE i PA perquè ajuda a mantenir clars els objectius, i a treballar en equip amb la finalitat de millorar els aprenentatges de l'alumnat i aconseguir que siguin persones compromeses amb el seu món.

El nivell de satisfacció de la comunitat educativa és força alt, 97% famílies, més del 90% de l'alumnat i més del 80% del professorat.

4.6.5. Sostenibilitat del model PAC

Condició. Per a la sostenibilitat de la planificació estratègica és necessari que el pla estratègic sigui un projecte de tots, que es porti entre tots.

El lideratge distribuït és clau. També disposar d'uns objectius molt clars, i explicar-los a la comunitat educativa a través dels òrgans del centre.

Diagnosi, disseny i aplicació compartida. En aquest cas, la DAFO conjuntament amb la participació de la comunitat educativa en el procés de disseny i aplicació del pla de millora és el que ha facilitat un canvi de cultura i s'ha convertit en la forma de treballar ordinària de l'institut.

Una bona organització dels espais temporals, la recerca de l'eficiència a les reunions, amb un ordre del dia ben pensat abans, evita la sensació de pèrdua de temps i facilita l'eficiència.

Una governança adequada. Una bona dinàmica de funcionament i que tothom sigui i se senti important, el reconeixement de la feina feta i el bon clima és imprescindible per poder treballar amb motivació i fer que tothom senti l'institut com casa seva.

El clima relacional amb el professorat. Vigilar les formes, com es diuen les coses que no funcionen és rellevant, així com també posar de manifest el que funciona i el que necessita millorar de la forma adequada. Tot el professorat s'ha de sentir còmode a l'institut. Un objectiu de la direcció és que tot el professorat, inclòs el professorat substitut, se senti acollit i que forma part del pla de l'institut.

És necessari *neutralitzar les persones tòxiques* que, per sort, són molt poques i avançar amb ganes i il·lusió. Per sort la gran majoria dels membres de la comunitat educativa aporten suggeriments que val la pena reconèixer i ressaltar.

Terrassa, 4 d'octubre de 2016

4.7. Institut Duc de Montblanc de Rubí (PAC09)

ESO i Batxillerat					
Link: http://www.ducdemontblanc.cat/					
Curs:	2015/16	Nº de grups:	XX		
Nº d'alumnes:	731	Nº de professors:	57		
Valoració Mitjana del grau de satisfacció, entre 0-10:					
Alumnat ESO:	8,7	Famílies:	8,3	Professorat:	8,7

4.7.1. PAC i pla estratègic

La iniciativa va ser del cap d'inspecció del Servei Territorial, que els va convidar a incorporar-se als centres PAC. L'equip directiu tenia dubtes i van voler conèixer l'opinió d'altres centres que hi participaven. Els comentaris van ser positius i hi havia la possibilitat de disposar de recursos addicionals, encara que des dels Serveis Centrals els van comentar que no n'hi haurien. L'inspector del centre va informar Claustre. Tot i que els va sorprendre la terminologia, finalment l'equip directiu va decidir que valia la pena intentar-ho, va ser receptiu a les propostes de la inspecció, els serveis territorials i l'opinió dels directors consultats implicats en els PAC. No volien quedar-se a la cua.

El claustre i el Consell Escolar van fer confiança en la direcció i es va aprovar la seva participació per unanimitat. El resultat es basa en la credibilitat de la direcció.

La direcció va valorar la possibilitat de passar de plantejaments individuals a una visió d'institut, l'oportunitat d'endregar-ho i la possibilitat d'estar al dia i de disposar d'alguns recursos addicionals, en definitiva, una oportunitat per aprendre i millorar.

El grup impulsor estava format per membres de l'equip directiu i professorat de referència: caps de departament i coordinadors, tant si eren favorables al projecte com si no ho eren. Es va disposar de càrrecs d'especial dedicació i responsabilitat que van ser de gran utilitat, i els horaris es van organitzar perquè poguessin disposar i coincidir algunes hores per reunir-se i treballar.

Els primers debats es van fer al si dels departaments on es van discutir tots els punts DAFO, i totes les idees van ser recollides en el mapa estratègic per l'equip impulsor que treballava en petit comitè.

La diagnosi. La AGD i la DAFO van ser el punt de partida per fixar objectius del pla i establir les estratègies. La DAFO va ser molt útil perquè a través

d'enquestes es va recollir l'opinió del tot el claustre, famílies i alumnat. L'equip impulsor va buidar les enquestes i va elaborar una primera versió de la DAFO i va ponderar la importància de les variables (matriu DAFO), el resultat es va debatre en claustre. La DAFO va ser una fotografia molt interessant que va suscitar una gran curiositat.

El mapa estratègic es va elaborar a partir de la DAFO, i va ser útil per passar de plantejaments individuals a d'altres instituts, encara que va ser una transició lenta.

El retiment de comptes. L'Administració educativa té dret a demanar comptes i és útil. És necessari que sàpiga què passa en els centres, i quines decisions s'estan prenent i com funcionen. L'Administració ha de disposar de dades i les ha de tenir en compte en la gestió dels recursos i en la seva presa de decisions. Retre comptes no és carregós i és necessari per assegurar l'alineació d'esforços, es valora positivament. Per altra banda, la comissió de seguiment ha de fer una avaluació ponderada i en positiu, que estimuli la millora, fent referència al que funciona i al que no funciona d'una forma respectuosa, i fent propostes de millora.

L'estabilitat del professorat és molt important per créixer i millorar, el procés, la nova cultura de funcionament s'ha d'interioritzar. La inestabilitat, els canvis permanents de professorat ho dificulta molt, no hi ha sedimentació, cada curs s'ha de començar de nou.

Temps per a reflexionar. El curs 2016/17, l'institut ha sortit de l'acord de corresponsabilitat per reflexionar sobre el mitjà i llarg termini, atès que es preveu un canvi de direcció i la jubilació d'una part rellevant del professorat, i, per tant, és necessari actualitzar la visió i fer un salt qualitatiu, planificar la transició del canvi de direcció i claustre que assegurï una orientació adequada i el manteniment d'una millora contínua del processos d'ensenyament aprenentatge i de la cohesió social.

4.7.2. Pla d'activitats

El primer any va ser d'aprenentatge, pel nombre d'activitats, per conèixer què funciona i què no, des de la perspectiva dels aprenentatges de l'alumnat. Les activitats van derivar de les estratègies i la DAFO, i es va decidir tirar endavant totes les activitats que donaven resposta a les necessitats de l'alumnat i que el centre es veia amb cor de tirar endavant.

Disseny. L'equip impulsor va ser clau en el procés de disseny de les activitats,

acompanyant, simplificant processos i fitxes, especialment els indicadors. Inicialment va ser un procés complex, estaven molt atrafegats, però després és va anar simplificant la vessant burocràtica.

En finalitzar el primer any, es va decidir quines activitats es mantienien i quines no, per discriminar es van excloure, per exemple, les que eren difícils d'avaluar com la capacitat argumentativa de l'alumnat (oral i escrita), perquè era complicat poder retre'n comptes. Es va decidir incloure les que són molt significatives per als aprenentatges i afecten un gran nombre d'alumnes. Les memòries dels departaments sobre l'aplicació de les activitats i dels equips docents, el procés d'elaboració de la memòria, el retiment de comptes als serveis territorials i les seves propostes són fonts d'informació per establir les activitats del curs següent.

Actualment, es desenvolupen un màxim de 3 o 4 activitats per nivell i objectiu, algunes activitats es repeteixen per nivell i en total poden ser 16 o 17 diferents.

