

Documents per a l'organització i la gestió dels centres

Documents de gestió del centre

23/06/2016

Índex

Documents de gestió del centre	3
1 Introducció	3
2 Les normes d'organització i funcionament del centre (NOFC)	3
3 El projecte de direcció	6
4 La programació general anual	8
5 La memòria anual	9
6 Acords de coresponsabilitat	9
7 Normativa d'aplicació (documents de gestió del centre)	11

Documents de gestió del centre

1 Introducció

La [Llei 12/2009](#), de 10 de juliol, d'educació i el seu desplegament normatiu (el [Decret 102/2010](#), de 3 d'agost d'autonomia dels centres educatius, el [Decret 155/2010](#), de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent, i el [Decret 39/2014](#), de 25 de març, pel qual es regulen els procediments per definir el perfil i la provisió dels llocs de treball docents) situen la presa de decisions en el centre educatiu, com a element nuclear del sistema educatiu.

L'exercici de l'autonomia dels centres, en el marc dels principis rectors del sistema i orientada a l'èxit i l'excel·lència educatives, requereix d'instruments operatius que permetin l'organització i la gestió del centre a fi d'assolir els objectius definits en el projecte educatiu i retre comptes davant la comunitat i l'administració educatives.

La legislació vigent preveu que tots els centres elaborin els seus documents de gestió, com a eines eficaces que els han de permetre un exercici responsable de l'autonomia reconeguda. Aquests documents són els següents:

- El projecte educatiu del centre
- Les normes d'organització i funcionament del centre (NOFC)
- El projecte de direcció
- La programació general i la memòria anuals

En el cas dels centres públics, el projecte de direcció és la concreció del projecte educatiu per al període de mandat dels directors.

Així mateix, per possibilitar el compliment dels articles 2 (h, j), 52, 57, 58, 59, 61 i 104.j de la Llei 12/2009, que fan referència a la competència digital, així com els nous decrets de currículum, i atès que la governança de les tecnologies en els centres educatius inclou una multiplicitat d'aspectes (organitzatius, pedagògics i formatius), es fa necessària la referència a l'organització i als usos de les tecnologies digitals en el projecte educatiu del centre, i també al projecte de direcció. El Pla TAC és l'instrument que en facilita la planificació. Vegeu el document "Tecnologies per a l'aprenentatge i el coneixement".

Els centres, en l'exercici de la seva autonomia, han de preveure els mecanismes oportuns per garantir la difusió del contingut d'aquests documents a la comunitat escolar, en el marc del pla de comunicació del centre.

2 Les normes d'organització i funcionament del centre (NOFC)

El projecte educatiu de centre (PEC) és l'element vertebrador del centre i de la seva activitat i, per tant, en determina l'organització, la gestió i el funcionament.

Correspon al centre educatiu determinar l'estructura organitzativa pròpia d'acord amb

els objectius i criteris del seu projecte educatiu. L'organització no és una finalitat en si mateixa, sinó un instrument per desenvolupar i fer possible el projecte educatiu i, en últim terme, assolir l'èxit educatiu.

El projecte educatiu del centre (PEC) és l'element vertebrador del centre i de l'activitat i, per tant, en determina l'organització, la gestió i el funcionament.

Correspon al centre educatiu determinar l'estructura organitzativa pròpia d'acord amb els objectius i criteris del projecte educatiu. L'organització no és una finalitat en si mateixa, sinó un instrument per desenvolupar i fer possible el projecte educatiu i, en últim terme, assolir l'èxit educatiu.

Els centres educatius han d'elaborar les normes d'organització i funcionament (NOFC), d'acord amb el que estableix el [Decret 102/2010](#), d'autonomia dels centres educatius.

Les NOFC han de contenir elements relacionats amb l'estructura organitzativa del centre, com per exemple:

a. Criteris organitzatius dels centres públics:

- Estructura organitzativa de govern i de coordinació
- Criteris específics organitzatius
- Les competències i la composició dels òrgans de govern i de coordinació
- Les funcions de govern o de gestió dels òrgans unipersonals de direcció addicionals
- El nombre d'òrgans unipersonals addicionals de direcció
- Concreció de funcions del o de la cap d'estudis
- Finalitats addicionals de la coordinació docent
- Formalització dels encàrrecs de funcions de la direcció

b. Criteris organitzatius dels centres concertats:

- Les funcions atribuïdes al claustre
- L'estructura i les funcions dels òrgans de coordinació docent i de tutoria

c. Criteris i mecanismes pedagògics:

