



**Fundació Educativa Privada
Dominiques Anunciata
Pare Coll**

**Pla estratègic FEDAC
2009-2014**

Índex

1	Presentació	4
2	Introducció	5
2.1	Antecedents històrics	5
2.2	Procés fundacional: Missió compartida	7
2.3	Situació Actual	9
3	Missió, visió i valors	12
3.1	Missió	12
3.2	Visió	12
3.3	Valors	13
4	Anàlisi de la realitat dels centres	15
4.1	Procés realitzat	15
4.2	DAFO	16
4.3	Àmbits d'actuació	19
4.4	Aportacions dels Equips Directius	24
4.5	Disseny de les àrees estratègiques	26
5	Objectius estratègics	27
5.1	Objectius estratègics	27
5.2	Repercussió dels objectius generals en les àrees	28
6	Model organitzatiu: Organigrama	29
7	Objectius operatius de l'àrea de Direcció general	30
7.1	Missió compartida	30
7.2	Oferta educativa	30
7.3	Infraestructura	30
8	Objectius operatius àrea de Pastoral	31
8.1	Animació Cristiana i acció evangèlica	31
8.2	Solidaritat i missió	31
9	Objectius operatius àrea de Pedagogia	32
9.1	Pedagògic	32
9.2	Avaluació, millora i innovació	32
9.3	Famílies	32
10	Objectius operatius àrea de Personal	33
10.1	Recursos humans	33
10.2	Formació	33
11	Objectius operatius àrea de Comunicació	33
11.1	Relacions i imatge	33
11.2	TIC	34
12	Objectius operatius àrea d'Administració	34
12.1	Economia i recursos	34
12.2	Gestió i administració	34

1 Presentació

La planificació estratègica de la Fundació Educativa Dominiques Anunciata Pare Coll per al període 2009-2014 pretén la preparació de la fundació per a la integració de tots els centres en el projecte fundacional amb la ferma voluntat de potenciar la singularització dels centres Anunciata d'arreu de Catalunya per la seva vocació educativa, fonamentada en els valors catòlics i el carisma del Pare Coll; i l'obtenció del ple reconeixement dins la comunitat educativa a través de la nostra voluntat de servei i de millora constant.

L'elaboració d'aquest Pla estratègic conté els següents apartats:

1. El procés històric que s'ha produït per arribar a constituir la Fundació.
2. Les finalitats per a les quals ha estat creada la Fundació.
3. L'anàlisi de la realitat dels centres: DAFO.
4. Els objectius generals, la definició de les àrees estratègiques i els objectius específics d'aquestes àrees.
5. Les actuacions que haurà de dur a terme la Fundació en cadascuna de les àrees.
6. Els responsables i terminis d'execució de les actuacions proposades.

Es tracta de pensar en quin punt pretenem situar els Centres en un termini de cinc anys, en relació amb els aspectes més rellevants i estratègics que intervenen o han d'incorporar-se en la vida i funcionament dels Centres i de la pròpia Fundació, com a entitat titular. Tot plegat, ha de promoure la coherència i el treball conjunt dels òrgans de la funció directiva (Patronat, Equip de Titularitat i Equips Directius dels Centres), i que tot s'encamini de forma prioritària a la consecució dels objectius i realització de les accions previstes en el Pla.

Aquest Pla estratègic no pretén ser el resultat de la juxtaposició de plans estratègics de tots i cada un dels Centres. Ans al contrari, el Pla estratègic incorporarà objectius i accions que, amb caràcter general, seran comuns a tots els Centres, encara que també es podran establir objectius i accions que afectin només a alguns dels Centres.

El Pla estratègic parteix del Caràcter Propi de la Congregació de les Dominiques de l'Anunciata i es complementa amb la resta de documents d'organització general que donaran contingut a les finalitats per a les quals ha estat creada la Fundació:

- Reglament de règim intern
- Exercici de la funció directiva
- Concreció del Pla General de Pastoral
- Pla econòmic

2 Introducció

2.1 Antecedents històrics

L'estiu de 2006, la congregació Dominiques de l'Anunciata culminava la celebració de la seva fundació amb un seguit d'actes que s'aplegaven sota el lema *150 anys donant vida*.

Complir més de 150 anys educant, *donant vida*, com recordava el lema, significa que hi ha hagut una trajectòria reconeguda, desitjada i volguda per una part significativa de la nostra societat al llarg de tot aquest temps. No és un bagatge insignificant ni una responsabilitat insubstancial.

El 15 d'agost de 1856, Francesc Coll i Guitart (1812-1875) fundava a Vic la congregació de les Dominiques de l'Anunciata. Naixia aleshores una institució amb voluntat de servei que s'adreçava als sectors més necessitats de la societat i es proposava combatre la ignorància de la dona i la falta d'ensenyament religiós de l'època. En aquells moments Espanya vivia - en ple regnat d'Isabel II - les anades i vingudes dels governs moderats i progressistes, que es mantingueren durant tot el segle XIX, mentre l'Església, malgrat les dificultats i persecucions que va haver d'afrontar, encetava un període marcat per l'expansió de la seva missió educativa i evangelitzadora, gens aliena a la creixent consciència del repte d'atendre les necessitats educatives i culturals de la societat, com ho demostra la llei Moyano de 1857 que va estendre l'ensenyament primari a tot l'Estat. Catalunya alhora vivia l'expansió de la industrialització, en especial als cursos dels rius Llobregat i Ter on creixien les colònies industrials, mentre recuperava el seu passat històric i la seva identitat política i cultural a través del naixement del catalanisme.