Durant el curs en el claustre es fan recordatoris i un seguiment de l'aplicació de les activitats, que s'avaluen al final.

4.7.3. Valoració del suport institucional

La formació inicial va ser útil però molt feixuga, val la pena simplificar-la i potenciar l'acompanyament. En aquest sentit, es valora que la inspecció i el serveis educatius poguessin destinar més hores a acompanyar els centres.

4.7.4. Utilitat del model PAC

La millor forma per treballar la cohesió del claustre és treballar amb planificació estratègica, fixar objectius i establir una constant reflexió sobre la feina que es fa. És impressionant i emocionant veure com el 75-80% del claustre reflexiona sobre les activitats que s'estan desenvolupant per millorar els aprenentatges de l'alumnat i el funcionament del centre.

Valoren molt positivament el PAC perquè ajuda a prendre consciència dels punts forts i febles, ha afavorit una reflexió real, dona consistència a la presa de decisions i al que es fa. Actualment, forma part de la cultura de funcionament del centre, ha ajudat a funcionar millor, endreçar i afecta positivament els aprenentatges de l'alumnat. S'intueix que gran part dels canvis per a la millora del centre no haguessin estat possibles sense la planificació estratègica. El centre està orgullós de la feina que fa.

El professorat és clau. Els plans estratègics són útils però el més rellevant es

disposar d'un bon equip de professors, actualment s'estan produint moltes jubilacions, canvis, i, en força casos és dubtosa la seva qualitat, especialment en el cas d'interins acabats d'arribar, però amb molts anys en el sistema educatiu. Hi ha dubtes sobre la voluntat i l'interès de col·laborar en projectes de centre innovadors per una banda, i, per una altra, que la seva formació sigui l'adequada per treballar amb alumnat complex i del segle XXI. És necessari/imprescindible millorar la formació inicial i contínua, el procés de selecció del professorat i la seva avaluació.

4.7.5. Sostenibilitat del model PAC

La sostenibilitat depèn de si la planificació estratègica i la cultura participativa formen part de la cultura dominant en el funcionament del centre o no. En aquest cas s'ha produït el canvi cultural i les persones clau que puguin constituir l'equip directiu futur ho mantindran amb el suport d'una part significativa del claustre.

Per aconseguir-ne la sostenibilitat, és important que la planificació estratègica i el processos participatius és mantinguin el temps suficient perquè conformin la cultura del claustre.

Rubí, 2 de febrer de 2017

4.8. Institut Joan Oliver de Sabadell (PAC09)

ESO i Batxillerat					
Link: http://agora.xtec.cat/ies-joan-oliver/moodle/?lang=es					
Curs:	2015/16	Nº de grups:	XX		
Nº d'alumnes:	500	Nº de professors:	41		
Valoració Mitjana del grau de satisfacció, entre 0-10:					
Alumnat ESO:	7,9	Famílies:	8,6	Professorat:	7,4

4.8.1. PAC i pla estratègic

La iniciativa va coincidir amb una nova direcció que estava preocupada pel funcionament de l'Institut i els resultats obtinguts, amb una proposta de la IdE perquè l'Institut participés en el projecte PROA. La inspecció va anar a explicar-ho a un claustre que tenia ganes de canviar, de millorar. Hi havia insatisfacció i ganes d'introduir noves idees, i, a més a més, es va valorar que la proposta aportava recursos per desenvolupar el pla. La direcció, el claustre sense cap resistència explícita, i el Consell Escolar van veure clar que era una oportunitat per iniciar un canvi, i es va aprovar la incorporació al PAC, pràcticament per unanimitat, en tots els òrgans col·legiats.

L'equip impulsor va estar format per l'equip directiu, els quatre coordinadors de nivell de l'ESO aprofitant els tres llocs d'especial dedicació i responsabilitat que oferia el PAC. La diferència entre el nombre de coordinadors i els llocs d'especial dedicació va comportar una important complexitat en la gestió però va valer la pena. A l'equip impulsor s'hi van afegir voluntaris del claustre per treballar en el disseny del pla estratègic, fet que va comportar un equip impulsor ampliat d'entre 12 i 14 professors que es trobaven un dia a la setmana. Tots compartien la necessitat de treballar d'una forma diferent, de millorar. Aquest grup de treball va durar tres cursos, fins a l'arribada de les retallades quan les funcions es van integrar en el funcionament ordinari del centre. Es troba a faltar la il·lusió i el dinamisme que aportava l'equip impulsor ampliat.

La diagnosi. La DAFO va ser una peça important per determinar quins eren els àmbits de millora i per elaborar un pla estratègic.

El disseny. La direcció, amb l'ajuda de la IdE, va tenir un paper molt rellevant en el disseny del primer pla. Iniciativa i lideratge que es retroalimentava de l'equip impulsor ampliat, i que una vegada elaborada la proposta es va compartir amb el Claustre i es va explicar al Consell Escolar. Una derivada d'aquest procés va ser que l'AMPA va incrementar el nombre de pares i mares associats i, també va créixer la seva participació a la vida del centre a

través de múltiples activitats. Entre altres, va finançar les taquilles del centre i va assegurar el seu manteniment i el dels equipaments informàtics (centre EduCAT), i va organitzar i finançar activitats extraescolars. L'alumnat també va aportar idees i va col·laborar-hi.

El professorat. Va ser un moment que el professorat estava predisposat al canvi i, per tant, hi havia una actitud positiva davant les propostes de millora. En el procés, el lideratge de la direcció i el fet de disposar d'un equip docent pro millora i alineat amb el pla compartit va ser determinant per al bon clima de treball i la seva efectivitat. Es valora com a molt rellevant poder incidir en la composició de l'equip docent, atès que és determinant per al bon funcionament d'un centre i la millora dels aprenentatges de l'alumnat.

L'acollida de nou professorat. L'equip directiu el rep i li explica, a grosso modo, el pla i la forma de treballar. Posteriorment, els cap de departament i l'equip docent amplia la informació i l'acompanyament. Des de la posada en marxa del PAC, la direcció del centre ha hagut de gestionar escenaris complexos amb professors que s'han anat incorporant al centre i que han dificultat l'aplicació del PEC o bé perquè tenien dificultats greus per a la seva aplicació o, simplement, per desenvolupar la tasca docent. El procediment per resoldre aquest escenari, amb el màxim de respecte i valoració pel professorat afectat, ha estat parlar amb la persona afectada i conèixer la seva versió dels fets. Intentar assessorar-la per a la millora.

La formació. Aprovat el pla estratègic que dona resposta a la necessitat de treballar millor, la formació va estar clau per introduir els canvis, entre altres, en el funcionament de les tutories, en el procés de traspàs de l'alumnat de Primària a Secundària, en el treball per competències i de forma transversal i en el fet de posar en marxa activitats de reforç per a l'alumnat.

En finalitzar el primer pla estratègic, les retallades van condicionar la possibilitat de fer una reflexió global sobre la seva aplicació i es va decidir donar-li continuïtat durant quatre cursos més, atès que restaven pendents molts aspectes del primer pla.

4.8.2. Pla d'activitats

La iniciativa del disseny de les activitats va partir de l'equip impulsor ampliat, que les va presentar als equips docents i, es van consensuar amb el professorat que les havia d'aplicar. El coordinador de nivell va ser i és el responsable de les activitats que es desenvolupen en el seu àmbit. El centre manté l'estructura de matèries amb activitats transversals.