- Concreció de l'organització pedagògica
- Criteris per a l'organització dels grups d'alumnes
- Criteris per a la formació dels equips docents
- Mecanismes de coordinació docent
- Criteris per a l'atenció a la diversitat
- Mecanismes per garantir la globalitat de l'acció educativaMecanismes d'acció tutorial
- Mecanismes que han d'afavorir i facilitar el treball en equip del personal del centre

d. Procediments:

- Formulació, aprovació, revisió i actualització del PEC
- Rendició de comptes al consell escolar amb relació a la gestió del projecte

educatiu

- Aplicació dels acords de coresponsabilitat
- Procediment per cobrir les vacants del consell escolar
- Intervenció del claustre en la formulació de les NOFC
- Determinació de la manera d'adequar les NOFC dels centres de nova creació per fusió d'altres centres públics

e. Altres elements de l'organització i el funcionament:

- La composició i el reglament del consell escolar
- Garantia en els centres incomplets de la composició de representants de professors, mares i pares en el consell escolar
- Establiment de comissions d'estudi i informació en el si del consell escolar i delimitació dels àmbits d'actuació i de les seves funcions
- Establiment de comissions de treball en el si del claustre de professors i delimitació dels àmbits d'actuació i de les seves funcions
- Establiment de funcions i règim de funcionament i de reunions del consell de direcció
- Funció de secretari o secretària en altres òrgans col·legiats, a més del consell escolar i del claustre

Així mateix, les NOFC han de regular aspectes relacionats amb la participació de la comunitat escolar en la vida del centre:

- a. Concrecions sobre la participació en el centre de la comunitat escolar (alumnes, professors i famílies) i mecanismes de publicitat necessaris perquè les famílies puguin exercir el dret a ser informades.
- b. Concreció de la participació d'altres professionals d'atenció educativa en el claustre.

D'altra banda, les NOFC han de concretar les normes de convivència del centre i l'aplicació de mesures per a la promoció de la convivència i dels mecanismes de mediació, la definició de les faltes lleus dels alumnes i l'establiment de mesures correctores i sancionadores que, sempre que sigui concordant, han d'incloure alguna activitat d'utilitat social per al centre o repercutir en la millora del procés educatiu de l'alumne afectat i de la resta d'alumnes.

Entre les normes de convivència és necessari incorporar la regulació de l'ús dels telèfons intel·ligents i d'altres dispositius mòbils al centre, seguint les orientacions del Consell Escolar de Catalunya del document "Tecnologies per a l'aprenentatge i el coneixement".

Per últim, les NOFC poden regular altres aspectes, com:

- a. Determinar òrgans i procediments de participació de la comunitat educativa en el

funcionament del centre.

- b. Regular la constitució d'altres agrupacions que poden constituir els alumnes, a banda de les associacions d'alumnes.
- c. En els centres públics, atribuir al claustre de professors, en el marc de l'ordenament vigent, altres funcions addicionals a les fixades legalment.
- d. En els centres privats concertats, atribuir al director o directora, en el marc de l'ordenament vigent, altres funcions addicionals a les previstes legalment.

Els projectes i programes d'innovació que el centre desenvolupa, entesos com a motors de canvi i de millora de la qualitat, han de quedar recollits en les normes d'organització i funcionament, específicament, les concrecions organitzatives i els processos que es duran a terme per possibilitar l'aplicació, la implementació, el seguiment i l'avaluació corresponents.

El director o directora del centre públic o el o la titular del centre privat impulsa l'elaboració de les NOFC, amb la participació del claustre, i de les successives adequacions d'acord amb les necessitats del projecte educatiu del centre; les aprova –prèvia consulta preceptiva al consell escolar–, i vetlla perquè s'apliquin.

3 El projecte de direcció

El projecte de direcció és un instrument essencial de l'autonomia dels centres educatius perquè ordena el desplegament i l'aplicació del projecte educatiu per al període de mandat de la direcció del centre, en concreta l'estructura organitzativa i n'inclou uns indicadors, derivats del que estableix el projecte educatiu del centre, que han de servir per avaluar l'exercici de la direcció ([art. 23.1](#) del Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent).

D'acord amb la normativa vigent, el nomenament del director o directora seleccionat per la comissió corresponent comporta l'aprovació del projecte de direcció que ha presentat el candidat i, en aplicació de l'[article 144](#) de la Llei 12/2009, de 10 de juliol, d'educació, un cop nomenat, la implementació del projecte de direcció, que orienta i vincula l'acció del conjunt d'òrgans de govern unipersonals i col·legiats del centre.

