

PROJECTE DE DIRECCIÓ

2022/2026

Escola d'Art Llotja

Felip Vidal Auladell

Gener 2022

1.	Introducció.....	2
1.1.	Presentació del candidat.....	2
1.2.	Procediment d'elaboració i justificació del projecte.....	3
1.3.	Marc normatiu.....	4
2.	Diagnosi.....	4
2.1.	Context històric.....	4
2.2.	Context socioeconòmic i cultural.....	6
2.3.	Plantejament institucional i documentació de centre.....	6
2.4.	Oferta formativa.....	7
2.5.	Estructura organitzativa.....	10
2.5.1.	Equip directiu.....	10
2.5.2.	Coordinacions.....	11
2.6.	Professorat i Personal d'administració i serveis.....	11
2.6.1.	Professorat.....	11
2.6.2.	Personal d'administració i serveis.....	12
2.7.	Alumnat.....	13
2.7.1.	Perfil de l'alumnat i les famílies.....	13
2.7.2.	Participació de l'alumnat.....	13
2.7.3.	Tutoria i inclusió.....	14
2.8.	Programes, plans i projectes.....	15
2.8.1.	Innovació educativa.....	15
2.8.2.	Innovació tecnològica.....	15
2.8.3.	Mobilitat internacional.....	16
2.8.4.	Sistema de gestió de la qualitat.....	16
2.9.	Comunicació.....	17
2.9.1.	Comunicació externa.....	17
2.9.2.	Comunicació interna.....	17
2.10.	Recursos materials i econòmics.....	18
3.	Definició, desplegament d'objectius i indicadors.....	19
3.1	Introducció.....	19
3.2	Desplegament dels objectius.....	19
3.3	Indicadors.....	27
4.	Lideratge distribuït: treball en equip, millora i satisfacció i recursos.....	27
5.	Mecanismes d'autoavaluació, de participació de la comunitat educativa i retiment de comptes.....	28

1. Introducció

Aquest projecte de direcció defineix una proposta de línia de treball pels propers 4 anys a l'Escola d'art Llotja, de Barcelona. Concreta, d'acord a la Resolució EDU/3727/2021, de 16 de desembre, per la qual es convoca concurs de mèrits per seleccionar el director o directora de centres educatius dependents del Departament d'Educació, una vegada presentat el candidat, el centre i fet el diagnòstic, quins són els objectius, les estratègies, les actuacions i els indicadors, a més dels mecanismes de retiment de comptes, per a l'aprofundiment en el lideratge distribuït i pel foment de la participació, pel període 2022/2026.

1.1. Presentació del candidat

El meu nom és Felip Vidal Auladell, professor de l'especialitat 723-Organització Industrial i Legislació del Cos de professors d'arts plàstiques i disseny, amb destinació definitiva a l'Escola d'Art Llotja, de Barcelona.

La meva experiència com a docent en centres educatius del Departament d'Educació va començar el curs 2004/2005. Inicialment, vaig estar treballant en diferents Instituts d'educació secundària, en Cicles formatius de grau mitjà i superior de la família d'Administració i finances. Posteriorment, des del curs 2004-2005 i fins al curs 2019-2020, vaig estar treballant a l'EA de Vic, on vaig ocupar diversos càrrecs. En un primer moment, el de Cap d'àrea i, posteriorment, el de Coordinador de Cicles Formatius. També vaig ocupar-me de la gestió de la Formació en centres de treball (FCT), el que em va portar a conèixer millor els diferents perfils acadèmics i professionals així com el teixit productiu relacionat amb els estudis. A partir del curs 2008-2009 i fins el curs 2014-2015 vaig assumir la Coordinació de qualitat i també vaig estar implicat en la redacció del Pla estratègic pels cursos 2010-2014. Tot això va permetre'm obtenir una visió de conjunt dels processos que tenen lloc en una escola d'art. Redactar un Pla estratègic, així com elaborar un Sistema de gestió de la qualitat, són tasques que comporten un cert canvi en la mirada: cal redactar els processos, el

sistema d'indicadors i, pel damunt de tot, cal aprendre a planificar. Posteriorment, vaig assumir la direcció del centre. Primer, amb un nomenament provisional el curs 2015-2016 i, seguidament, un mandat durant els anys 2016-2020. Una vegada acabat aquest període, vaig decidir emprendre una nova etapa a l'EA Llotja. Vaig assumir inicialment la coordinació de pràctiques i, a partir del mes de novembre del mateix curs, vaig passar a ocupar el càrrec de Secretari acadèmic del centre fins que a partir del mes de juliol vaig rebre el nomenament de director provisional pel curs 2021-2022.

Crec que tota aquesta experiència m'ha permès obtenir una visió de conjunt a la vegada que formar-me una opinió de les mancances però també, alhora, de les oportunitats existents a l'Escola. Des del primer moment en què vaig entrar a treballar en una Escola d'art vaig copsar que era un centre ben diferent a tots els que havia estat treballant. I vaig decidir que aquest seria l'àmbit on volia desenvolupar la meva trajectòria professional formant-ne part el més activa possible. Així que aquests són el motius que m'animen a presentar aquest Projecte de direcció com a proposta de millora de l'EA Llotja pel període 2022-2026.

1.2. Procediment d'elaboració i justificació del projecte

Aquest Projecte de direcció ha estat elaborat a partir de la consulta als documents del centre i a les normatives, a més de la pròpia experiència obtinguda, tant en el passat com actualment exercint la direcció de manera provisional durant aquest curs 2021-2022. És fruit d'una anàlisi del context i del funcionament de l'Escola aquests darrers anys a la vegada que pretén fonamentarse en el coneixement del moment present.

En segon lloc, parteix de considerar com a eixos i línies força fonamentals a l'hora de gestionar un centre educatiu, la planificació clara, la comunicació fluïda entre tots els agents implicats i el seguiment eficaç de les d'actuacions i els acords presos. S'orienta, per tant, cap a l'aprofundiment en l'exercici del lideratge distribuït, el foment de la participació i el retiment de comptes.

En tercer lloc, incorpora les concrecions organitzatives orientades cap a un plantejament inclusiu,

orientat a la innovació pedagògica i a les metodologies actives, aprofundint en la qualitat dels ensenyaments així com revisant i millorant els currículums.

D'aquesta manera, a partir del coneixement real de la situació externa i interna del centre, el projecte respon a la necessitat de repensar diferents aspectes de l'Escola, per a conservar-ne el bo i millor del que s'ha vingut fent al llarg dels anys a la vegada que actualitzar-la.

1.3. Marc normatiu

Durant l'elaboració d'aquest Projecte s'han seguit les directrius establertes pel següent marc normatiu:

- Llei Orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació.
- Llei 12/2009, de 10 de juliol, d'educació.
- Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius.
- Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent.
- Decret 29/2015, de 3 de març, de modificació del Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent.
- Resolució EDU/3727/2021, de 16 de desembre, per la qual es convoca concurs de mèrits per seleccionar el director o directora de diversos centres educatius dependents del Departament d'Educació.

No obstant això, el compliment de les seves especificacions no es detalla, ja que només es deixa palesa la singularitat de la proposta per a l'EA Llotja.

2. Diagnosi

2.1. Context històric

L'Escola d'Art Llotja és una escola pública que pertany al Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya. És hereva de "La Escuela Gratuita de Diseño", creada el 23 de gener

de 1775 per la Junta Particular de Comerç de Barcelona. Per tant, és la més antiga de l'estat espanyol. Les primeres aules es van instal·lar al pis alt de l'edifici de la Llotja de Mar i d'aquí el seu nom popular, avui oficial. L'objectiu fundacional va ser formar dibuixants capaços de dissenyar objectes i motius ornamentals que serien fabricats per les llavors noves manufactures, impulsant la producció i el comerç. Molt aviat, però, es va transformar en Escola de Nobles Arts (1800) i va dedicar l'activitat principal a la formació de pintors, escultors i arquitectes. Fou la primera escola de Catalunya a impartir estudis d'arquitectura (1817).