Selecció d'activitats. Del pla estratègic, se'n van derivar múltiples activitats que no era possible desenvolupar simultàniament i, es va optar per no renunciar a cap d'elles, però a distribuir-les en el temps, d'acord amb la seva ordenació lògica, fet que es va decidir a través d'un procés interactiu i participatiu. Les activitats estaven relacionades amb la forma de treballar la tutoria, les competències bàsiques, la potenciació dels equips docents, la mediació, la relació amb les famílies...No es va renunciar a cap activitat però es van ordenar en el temps.

4.8.3. Valoració del suport institucional

Valoració global. Es valora molt positivament l'acompanyament de la IdE en el procés de disseny i la implementació del pla estratègic, que ara troben a faltar. Al començament els va costar entendre amb tota la seva magnitud el contingut de la formació, dèficit que es va anant superant a les reunions d'acompanyament.

Millorable. Al final de l'ACDE (retiment de comptes 2016) es troba a faltar el seguiment de l'equip d'Inspecció a l'hora de fer una valoració més ajustada dels resultats obtinguts en funció de les dificultats trobades.

4.8.4. Utilitat del model PAC

Al nostre parer, el model PAC presentava en els seus inicis oportunitats molt interessants com els llocs singulars i els recursos addicionals.

Punts forts. Eren la capacitat d'implicar el professorat, el treball en equip, l'orientació del claustre a l'èxit acadèmic de l'alumnat i el reforç de la credibilitat del centre.

El pla estratègic facilità l'acollida i integració del professorat nou. També possibilità la informació setmanal a cadascuna de les famílies sobre l'evolució dels seus fills.

Punts febles. També tenia, però, algun punt feble, com la dificultat per mesurar les millores i les limitacions del model per a respondre a la creixent complexitat de l'alumnat.

Reflexió. Treballar amb planificació estratègica val la pena, però el model PAC a diferència de la seva evolució en l'ACDE comprometia més clarament l'Administració en la seva responsabilitat: recursos humans i materials, de coordinació, de formació, etc.

4.8.5. Sostenibilitat del model PAC

Per aconseguir la sostenibilitat de les metodologies de treball proposades pel PAC algunes estratègies podrien ser:

- a) *Assegurar* que hi ha un *treball en equip* i una *orientació del centre cap a l'èxit acadèmic de tot l'alumnat*.
- b) *Consolidar la nova cultura* de funcionament, fet que requereix aplicar dos plans estratègics: el primer d'aprenentatge i, el segon de consolidació.
- c) *Vetllar per la continuïtat del model* a través d'assegurar una direcció continuïsta.
- d) *Mantenir l'equip impulsor* en el temps per dinamitzar els processos i vetllar per la seva eficàcia en els processos d'aprenentatge.
- e) *Mantenir un bon clima de treball en el centre*.

Una amenaça detectada actualment és un important cansament del professorat derivat de l'increment de la complexitat de l'alumnat i les retallades en les condicions de treball, falten hores.

Sabadell, 18 de febrer de 2017

4.9. Institut Joaquina Pla i Farreras de Sant Cugat del Vallès (PAC07)

ESO, Batxillerat i FP					
Link: http://plafarreras.cat/					
Curs:	2015/16	Nº de grups:	22		
Nº d'alumnes:	668	Nº de professors:	55		
Valoració Mitjana del grau de satisfacció, entre 0-10:					
Alumnat ESO:	8,2	Famílies:	7,9	Professorat:	8,5

4.9.1. PAC i pla estratègic

La iniciativa neix del suggeriment de la IdE i per la necessitat de canvi i recursos. El centre venia d'una situació de conflicte entre dues visions del professorat antagòniques. Per una banda una visió corporativista de millors condicions de treball, autonomia i llibertat de càtedra i, per l'altra, una visió en què l'alumne és el centre i la raó d'ésser professional.

El procés de disseny no va ser pacífic, es contraposava fer el joc a l'Administració, la posició dels sindicats i la possibilitat de dissenyar i aplicar un pla de millora compartit i orientat a l'èxit de l'alumnat. L'estratègia per aconseguir el compromís de la majoria del claustre va ser fer entrevistes individuals al professorat, especialment parlar amb els més contraris. L'argumentari per a defensar el PAC el va aportar la formació inicial, a la qual es va afegir la possibilitat de disposar de més recursos i aconseguir l'estabilitat del professorat. En aquell moment els recursos van ser un argument important.

L'equip promotor del pla es constitueix a partir de l'equip directiu (ED) i professorat potent del claustre. Per donar més força al projecte el consell de direcció (CD) va estar constituït per l'equip de direcció, l'equip promotor i caps d'àmbit. Va ser qui va dissenyar el pla estratègic amb la participació puntual del professorat.

L'aprovació. El PAC va ser aprovat per 60 vots a favor i 40 en contra. Van ser importants els recursos associats al pla i que el PAC estigués liderat per professorat de prestigi de diferents àmbits de coneixement de l'institut. El consell escolar el va aprovar per consens, fet molt valuós per a la implementació del PAC. L'institut també disposava d'una AMPA potent i favorable.

4.9.2. Pla d'activitats

El procés de disseny i l'aplicació del pla d'activitats a nivell operatiu va ser

liderat per l'equip impulsor amb la participació activa dels equips docents, en xarxa i per àrees. L'equip impulsor decidia què es faria i com s'avaluaria.

El retiment de comptes era liderat pel Consell de direcció. Els resultats de l'aplicació del pla es van lliurar al claustre amb una explicació prèvia, i es va fer un debat demanant suggeriments. En el procés es van valorar les activitats i es decidiren quines continuaven i quines no.

La TIS va ser de gran ajuda i molt valorada en l'aplicació del pla estratègic.

4.9.3. Valoració del suport institucional

Els aspectes *més valorats* per l'institut són la formació inicial i el retiment de comptes, i *necessita millorar* les xarxes de centres, separar primària i secundària, i un acompanyament especialitzat de la IdE.

4.9.4. Utilitat del model PAC

El PAC facilita el lideratge distribuït en base al que necessita el centre i el que sap fer el professorat.

Afavoreix la participació, la corresponsabilitat, el treball en equip, el bon clima i la cohesió entre el professorat, encara que continuen havent-hi dues concepcions de l'educació-ensenyament a l'institut.

El PAC posa davant les prioritats de centre. Ha donat més contingut als equips docents i al treball per àmbits de coneixement amb la participació de tots els departaments. Ha consolidat les línies de treball clau del centre: TAC, Cb i idiomes.

El PAC ordena i clarifica el que s'està fent i per què, és vital, no s'entén com es podia treballar abans sense aquesta base. Però hi ha un perill de burocratització i algunes limitacions, mai no es va poder entrar seriosament en el tema de la gestió de personal i no es va aconseguir l'estabilitat del professorat durant l'aplicació del pla.

4.9.5. Sostenibilitat del model PAC

La sostenibilitat es garanteix *assegurant / preparant un canvi de direcció de continuïtat*. L'oposició forma part del problema i de la solució.

Hi ha un problema de transferència de model al professorat nou al centre

i amb molta experiència. A l'institut cada curs són entre 13 i 18 professors nous. És un procés costós i lent.

El bon clima és clau. Actualment hi ha molt bon ambient i es fan trobades / sortides culturals trimestrals i esmorzars mensuals.