Així mateix, el projecte de direcció defineix el marc en el qual el director o directora exerceix les funcions, en un context de lideratge distribuït per l'enfortiment institucional dels centres educatius ([art. 142.3](#) de la Llei 12/2009, d'educació).

El projecte de direcció ha d'establir les línies d'actuació prioritàries que s'han de desenvolupar durant el període de mandat i, si escau, ha de formular propostes en relació amb l'adaptació o modificació, total o parcial, del projecte educatiu ([art. 31](#) del Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius, i [art. 24](#) del Decret

155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent).

D'acord amb l'[article 144](#) de la Llei 12/2009, d'educació; l'[article 31](#) del Decret 102/2010, d'autonomia dels centres educatius, i els [articles 23, 24 i 25](#) del Decret 155/2010, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent, el projecte de direcció ha de:

- precisar els objectius que cal assolir en l'àmbit pedagògic i convivencial, vinculats a la millora dels resultats educatius, a partir d'una diagnosi actualitzada i contextualitzada del centre;
- establir les línies d'actuació prioritàries d'aplicació del projecte educatiu que s'han de desenvolupar durant el període de direcció;
- concretar els plantejaments educatius que tingui incorporats el projecte educatiu;
- concretar els elements organitzatius que afavoreixin la consecució dels objectius fixats, buscant la major sistematització de les activitats del centre;
- precisar els indicadors explícits per a l'avaluació del mandat d'acord amb els indicadors de progrés establerts en el projecte educatiu, i acompanyar-ho dels mecanismes de rendició de comptes als òrgans de participació i control. Quan el centre tingui un acord de coresponsabilitat vigent, entre els indicadors del projecte de direcció, cal incloure'n de referits a l'acord esmentat;
- concretar les necessitats derivades del projecte educatiu;
- precisar els mecanismes de retiment de comptes als òrgans de control i participació;
- incorporar els elements i mecanismes necessaris per aprofundir l'exercici del lideratge distribuït i per fomentar la participació de la comunitat escolar;
- incloure, si escau, previsions de modificació del projecte educatiu.

Amb l'objectiu de possibilitar el compliment dels articles [2 \(h, j\)](#), [52](#), [57](#), [58](#), [59](#), [61](#) i [104 \(j\)](#) de la Llei 12/2009, el projecte de direcció ha de fer previsions per a la governança de les tecnologies digitals en el centre en consonància amb el Pla TAC.

El projecte de direcció és un document oficial i, a la vegada, únic. Per això és important que sigui:

- singular: adequat a les particularitats de cada centre i del seu entorn;
- útil: ha de proposar millores efectives;
- clar: fàcil d'entendre, sense reiteracions ni ambigüitats;
- flexible: ha de poder adaptar-se als canvis i als imprevistos;
- realista: ha d'enfrontar-se a realitats tangibles i partir de la realitat del centre;
- consistent: ha de presentar-se com un projecte global;
- coherent: les seves parts han de tenir lògica interna i estar interrelacionades;
- formal: ha d'ajustar-se a les normes ortogràfiques, lingüístiques i també a les normes de l'ordenament jurídic vigent en matèria educativa;
- metodològic: ha de seguir una pauta raonada en tots i cadascun dels apartats;

- ideològic: tot i haver-se de mantenir en el que el sistema possibilita, s'ha de basar en un ideari pedagògic, organitzatiu i comunitari concret;
- personal: ha de correspondre a la concepció pròpia del professor o professora que opta a la direcció;
- possible: tot i partint d'un projecte ideològic, les fites que es planteja han de ser assolibles.

D'acord amb el projecte de direcció vigent, els òrgans de govern poden definir els procediments per aplicar el projecte educatiu i condicionar-ne l'aplicació si, en funció de les necessitats del centre, s'estableixen acords de coresponsabilitat amb l'Administració educativa.

Els projectes de direcció en els centres de nova creació sense projecte educatiu propi han de preveure'n l'elaboració durant el mandat del director o directora nomenat, que ha de formular una proposta de projecte educatiu inicial del centre ([article 144.2](#) de la Llei 12/2009 i [article 23.3](#) del Decret 155/2010).

La persona designada amb caràcter extraordinari per exercir la direcció d'un centre o la designada per a un centre de nova creació sense procés de selecció, ha de presentar abans d'acabar el primer trimestre del curs escolar un projecte de direcció per al període al qual s'estén el seu nomenament (Decret 155/2010, [articles 19.3 i 20.3](#)).