Al començament del segle XX, l'Escola va passar a anomenar-se, primer, Escola Superior d'Arts i Indústries i Belles Arts (1900) i, després, Escola d'Arts i Oficis Artístics i Belles Arts (1910), fins al 1944, en què els estudis de belles arts es van constituir en escola independent.

Al llarg de la seva història, l'escola ha passat per diversos moments, noms i crisis. I molts dels artistes i dissenyadors catalans del segle XX van passar per les seves aules i tallers. En els darrers trenta anys, l'escola Llotja ha sofert canvis molt importants que han afectat profundament la seva estructura i idiosincràsia. Al començament dels anys 90 del segle passat era una escola amb set seus disseminades per tota Barcelona, on s'impartien els graduats artístics (ensenyaments de règim especial de cinc anys de durada) amb un nivell d'especialització i professionalització molt elevat en els àmbits dels oficis artístics.

Amb la implantació de la LOGSE, els graduats artístics van desaparèixer i es van crear, en paral·lel al sistema de formació professional, els cicles formatius de dos anys de durada més un projecte final. D'altra banda, les set seus es van anar reagrupant fins al moment present en què l'escola té dues seus, una a Sant Gervasi (c. Ciutat de Balaguer, 17) i una altra a Sant Andreu (c. Pare Manyanet, 38). Actualment, un repte que cal acabar d'afrontar és quina ha de ser la distribució de l'oferta formativa entre les dues seus.

L'any 2001 es van implementar les diplomatures en disseny (LOGSE) i l'any 2010 es va crear de l'Escola Superior de Disseny i d'Arts Plàstiques de Catalunya (ESDAPC), mitjançant l'Acord GOV/129/2010, per impartir els títols de Grau en Disseny (LOE). La seu de Sant Gervasi és el

Campus Llotja de l'ESDAPC.

El resultat de tot aquest procés és una escola de llarga tradició, tant especialitzada com diversa a la vegada, amb un gran ventall d'especialitats i nivells educatius, espais i reptes de cara al futur.

2.2. Context socioeconòmic i cultural

Barcelona és un nucli d'inquietud cultural molt actiu, amb un gran teixit format per una multiplicitat d'associacions i d'entitats culturals. L'escola té establerts lligams amb diverses entitats, com ara l'Associació d'Artistes Visuals de Catalunya(AAVC), la Plataforma d'Artistes de Catalunya (PAAC), el Barcelona Centre de Disseny (BCD), el Consorci de Comerç, Artesania i Moda de Catalunya (CCAM), el Col·legi de doctors i llicenciats en Belles Arts (COLBACAT). I també amb diversos espais expositius de la ciutat ,com per exemple el Museu del Disseny, Artesania de Catalunya o Fabra i Coats.

Per altra banda, forma part d'ELIA (Lliga europea d'Instituts d'Arts), de l'ACESEA (Asociación Española de Centros Superiores de Enseñanzas Artísticas), de la CEA (Confederación Española de Artes Plásticas y Diseño), de la Reial Acadèmia de Belles Arts de Sant Jordi de Barcelona i del FAD (Foment de les Arts Decoratives de Barcelona) entre d'altres.

L'Escola, ha de ser un centre de promoció, realització i dinamització de recursos culturals obert a la ciutat i a la societat en general, al mateix temps que ha de reforçar les relacions entre el sector empresarial i l'entorn institucional. Tot aquest esforç ha de servir tant per obrir i donar a conèixer encara més les capacitats del centre a la realitat que l'envolta, com per vincular els diferents programes, plans i projectes projectes a l'entorn social, cultural i productiu.

2.3. Plantejament institucional i documentació de centre

El plantejament institucional de l'escola, es a dir, la seva visió, missió i valors, no es troba redactada de manera explícita i actualitzada. No obstant, en el document de revisió del PEC (Pla estratègic 2020-2021), es defineix l'ideari i identitat del centre en els següents termes:

“L'escola Llotja és un centre educatiu públic orientat a formar futurs professionals dins l'àmbit de la cultura artística, del disseny i de la salvaguarda patrimonial. Es defineix com escola catalana i pretén ser un referent en les arts i el disseny i especialment, com ho ve sent, en la salvaguarda i conservatori de bells oficis i les arts visuals europees. Tot això amb una forta vinculació a l'entorn social i productiu (veure presentació PEC), orientació vers el mercat laboral i basant-se sempre en una profunda i forta formació de base creativa i el disseny i les noves tecnologies, amb clara orientació vers el mercat laboral que la societat ha anat incorporant i demandant”.

De tota manera, la comunitat educativa comparteix a dia d'avui uns valors comuns que són els que es troben subjacents a aquest projecte i en els que es vol aprofundir, al considerar-los com a eixos i línies força fonamentals, com són la convivència, la inclusió, la innovació (tant pedagògica com tecnològica), la qualitat i millora continua, el lideratge distribuït i la transparència.

Per altra banda, aquesta manca d'actualització del plantejament institucional ve de la mà d'un dèficit important en l'actualització dels documents de centre. Així, el PEC s'ha d'actualitzar, ja que no incorpora ni els canvis en l'oferta educativa ni el Decret del sistema educatiu inclusiu. Per altra banda, les NOFC com tal no existeixen. Únicament trobem un recull de diverses normes d'inici de curs, com el Pla d'inici de curs 2021-2022 i les Mesures de promoció de convivència i adequat funcionament acadèmic a l'Escola Llotja. Tampoc es disposa de Pla de comunicació, de Pla d'Atenció a la Diversitat, de Pla TAC o de Projecte Lingüístic. També cal revisar el PAT i, pel que fa al Projecte de convivència, cal desenvolupar-lo, per exemple, amb la creació de la Comissió mixta de convivència i igualtat, entre altres.

2.4. Oferta formativa

L'oferta formativa per al proper curs escolar de l'EA Llotja, és la següent:

	Codi	BATXILLERAT	Curs	Llei	Torn	Seu
	1000	Batxillerat artístic	1r-2n	LOE	Matí	SA
		CICLES FORMATIUS DE GRAU MITJÀ	Curs	Llei	Torn	Seu
	CG10	Assistència al producte gràfic interactiu	1r-2n	LOE	Matí	SA
	CG20	Assistència al producte gràfic imprès	1r-2n	LOE	Matí	SA
	EC30	Forja artística	1r-2n	LOE	Matí	SA
	EC50	Reproduccions artístiques en fusta	1r-2n	LOE	Matí	SA
		Serigrafia artística	1r	LOGSE	Matí	SA
	5701	Revestiments murals	1r-2n	LOGSE	Matí	SA
		CICLES FORMATIUS DE GRAU SUPERIOR	Curs	Llei	Torn	Seu
3x2	5152	Modelisme industrial	1r-2n	LOGSE	Tarda	SG
	5151	Modelisme i maquetisme	1r-2n	LOGSE	Tarda	SG
3x2	5252	Joieria artística	1r-2n	LOGSE	Tarda	SA
	5951	Esmalts artístics al foc sobre metalls	1r-2n	LOGSE	Tarda	SA
3x2	5351	Gravat i tècniques d'estampació	1r-2n	LOGSE	Tarda	SA
	5352	Enquadernació artística	1r-2n	LOGSE	Tarda	SA
	5651	Estilisme d'indumentària	1r-2n	LOGSE	Tarda	SG
	5751	Arts aplicades al mur	1r-2n	LOGSE	Tarda	SA
3x2	5855	Projectes i direcció d'obres de decoració	1r-2n	LOGSE	Tarda	SG
	5853	Aparadorisme	1r-2n	LOGSE	Tarda	SG
	6052	Puntes artístiques	1r-2n	LOGSE	Matí	SG
	6053	Brodat i rebosters	1r-2n	LOGSE	Matí	SA
	6054	Estampacions i tintatges artístics	1r-2n	LOGSE	Matí	SG
	CEB0	Ceràmica artística, perfil Fabricació digital i tècniques tradicionals	1r-2n	LOE	Tarda	SA
	CGB0	Il·lustració	1r-2n	LOE	Tarda	SA
	CGD0	Gràfica interactiva	1r-2n	LOE	Tarda	SA
	CGG0	Gràfica publicitària	1r-2n	LOE	Tarda	SA
	CGH0	Còmic	1r-2n	LOE	Matí	SA
4x3	ECB0	Escultura aplicada a l'espectacle	1r-2n	LOE	Tarda	SA
	ECA0	Tècniques escultòriques	1r-2n	LOE	Tarda	SA
	ECI0	Fosa Artística	1r-2n	LOE	Tarda	SA
		Graus en Disseny	Curs	Torn	Seu	
		Disseny Gràfic	1r-2n -3r – 4rt		Matí	SG
		Disseny de Producte	1r-2n -3r – 4rt		Matí	SG
		Disseny d'Interiors	1r-2n -3r – 4rt		Matí	SG
		Disseny de Moda	1r-2n -3r – 4rt		Matí	SG

El curs 2017-18 es reorganitzar l'oferta formativa per adequar-la a la demanda, creant itineraris formatius i cicles en format combinat. Per tant, hi ha diversos cicles que ofereixen la possibilitat d'obtenir dues titulacions en tres cursos o quatre titulacions en tres cursos. Cal fer un esforç tant pedagògic com de comunicació per a consolidar amb èxit aquesta oferta formativa. Per altra banda, també s'ha d'explorar les possibilitats de modularitat que ofereixen els cicles LOE i explorar com pot casar amb una actualitzada oferta de monogràfics.

Un altre tret singular de l'escola és que imparteix el Grau en disseny com a Campus Llotja de l'ESDAPC. Com a punt fort, cal destacar que aquest fet permet diversificar l'oferta formativa a la vegada que singularitzar-la. L'ESDAPC ha passat per diferents etapes i encara no disposa d'una normativa específica que la regeixi, tot i que s'ha elaborat un esborrany del Decret que es troba en tramitació. En el moment actual, el títol que s'imparteix ha rebut l'acreditació de l'Agència de qualitat universitària, té una direcció ESDAPC i alumnat propi, al qual imparteix docència professorat de l'EA Llotja a les instal·lacions de l'EA Llotja a la su de Sant Gervasi, en el que es denomina Campus Llotja de l' ESDAPC. L'encaix amb l'ESDAPC, així com amb els altres sis campus que corresponen a les escoles d'art dependents del Departament d'educació de la Generalitat de Catalunya i que també imparteixen aquests estudis, és tot un repte a dia d'avui.

Un altre repte recent, ha estat la implantació del Batxillerat artístic, el curs 2019-20, que va venir a completar una oferta formativa ja de per sí diversa.

Al nostre centre trobem una divergència molt important en la demanda dels diferents ensenyaments. El Batxillerat artístic i els Graus en disseny solen tenir una demanda molt superior a l'oferta, mentre que els Cicles Formatius la tenen molt dispar. Actualment, hi ha una demanda molt elevada dels cicles de la família de Comunicació Gràfica i Audiovisual i del cicle d'Estilisme d'Indumentària, mentre que n'hi ha molt poca en alguns dels cicles més vinculats als oficis artístics. En aquest cas, els cicles presenten un component de conservació d'aquests oficis artístics tradicionals, ja que alguns d'aquests ensenyaments només s'imparteixen en aquesta escola. En

qualsevol cas, un dels objectius ha de ser el d'augmentar el nombre d'alumnat matriculat a la vegada que augmentar també la taxa de graduació. Aquest curs 2020/21, la matrícula distribuïda per nivells educatius ha estat la següent: Batxillerat artístic: 126 – Cicles de grau mitjà: 212 – Cicles de grau superior: 640 i Graus en Disseny: 359.

2.5. Estructura organitzativa

2.5.1. Equip directiu

Actualment, l'equip directiu de l'escola està format pels següents set membres: director, cap d'estudis de Sant Andreu, cap d'estudis de Sant Gervasi, coordinació pedagògica, secretaria acadèmica, secretaria econòmica i gestió cultural i comunicació. L'absència de documentació de centre actualitzada, tal i com s'ha posat de relleu en un apartat anterior, ocasiona una manca de concreció de les tasques a realitzar per cada membre de l'equip directiu. El que sumat al fet que el càrrec de coordinació pedagògica ha estat creat com a tal fa només dos cursos enrere, ocasiona que calgui revisar la normativa de centre per atendre a una major coordinació entre aquest càrrec i les prefectures d'estudis i la gestió cultural.

De manera similar, hi ha una altra circumstància singular a considerar. I és el fet de tenir dues seus: hi ha dos caps d'estudis, un per cada seu, mentre que la resta de càrrecs s'han d'organitzar per poder atendre ambdues seus. En aquest sentit, caldrà distribuir algunes funcions entre Cap d'estudis de Sant Andreu i la Coordinació pedagògica de manera que s'atenguin les necessitats que apareixen en estudis ben diferents en quant a la seva dinàmica i necessitats com són els cicles de grau mitjà i batxillerat en relació als cicles de grau superior.

Pel que fa a la relació amb l'equip directiu de l'ESDAPC, es constata la necessitat de vetllar per la coordinació de les dues estructures, ja que com en qualsevol model en construcció cal anar concretant i determinant els aspectes més general de funcions i tasques a la vegada que es van resolen les necessitats del dia a dia. En aquest sentit, la planificació de reunions periòdiques entre càrrecs anàlegs afavoriria l'eficiència en la gestió.

També cal tenir present que, d'acord amb la normativa d'inici de curs que no considera escoles d'art de més de 25 grups, a aquest centre amb dues seus, 4 nivells educatius, 54 grups i horari de matí i tarda, li corresponen només 45 hores lectives de dedicació pels 7 càrrecs de l'equip directiu, la qual cosa fa gairebé impossible la gestió i direcció estratègica i pedagògica del centre.

2.5.2. Coordinacions

Fins fa molt poc, cada cicle formatiu o família funcionava com una micro-escola, sense gaire participació conjunta ni massa intervenció de la direcció en el seu desenvolupament. Es constata la conveniència d'introduir una modificació a les noves Normes d'Organització i Funcionament del Centre (NOFC), de manera que l'actual Consell de direcció passi a anomenar-se Junta d'escola i que estigui formada per tots els caps de departaments i coordinacions (tant d'estudis com transversals). La Junta d'escola ha de funcionar com un petit claustre on s'informa, es prenen decisions i es coordinen les actuacions que es van portant a terme en el dia a dia de l'Escola.

Les coordinacions s'assignen agrupant els cicles de la mateixa família professional, excepte en el cas de la família de Comunicació gràfica i audiovisual, ja que són 6 cicles i molt nombrosos. Les seves tasques es troben definides a les NOFC però s'han de revisar i incorporar les de la coordinació de Batxillerat. A les coordinacions de família/cicles cal sumar-hi les d'especialitat de l'ESDAPC, així com les coordinacions transversals: PAT, qualitat, reconeixements, mobilitat internacional, pràctiques, informàtica, audiovisuals i riscos laborals.