Sant Cugat del Vallès, 18 de maig de 2016

4.10. Institut Mont Perdut de Terrassa (PAC09)

ESO i Batxillerat

Link: <http://montperdut.cat/web/>

Curs:	2015/16	Nº de grups:	XX		
Nº d'alumnes:	580	Nº de professors:	55		
Valoració Mitjana del grau de satisfacció, entre 0-10:					
Alumnat ESO:	7,6	Famílies:	6,8	Professorat:	6,5

4.10.1. PAC i pla estratègic

La iniciativa de treballar amb planificació estratègica (PE) neix de la directora que va posar en marxa el centre en base a la seva experiència en el centre de procedència, tècnica que va utilitzar per elaborar el seu projecte de direcció. Per tant, la direcció va optar des del principi per la planificació estratègica i el pla d'activitats associat, com a opció facilitadora d'un lideratge orientat a l'èxit educatiu de tot l'alumnat.

La PE és una bona opció perquè permet treballar amb lideratge distribuït, aporta rigor a la programació, avaluació i retiment de comptes de l'activitat educativa; implica pràcticament tot el claustre, planteja un compromís i exigència interna i externa, i possibilita disposar de singularitats i recursos addicionals en el futur.

Disseny. El consell escolar, pares i alumnat no participen en el procés de disseny del pla estratègic, se'ls presenta al final del procés i es reten comptes.

El curs 2014-15 el centre es va acollir a l'acord de corresponsabilitat amb el Departament d'Ensenyament.

4.10.2. Pla d'activitats

Disseny. El pla d'activitats anual s'elabora a partir de l'anàlisi dels resultats obtinguts en el curs per part d'una comissió de professores i del retiment de comptes. La direcció selecciona les activitats que es debaten al consell de direcció i el setembre es presenten i aproven al claustre i Consell Escolar. A continuació es comencen a treballar amb el nomenament d'un responsable per part de la direcció, el qual les lidera amb la participació d'una comissió de professors que les dissenyen, apliquen i fan el seguiment i avaluació.

El responsable de l'activitat negocia amb la direcció els objectius i els indicadors. Els indicadors són d'aplicació, qualitat i impacte. Les activitats són

aprovades pel claustre. Els responsables de les comissions tenen una hora menys de guàrdia. Normalment el pla anual contempla 6 activitats.

Seguiment i suport. Dues persones de la direcció fan el seguiment de l'activitat i li donen suport, per exemple, resolent problemes de caire logístic.

El claustre fa un seguiment de les activitats presentades pels seus responsables el febrer, els quals a final de curs aporten un retiment de comptes i propostes de millora.

La direcció presenta els resultats i evidències al consell escolar (juny) i a la inspecció d'educació (juliol).

Els indicadors i les evidències són la base per a retre comptes, reflexionar i mantenir viu el procés de millora contínua.

Organització. Les comissions disposen d'una hora de reunió setmanal, 3 de cada 4 setmanes, per a la coordinació i el seguiment de l'activitat.

4.10.3. Valoració del suport institucional

Només van rebre dues sessions de formació que valoren totalment insuficients.

L'acompanyament de la inspecció ha estat clau i el treball en xarxa dels centres focalitzada en temes concrets funciona, encara que troben a faltar un retorn per part dels centres receptors/participants a les xarxes.

4.10.4. Utilitat del model PAC

La direcció del centre considera que *és útil liderar i gestionar el centre a través de la planificació estratègica* perquè milloren els aprenentatges i resultats de l'alumnat.

Punts forts. A partir de la seva experiència i amb la finalitat d'aconseguir l'èxit educatiu de tot l'alumnat, consideren que ha facilitat la implementació del projecte educatiu, disposar d'un projecte compartit i retre comptes amb un model de memòria de centre reduït i amb uns indicadors d'aplicació, qualitat i impacte mesurables i significatius que ha donat prestigi a l'equip directiu, així com també, ha facilitat un lideratge distribuït.

Amenaces. En canvi, també explicita la necessitat de disposar d'hores de coordinació i d'assessorament per gestionar el canvi i les resistències d'una

part del professorat, i per l'acollida del professorat nou al centre, tant el destinat per un o més cursos com el professorat substituït.

Proposta. En l'opinió de la direcció s'hauria d'estendre a tot el territori a través d'acords de corresponsabilitat i amb l'acompanyament d'una inspecció preparada.

4.10.5. Sostenibilitat del model PAC

El lideratge de la direcció, l'acompanyament de la inspecció i un compromís extern del centre amb l'administració educativa són claus.

D'altra banda, també es considera molt important *tenir un càrrec de coordinació del projecte.*

Seria de gran ajuda *poder establir el perfil del professorat i participar en el procés de selecció.*

En relació amb el professorat nou *és molt important dissenyar un procés d'acollida* el setembre, abans de l'inici de curs, per informar i formar. Posteriorment es fa un acompanyament a través de la comissió de cadascuna de les activitats.

Neutralitzar les resistències del professorat que es troben principalment en les activitats d'aula que representen un canvi de rutines i la sortida de la zona de confort. La solució passa per identificar els neguits i donar resposta a través de la formació, acompanyament, facilitats organitzatives...

Terrassa, 2 de març de 2016

5. Tres exemples d'activitats PAC

Tres exemples d'acció.

Un exemple d'activitat que ens ajuda a millorar el currículum, un exemple d'activitat que ens ajuda a millorar la metodologia i un exemple d'activitat que ens ajuda a millorar l'organització.

Tres activitats:

5.1. El treball d'expressió oral dins l'horari de llengua catalana a CI

5.2. Disseny i aplicació d'activitats matemàtiques contextualitzades en els projectes que es treballen a l'aula (Einf i Epri)

5.3. Disseny i aplicació d'una segona franja de projectes a 2n d'ESO

En aquest apartat es presenten, breument, tres activitats aportades pels centres, que volen il·lustrar com es concreten unes activitats que han estat útils per als aprenentatges d'alumnat o per a la cohesió social del seu centre.

Les activitats PAC poden ser de major o menor amplitud i complexitat, i són o poden ser semblants a les que es fan en molts centres, però el que marca la diferència no és el que es fa sinó en com es fa. La diferència és que s'apliquen en el marc d'un pla de millora compartit real, dissenyat de forma participada a partir d'una diagnosi compartida, i a través d'activitats que desenvolupen un cicle de millora contínua.

En el disseny de l'activitat és important que es reculli de manera clara la descripció i la metodologia de desenvolupament perquè permet una millor comprensió de l'aplicació, i perquè al mateix temps serà el referent per a la valoració de la qualitat de la seva implementació.

La precisió en la determinació dels indicadors d'avaluació és fonamental per a la seva utilitat i la presa de decisions (continuïtat, manteniment, consolidació o supressió de l'activitat), així com també per a la concreció de les propostes de millora.

Les activitats es presenten en una fitxa simplificada que en recull els elements més rellevants. Els centres les dissenyen mitjançant un format relativament discrecional d'acord amb la seva cultura de funcionament, però que inclouen els elements imprescindibles per a la seva comprensió, aplicació i avaluació. La presentació descriu els objectius, la metodologia utilitzada, l'avaluació i la presa de decisions que se'n deriva.