En cas de nomenament amb caràcter extraordinari per a un curs escolar, el projecte de direcció es pot referir exclusivament a la programació anual d'activitats, en concordança amb el projecte educatiu del centre (Decret 155/2010, [article 23.4](#)).

El projecte de direcció es concreta, cada curs, mitjançant les programacions generals anuals, que han de permetre assolir els objectius formulats.

4 La programació general anual

Els centres han d'elaborar la programació general anual d'acord amb el que estableix l'[article 10](#) del Decret 102/2010, d'autonomia dels centres educatius en la qual es recull la concreció de les prioritats i de tots els aspectes relatius a les activitats i el funcionament del centre per al curs escolar corresponent, dels diferents àmbits de l'autonomia de centre, d'acord amb el projecte educatiu i, en els centres públics, d'acord amb el projecte de direcció vigent:

- Autonomia pedagògica: concreció anual dels objectius del PEC i del currículum, així com de tots els plans d'actuació acordats i aprovats.
- Autonomia organitzativa: concreció anual de totes les prioritats dels projectes i normes i la previsió de totes les activitats de l'horari escolar.
- Autonomia de gestió de recursos: la concreció de recursos destinats per a les diferents actuacions, els responsables i els mecanismes de seguiment, així com els indicadors i procediments per a l'avaluació dels processos i dels resultats, a partir dels indicadors definits en el projecte de direcció i dels indicadors de progrés del

projecte educatiu.

El director o directora del centre públic o el o la titular del centre concertat han d'aprovar, abans del 16 d'octubre, la programació general anual, prèvia consulta al consell escolar del centre.

En els centres públics, el claustre formula propostes i aprova la concreció del currículum i dels aspectes educatius.

Correspon al consell escolar del centre l'avaluació de la programació general anual. Els directors dels centres públics i els titulars i els directors dels centres privats concertats, com a responsables de dirigir i coordinar l'aplicació de la programació general anual, han de garantir que la comunitat escolar és informada del contingut de la programació general anual i del resultat de la seva avaluació.

5 La memòria anual

Els centres que conformen el Servei d'Educació de Catalunya o que imparteixen ensenyaments postobligatoris sostinguts amb fons públics recullen en la memòria anual, que ha d'estar elaborada com a molt tard el 30 de setembre, l'avaluació de l'assoliment dels objectius que s'han previst en la programació general anual, d'acord amb els criteris, els indicadors i els procediments d'avaluació definits en el projecte educatiu del centre i, en el cas dels centres públics, concretats en el projecte de direcció.

Els centres públics que han subscrit un acord de coresponsabilitat, que és vigent, han d'incloure, en la memòria anual, una memòria avaluadora de l'acord que especifiqui el grau d'assoliment dels objectius proposats.

El consell escolar supervisa i avalua el desenvolupament de la programació anual, en l'àmbit docent i en l'àmbit administratiu, i dels resultats que se n'obtenen, que han de quedar recollits en la memòria anual.

Correspon al claustre de professors dels centres públics l'avaluació del desenvolupament i dels resultats dels aspectes educatius de la programació general anual.

El director o directora ha de promoure processos participatius per a l'avaluació de la programació anual, la formulació de propostes de millora i n'ha d'informar la comunitat escolar.

6 Acords de coresponsabilitat

El Departament d'Ensenyament ha estat impulsant, des de l'aprovació de la [Llei 12/2009](#), del 10 de juliol, d'educació, i del [Decret 102/2010](#), de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius, diferents projectes de planificació estratègica per a la millora dels centres educatius.

D'acord amb el [Decret 102/2010](#), de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius, el Departament d'Ensenyament impulsa els acords de coresponsabilitat, entenent-los com a màxim exponent de l'autonomia d'un centre educatiu perquè impliquen la coresponsabilització, mitjançant un compromís amb l'administració, de l'assoliment d'uns objectius pensats segons la singularitat de cada centre, d'acord amb el projecte educatiu i el projecte de direcció, i amb retiment de comptes anual, tant al consell escolar com a l'Administració educativa.

La finalitat dels acords de coresponsabilitat és propiciar que els centres desenvolupin estratègies orientades a assegurar l'equitat i la millora dels resultats educatius, i a reduir l'abandonament escolar, sobretot en aquells centres situats en entorns de característiques socioeconòmiques i culturals especialment desfavorides o singulars. També s'encaminen a afavorir el desenvolupament de projectes d'excel·lència educativa que aportin experiències de qualitat al sistema educatiu.