És necessària una revisió i actualització, tant de l'estructura organitzativa de com les hores de dedicació a les coordinacions en funció de les tasques assignades a cadascuna d'elles.

2.6. Professorat i Personal d'administració i serveis

2.6.1. Professorat

El claustre de l'EA Llotja compta amb 119 professionals, entre professorat i Mestres de taller del cos d'arts plàstiques i disseny. Cal afegir a aquest nombre la figura de l'especialitat d'Orientació educativa, que presta serveis un dia a la setmana i de manera conjunta a altres escoles d'art. En

quant a la relació de gènere, el claustre està format per 66 dones i 53 homes.

Hi ha diverses qüestions que cal prendre en consideració. En primer lloc, que el nombre de professorat és menor, d'acord als càlculs que es poden fer comparativament amb altres estudis com els cicles formatius de formació professional. Aquesta problemàtica és especialment greu en el cas de l'ESDAPC. En quant a la figura de la plaça compartida de l'especialitat d'Orientació educativa, aquesta és completament insuficient donades les necessitats amb què ens trobem.

En segon lloc, cal afegir que en els darrers anys hi ha hagut un elevat nombre de jubilacions (30% de la plantilla els darrers 5 anys), de manera que cal treballar el sentiment de pertinença i la participació a l'escola. A més, també apunta a la importància de què les noves incorporacions es produeixin pel sistema de difícil cobertura, ja es tracta habitualment de perfils docents molt específics.

En tercer lloc, cal dir que actualment no es disposa de comissió de convivència i igualtat. És imprescindible constituir-la i que disposi d'un pla de treball. A la vegada, l'escola hauria de disposar de protocols de gestió de conflictes i d'assetjament, juntament amb la realització de formacions internes en relació a la inclusió.

En darrer lloc, cal fer esment de la situació del professorat mestre de taller d'arts plàstiques i disseny. Aquests és un cos singular i molt tècnic amb unes problemàtiques específiques, ja que les seves atribucions han anat canviant amb el temps, sent cada vegada més semblants a les dels professors, però mantenint també les funcions pròpies de cura dels tallers. A més, en ser un cos del grup A2, les seves condicions laborals i econòmiques són diferents de les dels professors, la qual cosa genera un malestar important entre aquest grup de docents.

2.6.2. Personal d'administració i serveis

El personal d'administració i serveis (PAS) que treballa a les dues seus està format per: 5 subalterns, 4 administratius i 2 tècnics de manteniment. El seu nombre és escàs, tenint en compte que també pateix la duplicitat de tasques entre l'atenció a la Llotja i al campus Llotja de l'ESDAPC. S'ha intentat solventar aquesta situació amb alumnat en pràctiques (FCT) procedent d'estudis del CFGS

d'Administració i finances i del CFGM de Gestió administrativa, però aquest suport no ha estat suficient donada la seva temporalitat i rotació.

2.7. Alumnat

2.7.1. Perfil de l'alumnat i les famílies

L'oferta d'estudis reglats post-obligatoris i de caràcter especialitzat de l'Escola fa que la seva àrea d'influència s'estengui més enllà del districte. Per tant, l'escola rep alumnes de procedència molt variada: de Barcelona, de tot el Barcelonès, d'altres comarques o províncies i, fins i tot, de fora de Catalunya. A la vegada, no podem parlar d'un únic perfil d'alumnat. Si l'alumnat dels Cicles de grau superior i del Estudis superiors de disseny és major d'edat i amb interessos definits, el del Batxillerat i els Cicles de grau mitjà sol ser menor d'edat i es troba en un moment crític per decidir com serà el seu futur. La cooperació de les famílies i la seva presència a la vida del centre és un aspecte rellevant per una part dels estudis, però no tant en uns altres.

Per altra banda, mentre que els grups de Batxillerat són més aviat homogenis, pel que fa a la procedència i coneixements previs de l'alumnat, als Estudis superiors i especialment als Cicles de grau superior, sovint conflueixen perfils d'allò més divers. Pel que fa als estudis de procedència, en els cas de Batxillerat i CFAM, l'alumnat prové majoritàriament de de l'ESO, mentre que ens els CFAS i als graus hi ha més diversitat. L'accés al graus es fa principalment des Batxillerat artístic, encara que també ens trobem alumnat procedent d'altres modalitats de batxillerat i dels CFAS. Per últim, l'alumnat dels CFAS provenen majoritàriament del batxillerat artístic, seguit en aquest ordre dels CFAM, graduats en Belles arts o Arquitectura i Tècnics superiors en FP. Hi ha força alumnat que una vegada finalitzat un CFAS complementa el seu itinerari formatiu amb un segon CFAS. En definitiva, atenent a tota aquesta diversitat, cal pensar en diferents necessitats, el que es s'ha de portar a terme bàsicament amb el desplegament del Pla d'acció tutorial.

2.7.2. Participació de l'alumnat

L'alumnat es mostra amb moltes ganes de participar en la vida del cente. Una bona mostra és la

demanda per part de l'alumnat de la seu de Sant Gervasi de disposar d'un espai propi en millors condicions que l'actual. I, pel que fa a l'alumnat de Sant Andreu, la ràpida i activa utilització del nou espai d'alumnat anomenat "l'Olivera". A més, quan s'ha convocat per part de l'equip directiu alguna reunió de delegats/des de grup, la resposta ha estat molt positiva, de manera que l'alumnat es mostra molt receptiu i motivat a expressar la seva opinió i les seves inquietuds.

No obstant, s'ha observat que la participació en els òrgans de representació és molt baixa. Un factor a tenir en compte és el fet que la majoria de l'alumnat està matriculat en uns ensenyaments de dos cursos i que els del grau de quatre anys no siguin pròpiament alumnat de Llotja sinó d'ESDAP, el que dificulta la vinculació amb aquests espais de representació.

En aquest sentit, caldria incrementar la participació de l'alumnat a la vida del centre, ja sigui potenciant la seva participació al Consell escolar i creant formes de representació com el Consell de delegats/des, amb reunions calendaritzades però també recollint la veu directament i de manera individual mitjançant enquestes.

2.7.3. Tutoria i inclusió

La incorporació del Batxillerat ha ajudat a sistematitzar el Pla d'acció tutorial, però també ha posat de manifest que l'hora lectiva setmanal de tutoria grupal assignada als cicles formatius artístics és del tot insuficient per realitzar una correcta tasca tutorial, sobretot en el cas dels graus mitjans on també s'ha d'atendre les famílies.

Encara que a les escoles d'art històricament s'hi integrava alumnat amb tot tipus de diversitats, hi havia un important desconeixement per part de professorat del decret del sistema educatiu inclusiu, a més d'una manca de formació específica per saber com gestionar les necessitats educatives especials (NEE).

Disposar d'EAP de referència des del curs passat ha estat una millora important, però cal posar de manifest que a nivell de centre, únicament disposem d'una persona d'Orientació educativa compartida amb altres Escoles d'art, que únicament presta servei 4 hores setmanals a repartir

entre l'alumnat de les dues seus, el que resulta totalment insuficient.

2.8. Programes, plans i projectes

2.8.1. Innovació educativa

La innovació educativa forma part del caràcter intrínsec de l'escola. Una bona mostra és la gran quantitat de projectes en curs que es varen presentar en el claustre de bones pràctiques que es va realitzar el 22 de desembre de l'any passat. Concretament, es va obrir una convocatòria per tal que des del professorat s'exposessin, en uns pocs minuts, projectes d'innovació que es caracteritzessin per la seva transversalitat.