5.1. El treball d'expressió oral dins l'horari de llengua catalana a CI

Centre: Escola Agustí Bartra de Terrassa	
Objectiu general	1. Millorar els resultats educatius
Estratègia	1.1 Millorar els resultats en llengües
ACTIVITAT: 1.1.1 El treball d'expressió oral dins l'horari de llengua catalana a CI	
Alumnat implicat	1r i 2n d'Educació primària
Professorat que participa	Tutors de 1r i 2n i responsables de reforç de llengua catalana
Objectiu de l'activitat: Millorar l'expressió oral per mitjà de diferents activitats	
Descripció/Metodologia	
-L'activitat té múltiples concrecions: Fer petites representacions, exercicis de declamació o conferències davant el grup. Intervencions individuals en activitats en gran grup (assemblees, debats, diàlegs...). Exposicions de treballs realitzats en grups cooperatius. -L'activitat s'enregistra i s'autoavalua i avalua per part dels companys de classe i mestre. -Hi ha un seguiment sistemàtic del progrés de l'alumnat.	
Avaluació de l'activitat	
Instrument de recollida d'informació:	Prova inicial i final: avaluació i valoració de la correcta expressió oral catalana dels alumnes. Gravació d'algunes activitats realitzades al llarg del curs. Graells d'avaluació de les diferents activitats d'expressió oral realitzades a l'aula.
Aplicació:	Criteri d'èxit: 80%. Valors assolits: 100%. S'han realitzat les activitats d'expressió oral previstes, s'han enregistrat, s'ha fet coavaluació i les proves inicials i finals.
Qualitat:	Criteri d'èxit: 90%. Valors assolits: 100%. S'ha seguit la metodologia acordada, utilitzat els recursos previstos i el responsable i els docents han desenvolupat correctament la seva funció.
Impacte:	Criteri d'èxit: Una millora d'un 10% o més. Valor assolit: Millora del 8,4%.
Decisió per al proper curs: Continuïtat	
Propostes de millora de l'activitat:	-Podem concloure que hi ha un increment del 10,95% de millora del 75 % dels alumnes de la mostra . Si valorem l'increment de millora de les dues classes de segon, de setembre a maig, han fet una millora de 8,40%. I per tant, no arriben al percentatge demanat (10%). -Aquest curs s'ha continuat amb els racons d'expressió oral. Cinc racons intercycle que treballen aspectes com ara l'expressió correcta en català, l'adquisició de vocabulari, l'estructuració de la frase, etc. amb activitats més lúdiques. Sí que hi ha un esforç per part de l'alumnat quan estan fent l'activitat i se'ls veu molt motivats i implicats, però això no es tradueix en una millora de l'expressió oral del seu dia a dia. -De cara al curs vinent volem modificar el contingut dels racons concretant uns objectius relacionats que arribin a un objectiu final per després buscar les activitats que ajudin a aconseguir-los. Aquestes activitats seran les que realitzarem durant els racons del curs vinent. -També es vol revisar els criteris de puntuació, acotant-los més als diferents ítems avaluats.

5.2. Disseny i aplicació d'activitats matemàtiques contextualitzades en els projectes que es treballen a l'aula (EINF i EPRI)

Centre: Escola Viver	
Objectiu general	2. Millorar els resultats educatius de tot l'alumnat en les àrees de l'àmbit lingüístic i matemàtic.
Estratègia	2.4 Millora de la competència matemàtica a partir dels continguts clau, la resolució de problemes i la comunicació i representació dels processos.
ACTIVITAT: 2.4.1 Disseny i aplicació d'activitats matemàtiques contextualitzades en els projectes que es treballen a l'aula.	
Alumnat implicat	Alumnes d'infantil i primària.
Professorat que participa	Mestres d'infantil i primària.
Objectiu de l'activitat: Aplicar els continguts matemàtics en contextos funcionals lligats a projectes d'aula.	
Descripció/Metodologia	
Actuacions: <i>Què ha de fer el responsable per a liderar l'activitat?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar l'activitat a l'equip docent, mitjançant e-mail i facilitar una fitxa descriptiva del recull de l'activitat. - Recopilar el material i la informació que passin els mestres dels diferents cicles. - Fer un seguiment de la planificació de les diferents sessions. - Elaborar les enquestes de satisfacció dels tutors i mestres participants. - Avaluar l'activitat. - Orientar els mestres en el cas que hi hagi algun dubte. - Establir un calendari per tal que com a mínim es faci una activitat matemàtica per trimestre dins dels projectes. - Recollir els resultats de les activitats.
Metodologia de l'activitat	<ul style="list-style-type: none"> -Les activitats es presentaran de forma motivadora per a l'alumnat, a partir de diferents dubtes i preguntes sorgides al llarg del projecte. -Cada nivell farà dues activitats al llarg del segon i el tercer trimestre. L'activitat s'avaluarà a EI i CI. Es demanarà a l'equip docent que comparteixi les evidències. -Les situacions matemàtiques a treballar sorgiran arran del treball del projecte que es realitza. -Les activitats es podran realitzar tant de manera individual, com en parelles i petit grup. -Assegurarem la participació de tot l'alumnat. -Els/ les mestres hauran de tenir en compte d'anar omplint el registre de desenvolupament. És una graella molt senzilla on només cal omplir quatre parts per tal d'anar recollint la informació. També caldrà tenir en compte de guardar els models d'activitats i passar-ho a la persona responsable. -L'important és que es realitzin dues sessions per grup classe (poden ser del mateix projecte o diferent) de caire matemàtic, és a dir, activitats de numeració, càlcul, problemes, gràfic, estadística... Les activitats tindran el nivell adequat al grup al qual van destinades. -Caldrà anar recollint les dades necessàries (fitxes, resultats, sessions) per adjuntar-ho a aquesta activitat.
Avaluació de l'activitat	
Instrument de recollida d'informació:	<ul style="list-style-type: none"> - Seguiment de les activitats de matemàtiques als projectes d'aula. - Enquesta de satisfacció a l'equip docent i gràfic de resultats. - Evidències de les activitats realitzades.
Aplicació:	<p> criteri d'èxit: 80%. Valors assolits: 100%. S'han realitzat totes les sessions previstes.</p>

Qualitat:	<p> criteri d'èxit: 80%. Valors assolits: 100%. En les sessions realitzades s'ha seguit la metodologia, els recursos i la temporització acordada.</p>
Impacte:	<p> criteri d'èxit: 80%. Valors assolits: 100%. Tots els mestres consideren que les activitats són adients per relacionar l'activitat matemàtica amb el projecte de medi, esdevenint aquestes un aprenentatge funcional.</p>
Observacions:	
<ul style="list-style-type: none"> - Han participat tots els nivells i han realitzat les activitats. - La programació de les sessions s'ha pogut realitzar satisfactòriament - Cadascú ha treballat amb la metodologia més apropiada a la manera de treballar els projectes, alguns de forma més pràctica i altres a través de fitxes però tots molt competencials. - Tots els grups han realitzat, com a mínim, dues activitats de les previstes. - Com a recurs, la graella de seguiment de l'activitat ha estat molt útil per veure com s'anaven realitzant les activitats - Tots i totes els/les mestres consideren útil, funcional i important reforçar aspectes matemàtics des de l'àrea de medi projectes. - Tot i saber amb certesa que tothom ha realitzat l'activitat, alguns mestres no han presentat les evidències. 	
Decisió per al proper curs: Manténir l'activitat en el PA	
Propostes de millora de l'activitat:	<p> És important que tot l'equip docent prengui consciència que cal mostrar les evidències</p>