Els acords de coresponsabilitat estan en consonància amb l'avenç en la cultura d'autoavaluació del sistema educatiu, en general, i dels centres educatius, en particular.

D'acord amb el [Decret 102/2010](#), de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius, l'avaluació dels centres té per finalitat contribuir a la millora del servei que presten i té com a referència l'assoliment de les competències bàsiques dels alumnes. D'acord amb les característiques del context en què es desenvolupa l'acció educativa, l'avaluació dels centres relaciona els resultats educatius amb els processos d'ensenyament i aprenentatge, els recursos i la seva gestió, els objectius del centre i els indicadors de progrés del projecte educatiu.

A més dels instruments d'avaluació interna dels quals disposi cada centre per avaluar l'aplicació del seu projecte educatiu, a través de la concreció en el projecte de direcció i de la programació general anual, és la Inspecció d'Educació qui té atribuïda normativament la funció de supervisar i avaluar els centres educatius i controlar l'assoliment dels objectius definits en els projectes educatius i en els plans d'actuació.

L'avaluació anual de centre (AVAC) comporta una valoració periòdica dels centres sobre el nivell d'assoliment dels seus objectius i de la millora dels resultats, tenint en compte l'anàlisi del Sistema d'indicadors de centre (SIC), entre d'altres.

L'AVAC implica avaluar l'eficiència de cada centre, tenint en compte tres dimensions: el rendiment acadèmic, els objectius del centre i les condicions d'equitat.

D'aquesta avaluació se'n deriva una valoració, en una escala de l'1 al 4, segons el grau d'assoliment dels objectius i l'evolució en la millora dels resultats de centre, en relació amb la mitjana d'altres centres de la mateixa tipologia.

Atès que el Departament ha d'afavorir la millora dels centres, a partir del curs 2016-2017, a més dels centres que hi estiguin interessats, les direccions dels serveis territorials, o la gerència del Consorci d'Educació de Barcelona, han de formalitzar un acord de coresponsabilitat amb tots els centres que hagin obtingut una qualificació d'1 o 2 a l'avaluació de centre (AVAC), emesa per la Inspecció d'Educació, per concretar i avançar en aquells aspectes que hagin estat considerats millorables en alguna de les

dimensions avaluades: rendiment acadèmic, objectius del centre (assoliment i planificació) i condicions d'equitat.

Els equips directius dels centres educatius que formalitzin amb el Departament d'Ensenyament un acord de coresponsabilitat, apliquen un pla d'actuació on es defineixen els objectius, les estratègies i les activitats per a aconseguir-los i compten amb l'assessorament dels serveis territorials, els serveis educatius i la Inspecció d'Educació ([Resolució de 20 de febrer de 2014](#), que estableix el marc per a la formalització d'acords de coresponsabilitat amb els centres educatius de titularitat de la Generalitat de Catalunya, i per a l'aplicació del projecte educatiu del centre d'acord amb el projecte de direcció).

Aquest acord de coresponsabilitat té la vigència vinculada a la del mandat del director o directora del centre i ha d'estar en consonància amb el projecte educatiu del centre.

La concreció anual d'aquest pla d'actuació d'acord amb el projecte de direcció és, per a l'equip directiu d'aquests centres, l'element de referència fonamental per elaborar la programació general anual; l'equip directiu ha d'avaluar-ne el grau d'assoliment dels objectius i el director o directora ha de retre'n comptes al consell escolar i a l'Administració educativa, mitjançant una memòria avaluadora que forma part de la memòria anual de centre, amb una periodicitat anual, en els termes establerts a l'acord.

7 Normativa d'aplicació (documents de gestió del centre)

- [Llei 12/2009](#), del 10 de juliol, d'educació (DOGC núm. 5422, de 16.7.2009)
- [Decret 102/2010](#), de 3 d'agost, d'autonomia dels centres educatius (DOGC núm. 5686, de 5.8.2010)
- [Decret 155/2010](#), de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent (DOGC núm. 5753, de 11.11.2010)
- [Decret 39/2014](#), de 25 de març, pel qual es regulen els procediments per definir el perfil i la provisió dels llocs de treball docents (DOGC núm. 6591, de 27.3.2014)
- [Resolució de 20 de febrer de 2014](#), que estableix el marc per a la formalització d'acords de coresponsabilitat amb els centres educatius de titularitat de la Generalitat de Catalunya, i per a l'aplicació del projecte educatiu del centre d'acord amb el projecte de direcció