Tot i això, la innovació docent cal que sigui més sistematitzada sense perdre la espontaneïtat i iniciativa, documentant allò que es fa. La transferència de coneixement entre professorat i l'aprenentatge entre iguals és un altre punt a treballar per poder compartir experiències i que la feina que es fa no es quedi dins les aules.

Per altra banda, formem part del programa Eines pel canvi / Xarxes pel canvi i participem al grup de treball del Batxillerat competencial del CEB i al projecte d'Escoles més sostenibles. A més, l'escola participa en diversos programes d'innovació com són el Talent Creatiu i Empresa i en diferents activitats com són l'Art Experience i l'Ara Art.

L'escola participa en diversos projectes amb institucions com Fabra & Coats, La Farinera de Clot, l'aula oberta de l'INS Ribot i Serra de Sabadell, la Beca Fundació BCN, Lluèrnia, la Fundació Catalunya La Pedrera, el Grup de Didàctica de la Societat Catalana de Filosofia o el Museu de Sitges, entre d'altres.

Per altra banda, també realitza habitualment projectes expositius com: Viaje d'una espasa, Aliatges (en col.laboració amb l'EA Serra i Abella), etc.

2.8.2. Innovació tecnològica

La creació d'un espai de creació digital amb impressores 3D, talladora làser i fresadora l'any 2019

va representar una aposta per a la incorporació de la fabricació digital com a una tècnica més en diversos moments dels processos de creació artística, sense haver de renunciar a l'ús de les tècniques més tradicionals.

Des del curs passat l'escola participa en el programa de Fabricació digital del CEB, treballant en xarxa amb els ateneus de fabricació digital de Barcelona. Com que actualment no hi ha cap ateneu als districtes de Sant Andreu, participem en un projecte pilot i hem obert les portes del nostre espai de fabricació a l'IES Príncep de Viana, de manera que el seu alumnat de Batxillerat tecnològic pot rebre assessorament tècnic i fabricar les seves peces en el nostre taller de fabricació digital com si fos un ateneu de fabricació.

2.8.3. Mobilitat internacional

Participem en programa Erasmus+ amb carta ECHE pròpia de l'escola des de l'any 2008 i comptem també amb relacions internacionals amb diferents centres educatius.

Per altra banda, aquest curs s'ha creat un consorci, liderat des de l'escola, per a gestionar les mobilitats Erasmus. Participen en aquest consorci nombroses escoles d'art, tant municipals com dependents del Departament d'educació.

Esperem que la trajectòria de què disposa l'escola en aquest tema, a més de la creació del consorci, pugui revertir en un major nombre de mobilitats en el futur, ja que aquests intercanvis impacten molt positivament tant en l'alumnat com en el professorat una vegada resolta la problemàtica de mobilitat derivada de la pandèmia.

Un aspecte positiu a treballar seria la possibilitat de disposar d'una borsa de treball específica per a mobilitats de pràctiques.

2.8.4. Sistema de gestió de la qualitat

Es posa de manifest la necessitat de disposar tant d'eines de millora de la comunicació interna com d'establiment d'un sistema d'indicadors, juntament amb diverses actuacions que, si bé no comporten participar en el projecte del Pla de Qualitat i Millora Contínua del Departament, podrien

ser-ne una bona preparació per tal de què l'escola s'hi incorporés més endavant en cas d'existir els consensos i suports suficients per entrar a formar-ne part.

Per assolir aquesta fita, cal implicar a tota la comunitat mitjançant la seva participació. Caldria introduir un mapa de processos més senzill i adaptat a la realitat del centre, a la vegada que simplificar tota la documentació, redactar els procediments més habituals i crear una taula integrada de tots els indicadors de centre (projecte de direcció i de diferents aplicatius, per exemple, acadèmics i de pràctiques) amb l'objectiu de facilitar-ne el tractament i optimitzar la informació de les dades obtingudes.

2.9. Comunicació

2.9.1. Comunicació externa

El curs 2019-20 es va començar un procés de renovació de la imatge corporativa de l'escola, que ja s'ha formalitzat i presentat al claustre. Cal destacar que aquesta renovació vol ser una oportunitat per a redefinir tots els aspectes de comunicació de manera col.laborativa i participativa. En aquest sentit, s'ha creat recentment una nova pàgina web. I no ha consistit únicament en la revisió de l'anterior, sinó que creat de cap i de nou. La idea és aprofitar aquesta oportunitat per a revisar tant la creació dels continguts que la conformen com els procediments per a la seva actualització.

També cal destacar que, en els darrers dos cursos, s'ha potenciat la comunicació mitjançant les xarxes socials, aspecte en el que cal seguir aprofundint per tal que l'escola es mantingui actualitzada en les noves eines de comunicació emprades per l'alumnat actual i futur.

2.9.2. Comunicació interna

La pandèmia ha posat encara més de relleu la necessitat de disposar de les eines adequades per a una comunicació interna eficient. Així, cal implantar noves eines a la vegada que revisar el funcionament de les que ja es disposa a l'actualitat. En aquest sentit, tot el professorat ha de fer

ús del correu corporatiu i d'altres eines de treball col.laboratiu, com poden ser el calendari compartit, un programa de gestió documental, etc. Per la seva banda, la comunicació amb l'alumnat i, en el seu cas, amb les famílies, també hauria de beneficiar-se de les eines adequades per a compartir i rebre informació.

2.10. Recursos materials i econòmics

Com ja s'ha indicat, l'oferta formativa de l'escola es distribueix en dues seus, que es troben en dos districtes diferents, molt distants entre elles. Aquest fet dificulta la gestió diària, la interrelació entre els membres del claustre i la concepció global d'una escola única.

L'edifici de la seu de Sant Gervasi presenta unes despeses de manteniment molt elevades i requereix de manera urgent de reformes importants que no pot assumir l'escola. Aquest fet ve reforçat no només per l'estat objectiu dels espais sinó també per la percepció negativa que es constata en els indicadors resultant de les enquestes de satisfacció que es porten a terme cada semestre.

Per altra banda, a la seu de Sant Andreu van apareixent necessitats de creixement per acomodar l'increment de grups (un i mig el curs vinent, d'acord a la informació de què es disposa en aquest moment). No obstant, el pressupost actual no ens permet fer front a les actuacions d'habilitació dels espais i equipaments que caldria realitzar.

En darrer lloc i d'acord a l'esmentat en apartats anteriors, es posa de manifest que caldria adaptar les aules a les noves metodologies emprades. A la vegada, caldria establir els mecanismes pertinents per a potenciar la cessió d'espais a aquelles entitats i col.lectius que es consideri, amb l'objectiu que l'escola esdevingui (i encara més en un context post-pandèmia) centre de promoció, realització i dinamització de recursos culturals obert a la ciutat i a la societat.

3. Definició, desplegament d'objectius i indicadors

3.1 Introducció

S'especifiquen a continuació els objectius d'aquest Projecte per als propers quatre cursos acadèmics. Aquests han estat definits en funció de les necessitats derivades de la diagnosi anterior així com del coneixement del centre.

Es tracta de disposar d'uns objectius clars a assolir mitjançant la tasca organitzativa i de gestió de centre que es vol implementar amb les diferents estratègies, objectius operatius i activitats seqüenciades i temporalitzades que es troben en aquest projecte. A més, cada objectiu disposa d'un indicador, el que ens permetrà conèixer el seu grau d'assoliment. Per altra banda, es concreta també el càrrec de l'equip directiu responsable de cada activitat.