5.3. Disseny i aplicació d'una segona franja de projectes a 2n d'ESO

Centre: Institut Mont Perdut	
Objectiu general	Millorar els resultats educatius.
Estratègia	Consolidació del treball cooperatiu en el treball globalitzat.
ACTIVITAT: Disseny i aplicació d'una segona franja de projectes a 2n d'ESO	
Alumnat implicat	Alumnat de 2n i d'ESO.
Professorat que participa	Professorat implicat.
Objectiu de l'activitat: Consolidar la metodologia del treball cooperatiu en el treball per projectes de 2n de l'ESO per millorar les competències socioemocionals de l'alumnat.	
Descripció/Metodologia	
<i>Coordinació professorat (de totes les comissions de treball):</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Reunions setmanals per nivell: 3 hores al mes (sessions d'1 hora). - Reunió de coordinació: 4-5 hores al mes. - Documents compartits al núvol, Moodle i Watsapp (coordinació de professorat). - Participació a la Xarxa de centres innovadors de l'ICE.
<i>Metodologia de disseny del projecte</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tria dels 5 centres d'interès per nivell. - Tria de les 5 tasques associades als projectes. - Anàlisi de la tasca: què és necessari saber, saber fer i saber estar. - Aquest darrer punt defineix els objectius del projecte i els objectius individuals de cada alumne. - Es fixen els continguts (allò que hem d'ensenyar). - Es fa la tria de les activitats d'aprenentatge. - Es determina el llinard d'exigència en l'avaluació d'equip (tasca final) redactant els criteris d'avaluació. L'autoavaluació, la coavaluació i l'avaluació de la tasca docent.
<i>Fases del projecte (comú a tots el projectes del Mont Perdut):</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Establiment del problema. - Anàlisi del problema (objectius) i repartiment de rols. - Avaluació inicial. - Fase d'aprenentatge: l'alumne tria l'itinerari personalitzat segons el seu ritme d'aprenentatge. Es prioritzen activitats per millorar la comprensió lectora, expressió oral i escrita i cb matemàtica. - Resolució del problema. - Avaluació, autoavaluació o coavaluació (rúbriques i portfoli digital).
<i>Metodologia d'aula del treball cooperatiu:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Treballem amb grups reduïts de 4-5 persones. - Els grups són el màxim heterogenis possibles sota una mirada inclusiva. - L'alumnat tria el rol en què se sent més còmode/a. - Treballem amb grups base i grups d'experts. - Al principi de cada projecte es porten a terme activitats de cohesió grupal per fomentar el coneixement dels companys de classe. - A cada classe es fomenta la confiança de l'alumnat a través d'activitats que promouen la reflexió col·lectiva. - Treballem competències personals com el desenvolupament de: autonomia, confiança (autoestima i envers els altres), resiliència, empatia, creativitat. - Utilitzem eines participatives com les mans de l'autonomia, les targetes de la participació. - Per millorar l'autoestima i la confiança d'un mateix tenim el mur dels elogis. - Fomentem la participació en debat de l'alumnat per millorar l'expressió oral. - Fomentem els valors democràtics en la presa de decisions en el marc del grup de treball: tot es parla i es consensua. - L'alumnat és conscient de la seva millora en l'excel de seguiment. <p>Al primer i al tercer trimestre l'alumnat respon un test que mesura competències socioemocionals.</p>

<i>La microprogramació:</i>	<p>Seguim un mateix patró.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Benvinguda a l'alumnat. - Dinàmica inicial: debat, vídeo, conte, imatge, poema... lligat sempre amb el que farem després. - Donem instruccions i objectius de la sessió i comentem què s'espera d'ells a la sessió. - Part central de treball en equip: hi pot haver fases individuals o en grup. - Tancament i reflexió que tanca amb la dinàmica inicial i l'assoliment de l'objectiu de la sessió.
Avaluació de l'activitat	
<i>Aplicació:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - S'ha fet 4-5 projectes com a mínim? Criteri d'èxit: 100%. Valor assolit: 100%. - L'alumnat de 2n ESO ha treballat amb metodologia globalitzada 4+4 hores mínimes a la setmana? Criteri d'èxit: 100%. Valor assolit: 100%. - L'alumnat ha treballat activitats a l'aula per desenvolupar les competències socioemocionals? Criteri d'èxit: 100%. Valor assolit: 100%
<i>Qualitat:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El professorat s'ha coordinat seguint les instruccions concretades a la metodologia? Criteri d'èxit: 100%. Valors assolits: 100%. - S'ha seguit la metodologia especificada en el disseny del projecte? Criteri d'èxit: 100%. Valors assolits: 100%. - S'han respectat les fases del projecte descrits a metodologia? Criteri d'èxit: 100%. Valors assolits: 100%. - S'ha treballat aplicant la metodologia d'aula cooperativa? Criteri d'èxit: 100%. Valors assolits: 100%. - S'ha estat rigorós en la planificació de la micro diària? Criteri d'èxit: 90%. Valors assolits: 95%.
<i>Impacte:</i>	<p>Diferència qualitativa en els qüestionaris passats a l'alumnat al 1r i 3r trimestre del treball de les mentalitats:</p> <ul style="list-style-type: none"> -AUTOGESTIÓ -MENTALITAT DE CREIXEMENT -AUTOEFICÀCIA -CONSCIÈNCIA SOCIAL <p>Anàlisi de l'evolució del treball individual i en grup (excel de seguiment):</p> <ul style="list-style-type: none"> -RESPECTE ALS COMPANYS -RESPECTE AL CLIMA D'AULA -NIVELL DE TREBALL EN EQUIP -MILLORA CONTÍNUA -PUNTUALITAT <p>Criteri d'èxit: Es preveu una millora del 5%. Valor assolit: S'ha millorat un 6%.</p> <p>La millora se situa entre 1'5 i 2 punts en tots els equips a l'últim projecte de curs.</p>

Decisió per al proper curs

Al principi de curs ens vàrem plantejar: què preteníem avaluar? Vàrem partir d'aquesta primera pluja d'idees:

- Què cal avaluar: respecte, mentalitat de creixement, autonomia, consciència social, nivell de treball en equip i puntualitat.
- Instruments d'avaluació.
- Instruments de seguiment de l'alumnat.
- De quina manera despleguem els continguts socioemocionals en la macroprogramació i en la micro d'aula?
- Quines estratègies metodològiques cal fer servir per poder-ho treballar?
- Quin paper hi juga la metacognició?
- Quina visió tenim de l'alumnat a curt i a llarg termini més enllà dels aprenentatges competencials convencionals?

Les dificultats més importants que hem trobat han estat aconseguir eines per valorar l'assoliment de les competències transversals i el disseny dels instruments de recollida de la informació. Tampoc no ha ajudat que el decret 187/2015 no ha desplegat la dimensió personal i social que és on té cabuda el marc d'aquesta activitat.

Quines fortaleses ha tingut aquesta activitat de cara a un futur desplegament?

- Model de codocència en el qual els dos docents tenen un rol actiu i diferenciat a l'aula: un docent planifica la micro de valors i l'altre del desplegament del projecte.
- Un dels docents és un mestre resident interí tutoritzat per la Fundació Empieza por Educar (Teach for All) que ha nodrit de recursos l'apartat emocional i de valors.
- Els resultats són molt bons i les valoracions dels alumnes, excel·lents.

Projecció externa:

- Múltiples visites d'aula dels tutors de l'EXE que han revertit en millores a l'aula al llarg del curs.
- Prop d'un centenar de visites de docents d'arreu de Catalunya, universitats, d'alguns països (Xile i Àustria) i altres que ens han fet feedback del que veien i observaven per tal de millorar la nostra tasca docent.
- L'aula s'ha convertit en un espai d'aprenentatge obert a la comunitat educativa tot el curs.
- El model s'ha presentat a les jornades d'ARAESDEMÀ del Consell Escolar de Catalunya.
- S'ha presentat a Madrid en una trobada de patrocinadors de la Fundació.
- S'ha presentat a porta tancada a la Consellera d'Ensenyament.

6. Bibliografia

BLAUG, R. i altres (2006) *Public value, politics and public Management*. The Work Foundation. En línia: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.453.9226&rep=rep1&type=pdf>

Consell Assessor per a la Reactivació Econòmica i el Creixement (CAREC) (2012). *CATALUNYA: VISIÓ I OBJECTIUS ECONÒMICS DE FUTUR*. Generalitat de Catalunya. En línia: http://presidencia.gencat.cat/web/.content/ambits_actuacio/consells_assessors/carec/informes/13_catalunya_visio_i_objectius_economicos_de_futur_201201127.pdf

Comissió d'experts per a la reforma de l'administració pública i el seu sector públic -CERAPiSP- (2013) "Informe de la comissió d'experts per a la reforma de l'administració pública i el seu sector públic". En línia: https://www.upf.edu/documents/3223410/3287206/InfoComRefAAPPdef_x1x.pdf/4a692bbe-df34-41cf-a371-eda6808a6fab

Departament d'Educació -DdE- (2007a). Resolució EDU/1663/2007, de 28 de maig, de convocatòria pública per a l'autorització de plans estratègics per a la promoció de l'autonomia dels centres educatius públics durant el període 2007-2011. En línia: <http://www.gencat.cat/diari/4900/07144113.htm>

Departament d'Educació (2007b). "Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic". En línia: <http://xarxanet.org/biblioteca/guia-elaborar-i-aplicar-un-pla-estrategic>

ICE-UAB (2004). *Proposta d'un model de gestió dels centres educatius*.

Garcia-Alegre, E. i del Campo, M. (2012). *¿La corresponsabilidad es una estrategia de éxito?*, *Revista Educación*, Número extraordinario 2012, pp. 220-248. En línia: <http://www.mecd.gob.es/dctm/revistadeeducacion/articulosre2012/re201209.pdf?documentId=0901e72b81426f66>

Garcia-Alegre, E. (2014). L'èxit educatiu i el cercle pervers de la pobresa infantil. Fundació Jaume Bofill. En línia: <http://www.fbofill.cat/sites/default/files/599.pdf>

Instance, D. et al.(2013). *Liderar per aprendre. Del diàleg entre la recerca i la pràctica*. Fundació Jaume Bofill. En línia: http://www.fbofill.cat/sites/default/files/IB_46_WEB.pdf

Lizasoain, L., & Angulo-Vargas, A. (2014). Buenas prácticas de escuelas eficaces del País Vasco. Metodología y primeros resultados. *Participación Educativa*, 3(4), 17–27.

López-Torres, L., Prior, D. Santín, D. (2017). *Análisis del impacto dels programes de mejora de la calidad educativa en centros escolares públicos*. Fundación Ramón Areces i Fundación Europea Sociedad y Educación. En línia: http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/FRA/recursos/doc/Monografias/Educacion/348987994_1722017141435.pdf

Martínez, M.; Badia, J. i Jolonch, A. (coordinadors) (2013). *Lideratge per a l'aprenentatge. Estudis de cas a Catalunya*. Fundació Jaume Bofill. En línia: <http://www.fbofill.cat/sites/default/files/581.pdf>

Moral, J. (2012). *L'autonomia dels centres educatius. Elements per a l'avaluació d'una política educativa*. Escola de l'Administració Pública. En línia: http://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col_leccio_obres_digitals/14_loautonomia_dels_centres_educatius_elements_per_a_lovaluaci_dona_politica/od14_jmoral_autonomia_centres.pdf

Murillo, F.J. (2003). *El movimiento teórico-práctico de Mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes*. REICE. Vol1.No 2. En línia: <http://www.redalyc.org/html/551/55110206/>

Murillo, F.J. (Coord.) (2007). *Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar*. Bogotá: Convenio Andrés Bello. En línia: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/documentos/IIEE.pdf

7. Annex

7.1. Metodologia emprada

Aquest treball té per objectiu aportar informació útil per facilitar l'adopció del model PAC a un centre i facilitar idees als centres que l'utilitzen; així com també, aportar elements per a la reflexió per al DdE, la IdE, els equips directius i els docents.

Per desenvolupar el treball es va constituir un grup de treball l'1 de febrer de 2016 en el marc de l'ICE de l'UAB. L'equip estava format per inspectors d'educació i tècnics docents del servei territorial del Vallès Occidental, tots ells experts en el model PAC.

La metodologia avaluativa utilitzada per donar resposta a *Què hem après de deu centres PAC?* és de caràcter qualitatiu. Parteix d'una entrevista en profunditat a la direcció dels centres seleccionats, complementada amb el coneixement de la inspecció d'educació del centre que participa a l'entrevista, i la consulta de documentació sobre els plans estratègics i activitats dels centres.

Cinc centres de primària i cinc de secundària es van considerar suficients per establir aprenentatges rellevants per a la implementació del model PAC. La selecció es va fer a partir dels criteris següents: que fossin centres prototípics o *outliers*, amb un mínim de cinc anys d'experiència, de promocions diverses, que poguessin aportar informació útil i que fossin coneguts en profunditat per algun membre de l'equip de treball.

Les entrevistes les van realitzar un mínim de dues persones de l'equip de treball. Es programaven amb temps amb els centres i es demanava una reserva de temps d'unes tres hores. Es facilitava un guió de preguntes obertes sobre el contingut de la visita (7.2) perquè la direcció pogués compartir les respostes en el centre i preparar la reunió. A la pràctica la durada de les entrevistes va oscil·lar entre 2 i 4 hores. L'entrevista de la direcció es complementava amb una entrevista breu amb un membre del claustre que explicava l'aplicació pràctica d'una activitat i tenia per finalitat aprofundir en el coneixement del funcionament del centre i verificar el nivell d'aplicació real del model PAC. El paper de l'inspector del centre a l'entrevista va ser assegurar que el relat es corresponia amb el coneixement previ i matisar i clarificar amb el centre les possibles discrepàncies. Finalitzada la visita s'elaborava un esborrany del relat del centre per part d'una persona de l'equip de treball que es contrastava amb l'altre entrevistador i la direcció del centre.

A partir de la contribució de cadascun dels centres es va elaborar una síntesi del que s'ha après, diferenciant les aportacions dels centres de primària de les de secundària ateses les diferències entre ells. La síntesi és el resultat d'una anàlisi qualitativa de les aportacions individuals dels centres, identificant les aportacions rellevants i la freqüència per construir un relat. El resultat és el contingut de l'apartat 3 del treball.

L'apartat 4, exemples d'activitats PAC, ha estat elaborat a partir de la documentació aportada per alguns centres de les quals hem seleccionat tres activitats diverses. S'ha sintetitzat en fitxes que tenen per finalitat situar i donar pistes al lector sobre la finalitat, metodologia i resultats obtinguts per l'activitat.

El document final és el resultat d'un treball col·laboratiu de tot l'equip. Redactat inicialment pel coordinador, debatut per tots en diferents reunions, contrastat amb els centres i supervisat lingüísticament per Imma Parra.

7.2. Guió de la visita

Objectiu:

Identificar i relatar una bona pràctica per aprendre i compartir des de la perspectiva del qui ho fa i com es fa.

Entrevista a direcció sobre:

INICIATIVA-ALIANCES-DISSENY I APROVACIÓ PE (QUI I COM?)

- A. Com neix la idea/iniciativa.
- B. Les estratègies i el procés de sensibilització, recerca d'aliances, constitució de l'equip promotor o similar. Presentació al claustre, consell escolar,..., nivell de consens.
- C. Procés de disseny i aprovació del pla estratègic. Presentació al claustre, consell escolar,..., nivell de consens.