3.2 Desplegament dels objectius

OBJECTIU 1	MILLORAR LA GESTIÓ DE LA INFORMACIÓ, EL CONEIXEMENT I LA COMUNICACIÓ		
L'objectiu pretén que augmenti el coneixement intern i extern de l'Escola i les seves actuacions			
Indicadors		Criteri d'acceptació	
Satisfacció amb la informació rebuda		7	

ESTRATÈGIES	
1.1	Potenciació de la comunicació externa
1.2	Aplicació de pautes per una comunicació interna eficient
1.3	Potenciació de les relacions públiques

OBJECTIUS OPERATIUS I ACTIVITATS			Any			
			1	2	3	4
Objectiu 1.1.1	Implementar la nova imatge corporativa					
Indicador/s	Satisfacció en relació a les activitats realitzades	Criteri d'acceptació: 7				
1.1.1.1	Elaborar, aplicar i revisar anualment un pla de gestió de la comunicació externa <i>Responsable: Gestió cultural i comunicació</i>	X	X	X	X	
1.1.1.2	Preveure, en el Pla de gestió de la comunicació externa, les mesures per a la implantació col.laborativa de les diferents aplicacions de la nova imatge així com la gestió del manteniment dels continguts de la web i altres elements de comunicació <i>Responsable: Gestió cultural i comunicació</i>	X	X	X	X	
1.1.1.3	Anàlisi i revisió de les funcions i les tasques anuals de la Coordinació de comunicació <i>Responsable: Gestió cultural i comunicació</i>	X				
1.1.1.4	Establir procediments per a la gestió del material corporatiu de manera descentralitzada per part de tota la comunitat educativa <i>Responsable: Gestió cultural i comunicació</i>		X			

Objectiu 1.1.2	Augmentar l'impacte de les Portes obertes					
Indicador/s	Satisfacció en relació a les activitats realitzades	Criteri d'acceptació: 7				
1.1.2.1	Revisar els diferents formats actuals de Portes obertes <i>Responsable: Gestió cultural i comunicació</i>		X		X	
1.1.2.2	Realitzar diferents formats específics de Portes obertes (centes docents, fires, etc) <i>Responsable: Gestió cultural i comunicació</i>			X	X	

Objectiu 1.2.1	Millorar la gestió de la comunicació interna, el coneixement i la informació					
Indicador/s	Satisfacció en relació a les activitats realitzades	Criteri d'acceptació: 7				

1.2.1.1	Elaborar, aplicar i revisar anualment un pla de gestió de la comunicació interna <i>Responsable: Gestió cultural i comunicació</i>	X	X	X	X
1.2.1.2	Establir procediments per a una comunicació interna eficient <i>Responsable: Gestió cultural i comunicació</i>	X		X	
1.2.1.3	Implantar eines col.laboratives per a la millora de la comunicació interna (programa de gestió documental, procediments, indicadors, calendari compartit, etc) <i>Responsable: Secretaria acadèmica</i>	X	X	X	X
1.2.1.4	Revisar els processos de secretaria per a proporcionar informació al professorat, l'alumnat i a les tutories <i>Responsable: Secretaria acadèmica</i>	X		X	
1.2.1.5	Formar el professorat i el PAS en l'ús de les eines i els procediments implantats <i>Responsable: Cap d'estudis</i>	X	X	X	X

Objectiu 1.3.1	Millorar la imatge i el reconeixement de l'escola per part d'institucions, organitzacions empresarials i entitats socials i culturals				
Indicador/s	Satisfacció en relació a les activitats realitzades	Criteri d'acceptació: 7			
1.3.1.1	Anàlisi i revisió de les funcions i les tasques anuals del càrrec de Gestió cultural <i>Responsable: Director</i>	X			
1.3.1.2	Establir un protocol de relacions amb les institucions, entitats, empreses i d'atenció a les visites <i>Responsable: Director</i>	X		X	
1.3.1.3	Planificar l'organització de trobades periòdiques amb els diferents institucions, entitats i empreses <i>Responsable: Director</i>	X	X	X	X
1.3.1.4	Identificar els fòrums on cal projectar l'Escola i programar-ne la participació <i>Responsable: Director</i>	X	X	X	X

OBJECTIU 2	ACTUALITZAR L'OFERTA FORMATIVA				
L'objectiu pretén que augmenti el nombre d'alumnat matriculat					
Indicadors	Nombre d'alumnat matriculat		Criteri d'acceptació: Increment del promig de matrícules dels 3 cursos anteriors		

ESTRATÈGIES	
2.1	Revisió i actualització de l'oferta formativa
2.2	Participació en Projectes d'innovació
2.3	Potenciació de la relació de l'escola amb l'exterior (empreses, entitats i altres centres nacionals i estrangers)

OBJECTIUS OPERATIUS I ACTIVITATS		Any			
		1	2	3	4
Objectiu 2.1.1	Revisar l'oferta formativa				
Indicador/s	Satisfacció en relació a les activitats realitzades	Criteri d'acceptació: 7			
2.1.1.1	Consolidar la implantació dels nous estudis (CFAM Serigrafia artística i CFAS Ceràmica artística, perfil fabricació digital). <i>Responsable: Cap d'estudis</i>	X			
2.1.1.2	Implantar els nous currículums en els cicles formatius <i>Responsable: Cap d'estudis</i>		X	X	
2.1.1.3	Revisar l'organització curricular en 3x2 i 4x3 en determinats cicles formatius <i>Responsable: Cap d'estudis</i>	X			
2.1.1.4	Ampliar i diversificar l'oferta de formació no reglada <i>Responsable: Cap d'estudis</i>	X	X	X	X

Objectiu 2.2.1	Consolidar la participació en projectes d'innovació				
Indicador/s	Satisfacció en relació a les activitats realitzades	Criteri d'acceptació: 7			
2.2.1.1	Anàlisi i revisió dels Projectes d'innovació en què es participa actualment <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>	X			
2.2.1.2	Planificar anualment la participació en Projectes d'innovació <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>	X	X	X	X

Objectiu 2.3.1	Augmentar la relació de l'escola amb l'entorn				
Indicador/s	Satisfacció en relació a les activitats realitzades	Criteri d'acceptació: 7			
2.2.1.1	Establir col.laboracions amb altres centres educatius <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>	X	X	X	X
2.2.1.2	Redactar la Carta de serveis <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>	X			

Objectiu 2.3.2	Augmentar la internacionalització de l'Escola				
Indicador/s	Nombre d'institucions partners noves Nombre d'intercanvis realitzats Nombre d'estudiants Erasmus (out) Nombre d'estudiants Erasmus (in)	Criteris d'acceptació: Increment del promig de les dades dels 3 cursos anteriors			
2.3.2.1	Realitzar intercanvis amb institucions estrangeres <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>			X	
2.3.2.2	Participar en el programa Erasmus (out) <i>Responsable: Cap d'estudis</i>	X	X	X	X
2.3.2.3	Participar en el programa Erasmus (in) <i>Responsable: Cap d'estudis</i>				X
2.3.2.4	Implementar una borsa de pràctiques internacional <i>Responsable: Cap d'estudis</i>				X

OBJECTIU 3	MILLORAR ELS RESULTATS EDUCATIUS
L'objectiu pretén que augmenti l'alumnat graduat i que disminueixi l'abandonament	
Indicadors	Criteri d'acceptació
Percentatge d'alumnat graduat	Increment del promig de graduats dels 3 cursos anteriors
Percentatge d'alumnat que abandona els estudis	Disminució del promig de graduats dels 3 cursos anteriors

ESTRATÈGIES	
3.1	Potenciació de l'acció tutorial
3.2	Innovació dirigida al canvi i a la millora de les metodologies docents i la innovació tecnològica
3.3	Implantació d'eines efectives per a la inserció laboral

OBJECTIUS OPERATIUS I ACTIVITATS		Any			
		1	2	3	4
Objectiu 3.1.1	Augmentar la satisfacció de l'alumnat amb l'acció tutorial				
Indicador/s	Satisfacció de l'alumnat amb la tutoria	Criteris d'acceptació: 7			
3.1.1.1	Revisar el PAT <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>	X			
3.1.1.2	Implantar el PAT revisat <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>		X	X	X