DISSENY-APLICACIÓ I AVALUACIÓ DEL PLA D'ACTIVITATS (QUI I COM?)

- D. Actuacions prèvies, disseny i aplicació del pla d'activitats.
- E. Dinàmica del pla d'activitats durant el curs: aplicar, avaluar, repensar i decidir.
- F. Quines decisions es prenen a final de curs i com s'estableix el nou pla d'activitats del curs següent?
- G. Quines decisions es prenen a final del pla estratègic i com s'estableix el nou pla estratègic?
- H. Seleccionar una activitat finalitzada del pla estratègic i compartir el seguiment des del principi fins a final de curs amb una persona de l'equip docent/departament.

SUPORT INSTITUCIONAL (valorar)

- I. Valorar la formació i/o acompanyament inicial i continu

UTILITAT (per millorar els aprenentatges i l'èxit escolar de tot l'alumnat)

- J. Utilitat dels PAC per millorar els aprenentatges i èxit escolar de tot l'alumnat (Dades i DAFO).
- K. L'opinió de la comunitat educativa en base als resultats de l'enquesta de satisfacció al professorat, alumnat i famílies.

SOSTENIBILITAT (QUI I COM?)

- L. Sostenibilitat (com mantenir un cercle de millora contínua?)
De què depèn? Quines són les variables clau?

7.3. Models de la documentació utilitzada al ST del Vallès Occidental

7.3.1. El pla anual d'activitats (PGA) i memòria

Als apartats següents es presenten l'estructura dels documents utilitzats al VOC.

7.3.1.1. Centres de primària

Quadre 1. Estructura del pla anual

1. Objectius estratègics del centre
 - 1.1. Millorar els resultats educatius
 - 1.2. Millorar la cohesió social
 - 1.3. Altres objectius (optatiu)
2. Desplegament de les activitats
3. Annexos

Font: IdE del ST del Vallès Occidental

Quadre 2. Estructura de la memòria

1. *Avaluació dels objectius estratègics del centre*
 - Objectiu
 - Estratègies
 - Activitats
 - Indicadors d'activitat: aplicació, qualitat i impacte. Criteri d'èxit, valor de l'indicador i observacions
2. *Avaluació dels resultats educatius del centre*
 - 2.1. Resultats de promoció
 - 2.2. Resultats de cycle inicial i mitjà
 - 2.3. Resultats en relació a l'atenció a la diversitat
 - 2.4. Resultats de proves lligades a activitats prioritzades pel centre (mesura del grau d'impacte)
 - 2.5. Avaluació altres resultats: programes del Departament d'Ensenyament (PAC, SEP, ILEC...), altres proves de centre, àrees significatives
 - 2.5.1. Programes del Departament d'Ensenyament
 - 2.5.2. Altres proves de centre
 - 2.5.3. Àrees significatives
 - 2.5.4. (altres)
 - 2.6 Resultats de satisfacció
3. *Grau de compliment global dels objectius del pla anual*
4. *Propostes de millora per al proper curs*
5. *Annexos*

Font: IdE del ST del Vallès Occidental

7.3.1.2. Centres de secundària

Quadre 3. Estructura del pla anual

1. Objectius estratègics del centre
 - 1.1. Millorar els resultats educatius
 - 1.2. Millorar la cohesió social
 - 1.3. Altres objectius (optatiu)
2. Desplegament de les activitats
3. Annexos

Font: IdE del ST del Vallès Occidental

Quadre 4. Índex de la memòria de final de curs

1. *Avaluació dels objectius estratègics del centre*
 - Objectiu
 - Estratègies
 - Activitats
 - Indicadors d'activitat: aplicació, qualitat i impacte. Criteri d'èxit, valor de l'indicador i observacions
2. *Avaluació dels resultats educatius del centre*
 - 2.1. Resultats de promoció
 - ESO
 - POSTOBLIGATÒRIA
 - 2.2. Resultats 1r, 2n, 3r ESO i 1r Batxillerat
 - 2.3. Resultats en relació a la convivència
 - 2.3.1. Nombre total d'expedients disciplinaris amb resolució de sanció:
 - 2.3.2. Nombre total de procediments abreujats (art. 25.7 del Decret 102/2010 imposició i aplicació directa de sanció)
 - 2.3.3. Nombre de mediacions
 - 2.4. Resultats en relació a l'atenció a la diversitat
 - 2.5. Resultats de proves lligades a les activitats prioritzades pel centre
 - 2.6. Avaluació altres resultats: programes del Departament d'Ensenyament (PAC, ILEC...), altres proves de centre, àrees significatives...
 - 2.6.1. Programes del Departament d'Ensenyament
 - 2.6.2. Altres proves de centre
 - 2.6.3. Àrees significatives
 - 2.6.4. (altres)...
 - 2.7. Resultats de satisfacció
3. *Grau de compliment global dels objectius del pla anual*
4. *Propostes de millora per al proper curs*
5. *Annexos*

Font: IdE del ST del Vallès Occidental

7.3.2. Els indicadors

Quadre 5. Exemple de model simplificat de presentació d'indicadors de progrés dels centres de primària.

Resultats de la promoció ...				
ESCOLA				
Matrícula total 6è inici curs		Matrícula total 6è fi curs		
Desglossament de matrícula de 6è segons tipologia				
Alumnat nouvingut	Alumnat NEE	Alumnat NEED	Alumnat repetidors	Alumnat total primària
Superen 6è				
Desglossament de superació 6è segons tipologia				
Alumnat nouvingut	Alumnat NEE	Alumnat NEED	Alumnat repetidors	Alumnat total primària
Superen les proves de 6è				
Llengua catalana:		Llengua estrangera:		
Llengua castellana:		Matemàtiques:		
Anàlisi de resultats:				
Propostes de millora:				

Font: IdE del VOC

Quadre 6. Exemple de model simplificat de presentació d'indicadors de progrés de centres de secundària.

Resultats de la promoció ...				
ESO				
INSTITUT				
Matrícula total 4t inici curs		Matrícula total 4t fi curs		
Desglossament de matrícula de 4t ESO segons tipologia a final de curs				
Alumnat nouvingut	Alumnat NEE	Alumnat NEED	Alumnat repetidors 4t	Alumnat total ESO
Superen ESO				
Desglossament de graduació/superació ESO segons tipologia a final de curs				
Alumnat nouvingut	Alumnat NEE	Alumnat NEED	Alumnat repetidors 4t	Alumnat total ESO
Superen les proves de 4t ESO				
Llengua catalana:		Llengua estrangera:		
Llengua castellana:		Matemàtiques:		
Dels que acaben curs (orientació)		Dels que no acaben el curs (orientació)		
Batxillerat al centre:		Repetiran 4t ESO al centre:		
Batxillerat a un altre centre del municipi:		Van a un altre centre:		
Batxillerat a un altre centre en un altre municipi:		PFI:		
CFGM al centre:		Adults:		
CFGM a un altre centre del municipi:		Altres estudis no reglats:		
CFGM a un altre centre en un altre municipi:		Accedeixen al món laboral:		
Repetiran 4t ESO al centre:		No estudien / No treballen:		
Repetiran 4t ESO a un altre centre:		No se'n sap res:		
PFI:				
Adults:				
Altres estudis no reglats:				
Accedeixen al món laboral:				
No estudien / No treballen:				
No se'n sap res:				
Anàlisi de resultats:				
Propostes de millora:				

Font: IdE del VOC