Objectiu 3.2.1	Establir metodologies orientades cap a la innovació educativa				
Indicador/s	Satisfacció dels participants amb les activitats realitzades	Criteris d'acceptació: 7			
3.2.1.1	Difondre entre el professorat els Programes d'innovació per a promoure'n la participació <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>	X	X	X	X
3.2.1.2	Implantar metodologies i dinàmiques de treball interdisciplinar <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>	X	X	X	X
3.2.1.3	Implantar una metodologia de treball per projectes com a eix vertebrador de determinats estudis <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>			X	X
3.2.1.4	Implantar eines i processos d'innovació tecnològica (tècniques de fabricació digital) <i>Responsable: Cap d'estudis</i>	X	X	X	X
3.2.1.5	Realitzar accions de formació en innovació d'acord al pla de formació <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>	X	X	X	X

Objectiu 3.3.1	Millorar la destresa i habilitat per a la inserció laboral de l'alumnat.				
Indicador/s	Satisfacció de l'alumnat amb la tasca realitzada	Criteris d'acceptació: 7			
3.3.1.1	Incloure en el PAT eines i estratègies per a la orientació professional	X	X		

	<i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>				
3.3.1.2	Implantar una borsa de treball <i>Responsable: Cap d'estudis</i>		X		
3.3.1.2	Recollir informació al voltant de les competències professionals i les necessitats de formació, procedent de les empreses col·laboradores amb les pràctiques professionals i la formació <i>Responsable: Cap d'estudis</i>	X	X	X	X

OBJECTIU 4	MILLORAR LA COHESIÓ SOCIAL I LA PARTICIPACIÓ
L'objectiu pretén que augmenti la satisfacció de l'alumnat i el professorat en la participació en la vida del centre	
Indicadors	Criteri d'acceptació
Participació a l'enquesta de fi de curs	Increment del promig dels 3 cursos anteriors (valor inicial inexistent – criteri d'acceptació: 60%)
Satisfacció global del centre	Increment del promig dels 3 cursos anteriors (valor inicial inexistent – criteri d'acceptació: 7)

ESTRATÈGIES	
4.1	Potenciació de la millora de la convivència, la inclusió i la igualtat
4.2	Dinamització de la vida del centre
4.3	Potenciació del coneixement mutu dels diferents estudis
4.4	Potenciació de la transparència en tota la gestió de l'escola
4.5	Optimització i millora dels diferents espais, instal·lacions i equipaments de l'Escola

OBJECTIUS OPERATIUS I ACTIVITATS		Any			
		1	2	3	4

Objectiu 4.1.1	Millorar l'acollida i el comiat del professorat i el PAS				
Indicador/s	Satisfacció en relació a les activitats realitzades	Criteri d'acceptació: 7			
4.1.1.1	Elaborar un Pla d'acollida per a les noves incorporacions <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>	X			
4.1.1.2	Implantar el Pla d'acollida <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>		X	X	X
4.1.1.2	Realitzar actuacions per a promoure la vinculació del professorat jubilat amb l'escola <i>Responsable: Gestió cultural</i>		X	X	X

Objectiu 4.1.2	Fomentar el treball en equip i la participació				
Indicador/s	Satisfacció en relació a les activitats realitzades	Criteri d'acceptació: 7			
4.1.2.1	Analitzar i revisar les assignacions, funcions i tasques anuals dels diferents càrrecs i coordinacions <i>Responsable: Cap d'estudis</i>	X	X	X	X

4.1.2.2	Elaborar i difondre de manera eficient un calendari de reunions de curs <i>Responsable: Cap d'estudis</i>	X	X	X	X
4.1.2.3	Realitzar anualment unes jornades per compartir amb tot el claustre les bones pràctiques que es porten a terme al centre <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>	X	X	X	X
4.1.2.4	Realitzar enquestes de satisfacció al professorat i al PAS d'acord a una planificació anual <i>Responsable: Secretaria acadèmica</i>	X	X	X	X
4.1.2.5	Promoure la participació a les inauguracions d'exposicions i altres actes o esdeveniments <i>Responsable: Gestió cultural i comunicació</i>	X	X	X	X
4.1.2.6	Realitzar accions de formació en l'àmbit del treball en equip <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>	X	X	X	X

Objectiu 4.1.3		Potenciar la inclusió i l'equitat			
Indicador/s	Satisfacció en relació a les activitats realitzades	Criteri d'acceptació: 7			
4.1.3.1	Creació d'una comissió mixta de convivència i igualtat i establir-ne un pla de treball <i>Responsable: Director</i>	X			
4.1.3.2	Realitzar formacions internes en relació a la inclusió, l'equitat i les NEE <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>	X	X	X	X
4.1.3.3	Avaluar i crear protocols de gestió de conflictes i d'assetjament <i>Responsable: Director</i>	X		X	

Objectiu 4.1.4		Actualització i elaboració de la normativa de centre			
Indicador/s	Satisfacció en relació a les activitats realitzades	Criteri d'acceptació: 7			
4.1.4.1	Elaborar una proposta de renovació de les NOFC <i>Responsable: Cap d'estudis</i>	X	X		
4.1.4.2	Elaborar una proposta de renovació del PEC <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>	X	X		
4.1.4.3	Elaborar una proposta de Pla lingüístic <i>Responsable: Cap d'estudis</i>			X	X
4.1.4.4	Implantar les NOFC <i>Responsable: Cap d'estudis</i>			X	X
4.1.4.5	Implantar el PEC <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>			X	X
4.1.4.5	Implantar el PL <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>			X	X

Objectiu 4.2.1		Potenciar la participació l'alumnat a la vida del centre			
Indicador/s	Satisfacció en relació a les activitats realitzades	Criteri d'acceptació: 7			
4.2.1.1	Crear un Consell de delegats que participi amb propostes de millora i en presa i gestió de decisions del centre <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>	X			
4.2.1.2	Realitzar enquestes de satisfacció de l'alumnat (i, en el seu cas, a les famílies) d'acord a una planificació anual <i>Responsable: Secretaria acadèmica</i>	X	X	X	X

4.2.1.3	Potenciar l'autoorganització dels espais de l'alumnat <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>	X			
---------	---	---	--	--	--

Objectiu 4.3.1		Relacionar diferents nivells educatius de l'Escola			
Indicador/s	Satisfacció en relació a les activitats realitzades	Criteri d'acceptació: 7			
4.3.1.1	Planificar anualment la participació de tot el professorat com assessors dels Projectes integrats i Obres finals dels CF, del PFG dels Graus en disseny (ESDAP Campus Llotja) i dels Treballs de recerca de Batxillerat <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>	X	X	X	X
4.3.1.2	Programació anual de sessions de tallers oberts adreçats a tot l'alumnat del centre <i>Responsable: Coordinació pedagògica</i>	X	X	X	X

Objectiu 4.4.1		Augmentar la transparència en l'estructura organitzativa			
Indicador/s	Satisfacció en relació a les activitats realitzades	Criteris d'acceptació: 7			
4.4.1.1	Reordenar els horaris per a facilitar els espais de trobada i reunions <i>Responsable: Cap d'estudis</i>	X			
4.4.1.2	Fer un mapa públic de tasques assignades, participació en projectes i horari de dedicació de tot el professorat <i>Responsable: Cap d'estudis</i>	X	X	X	X
4.4.1.3	Planificar anualment reunions transversals entre els diferents càrrecs de les dues seus <i>Responsable: Director</i>	X	X	X	X
4.4.1.4	Planificar anualment el retiment de comptes dels càrrecs de direcció i de coordinació al claustre i al Consell escolar <i>Responsable: Director</i>	X	X	X	X
4.4.1.5	Reorganitzar l'estructura organitzativa per a crear la Junta d'escola (coordinacions d'estudis i transversals) <i>Responsable: Director</i>	X			
4.4.1.6	Establir una metodologia de gestió orientada a processos (sistema de gestió de qualitat) <i>Responsable: Director</i>			X	X

Objectiu 4.5.1		Potenciar la utilització dels espais de l'Escola			
Indicador/s	Satisfacció dels usuaris amb els espais i serveis utilitzats	Criteris d'acceptació: 7			
4.5.1.1	Elaborar un pla de difusió i organització per a potenciar l'ús (intern i extern) de la biblioteca <i>Responsable: Secretaria econòmica</i>		X		
4.5.1.2	Aplicar el pla d'organització i difusió de les biblioteques <i>Responsable: Secretaria econòmica</i>			X	X
4.5.1.3	Elaborar un pla de difusió i organització d'espais per a potenciar-ne l'ús intern i extern (de la Nau 1, l'espai Blanc i el taller de fabricació digital, entre d'altres) <i>Responsable: Gestió cultural i comunicació</i>	X			
4.5.1.4	Aplicar el pla d'organització i difusió d'espais <i>Responsable: Gestió cultural i comunicació</i>		X	X	X

Objectiu 4.5.2		Actualitzar les instal·lacions i equipaments			
Indicador/s		Satisfacció amb les instal·lacions i els equipaments	Criteris d'acceptació: 7		
4.5.2.1	Adequar les aules al nivell educatiu i a la metodologia emprada		X	X	X
4.5.2.2	Revisar l'assignació d'espais i usos <i>Responsable: Secretaria econòmica</i>	X	X		
4.5.2.3	Establir una normativa per a la cessió d'espais a exalumnat i institucions <i>Responsable: Secretaria econòmica</i>	X			
4.5.2.4	Adequar els tallers a la normativa de riscos laborals <i>Responsable: Secretaria econòmica</i>	X	X	X	X
4.5.2.5	Fer el seguiment de les obres d'ampliació de l'escola <i>Responsable: Secretaria econòmica</i>	X	X	X	X
4.5.2.6	Reforma i adequació global de les instal·lacions de la seu de Sant Gervasi per tal de donar resposta als estudis ofertats <i>Responsable: Secretaria econòmica</i>			X	X

3.3 Indicadors

Aquest Projecte de direcció s'estructura en una sèrie d'objectius que es despleguen, segons hem vist a l'apartat 3.2 anterior, en diversos objectius operatius que preveuen un indicador i càrrec responsable per a cadascun d'ells. Tot plegat dona com a resultat un bon nombre d'indicadors que permetrà constatar la consecució dels objectius definits.

Les eines que s'utilitzaran per a obtenir les dades dels indicadors són variades: enquestes de satisfacció dels diferents agents implicats, anàlisi dels resultats acadèmics, seguiment de les actes de reunions, entrevistes personals, memòries de les coordinacions, etc.

Cal destacar, però, com a eina fonamental, les enquestes de satisfacció en què participaran l'alumnat el professorat i el PAS. Es realitzaran en dos moments: abans de finalitzar el primer trimestre i a final de curs. La primera enquesta de satisfacció versarà principalment al voltant de l'acollida i de les activitats que s'hagin realitzat durant aquell període. L'enquesta de final de curs contemplarà moltes més qüestions i, per tant, recollirà un major nombre d'indicadors.

4. Lideratge distribuït: treball en equip, millora i satisfacció i recursos.

Les escoles són comunitats complexes, constituïdes per individus que formen, a la vegada, petites comunitats plenes de relacions, interessos, simpaties, antipaties, complicitats, ... Al capdavant, són

la vida mateixa. Aquest projecte de direcció ha estat plantejat a partir d'un treball en equip amb una visió de l'escola cohesionada i amb lideratge distribuït. És per tant imprescindible que tota la comunitat educativa conegui i participi d'aquest projecte de direcció i del seu desenvolupament, cadascú des del seu rol.

Per tant, es buscarà la iniciativa i el compromís de tots els membres de la comunitat educativa per tal de què facin seus els projectes de l'escola, fomentant els canals de comunicació i afavorint la participació, de manera que la presa de decisions sempre ha de ser fruit del debat acompanyat de les evidències que les recolzen. La Junta d'escola, a més del claustre, serà el lloc on es produeixi gran part d'aquesta comunicació i participació.

Per altra banda, es vetllarà per la difusió dels acords presos per tal de complir amb el compromís de transparència. L'objectiu és que tots els integrants de la comunitat educativa estiguin ben informats de les tasques que es fan des dels diferents càrrecs, coordinacions i equips docents. Si partim d'aquesta base, la col·laboració és més factible.

5. Mecanismes d'autoavaluació, de participació de la comunitat educativa i retiment de comptes

El retiment de comptes és una eina bàsica del procés de millora que ens porta a avaluar la feina que estem realitzant: si aquesta ens està apropant als objectius que havíem plantejat i si ho fa en la manera prevista.

Aquesta eina també ens ajudarà a reconduir aquelles qüestions que no acabin d'ajustar-se a allò previst inicialment. Per aquest motiu, el retiment de comptes no s'ha de tenir lloc únicament en acabar el projecte, sinó que s'ha d'efectuar de manera sistemàtica durant tot el seu desenvolupament.

El rendiment de comptes, per tant, tindrà lloc en tres moments:

1) Avaluació formativa durant els anys d'aplicació del Projecte de direcció

Al final de cada curs s'analitzarà a la Memòria anual el grau d'assoliment dels objectius mitjançant el sistema d'indicadors de l'Escola i del sistema d'indicadors que aplica la Inspecció educativa de

manera comparada amb la resta de centres de Catalunya. En cas de no assolir-se algun dels objectius fixats, es determinaran les mesures correctives oportunes a la Programació General Anual del curs següent o es redefinirà l'objectiu per tal d'adequar-lo a la realitat del centre i a la conjuntura del moment.

Es farà un retiment de comptes anual de la direcció al claustre. En aquest retiment de comptes es presentaran les dades recollides durant el curs i la revisió dels indicadors i de l'assoliment de les fites. A més, totes les persones que tinguin algun càrrec de direcció de coordinació compartiran amb el claustre una vegada a l'any quins els objectius fixats en relació amb els objectius generals d'escola i quines fites s'han assolit.

Pel que fa a l'Administració educativa, cada mes de juliol es presentarà la Memòria anual a inspecció i al Consorci, si és el cas.

Durant el mes de juliol es realitzarà un Consell escolar per a presentar les dades recollides durant el curs i la revisió dels indicadors i de l'assoliment de les fites a través de la Memòria anual.

2) Autoavaluació de l'equip directiu a través de processos de reflexió i percepcions de les persones sobre la pràctica

En finalitzar el primer i el tercer curs d'aplicació d'aquest Projecte de direcció es farà constar a la Memòria anual una autoavaluació de l'equip directiu i s'hi introduiran, en el seu cas, propostes de canvi a les PGA dels cursos segon i quart. Es recolliran opinions, a través del sistema d'indicadors de l'Escola, però també d'apreciacions orals i de processos d'autoreflexió que tindran en compte tots els grups d'interès.

3) Avaluació en finalitzar l'aplicació del Projecte de direcció

En aquest moment, caldrà avaluar com ha incidit el Projecte de direcció en la millora del centre i en la satisfacció de la comunitat educativa. Es farà un informe valoratiu on constaran les Memòries anuals, es lliurarà a l'administració educativa i s'informarà al Claustre i al Consell escolar.