És en aquest context històric i en aquest escenari que Francesc Coll se sent cridat a dur la seva acció, la vertadera doctrina, pels pobles petits i grans arreu de Catalunya i que la seva missió envers els més necessitats, educar i ensenyar les noies a llegir i escriure, cobra una rellevància especial. Després de la fundació de la congregació a Vic, any rere any, se succeeixen les fundacions escolars fins a la mort de Francesc Coll l'any 1875.

La congregació, ja establerta de forma destacable per tot el país, continua la seva expansió per la resta d'Espanya a finals del segle XIX i just a l'inici del segle XX es planteja la necessitat d'una reestructuració organitzativa. Així s'esdevé la creació de les províncies de Sant Ramon de Penyafort l'any 1904 i de la Mare de Déu del Roser l'any 1925 per atendre millor les necessitats de les escoles del territori de Catalunya. Ens trobem aleshores, a les portes d'un nou procés de creixement que portarà la congregació fora d'Espanya i arreu del món, primerament a Amèrica en el primer terç del segle XX, més tard a Àfrica a finals dels anys 60 i poc després a Àsia on encara avui creix en plena efervescència.

Per nosaltres, aquell moment històric de començaments del segle XX, cobra una significació especial. Aproximadament un segle després de la creació de les dues províncies primigènies de la congregació, som avui testimonis d'un procés que proposa la reunió de les escoles de Catalunya en una nova organització que permeti la continuïtat de l'obra evangelitzadora del P. Coll i de la missió educadora de les Dominiques de l'Anunciata, una fundació.

Vivim, per tant, aquest moment, amb una barreja de sentiments que, arrelats en la història, de ben segur han de continuar fent créixer amb força alenadora i renovada, la missió que perseguia el P. Coll.

Per una banda, es fa inevitable un sentiment de gratitud envers Déu i envers totes les germanes que han donant vida i exemple en les nostres escoles i han conformat una identitat sorgida de l'entrega, l'acollida, la presència, la discreció i la humilitat, autèntiques *pedres vives* de l'Anunciata. També gratitud envers totes aquelles persones que, com a laics cristians, han volgut contribuir des de la seva tasca docent o en altres tasques a crear un referent educador que ha de continuar constituint la nostra memòria viva per afrontar el futur.

Per altra banda, es manifesta un sentiment d'esperança en el fet de seguir impulsant el projecte educatiu de les escoles Anunciata amb l'objectiu de continuar instruint, educant, formant i evangelitzant, a través d'una fundació com a nou model organitzatiu per als centres de l'Anunciata a Catalunya.

El procés que s'ha posat en marxa i del qual el present document, el Pla estratègic, n'és un exponent, no és un procés aïllat ni accidental sinó que neix d'un recorregut històric secular que avui vol tenir un punt i seguit a través de la missió compartida que ha anat prenent força en el nostre país i en la societat actual, a partir dels propòsits marcats per l'Església en el Concili Vaticà II i que s'ha anat materialitzant en les nostres escoles fa temps.

Moltes vegades hem sentit les paraules "*és l'escola de tota la vida*" referides als nostres centres com a garantia de l'actitud de servei i acollida que ha guiat sempre les escoles de l'Anunciata. Si les primeres escoles fundades a Roda de Ter, Súria o Gironella, per citar-ne algunes, eren concebudes pel P. Coll amb una clara vocació de servei públic, cal recordar i subratllar, avui com aleshores, aquesta voluntat perquè assoleix un sentit ple en el context social, cultural i religiós que ens envolta actualment.

En paraules de la G. M. Jesús Carro, Priora General del 1992 al 2004, en una trobada de titulars i directors a León l'any 2005, "*en nuestra tarea diaria cuántas dificultades, pero cuánta siembra*". Sens dubte una lliçó breu però contundent que enllaça amb aquell propòsit fundacional del P. Coll 150 anys enrere.

Continuar sentint aquestes paraules com a signe de confiança i reconeixement cap a les nostres escoles i cap a la nostra feina ha de ser un repte i una motivació per a tots

nosaltres de manera que la llavor d'aquest fruit de gestació lenta però inestroncable que és l'educació, creixi cada dia de forma més fecunda en les nostres escoles.

2.2 Procés fundacional: Missió compartida

Han passat cent-cinquanta dos anys d'ençà que el Pare Francesc Coll va intuir que a través de l'educació cristiana era possible millorar la societat del seu temps, i ens va recomanar "ensenyar la vertadera doctrina per grans i petites poblacions i així il·luminar les tenebres de la ignorància". Un llarg camí que el P. Coll va emprendre amb una gran fe i confiança en Déu que li va donar forces per no defallir, malgrat les dificultats socials i religioses del seu temps.

Set van ser les Germanes que van iniciar conjuntament amb el P. Coll el projecte d'educar els infants i joves, convençudes que l'escola era el lloc preferent d'evangelització. Nosaltres, Germanes i laics, som ara seguidors d'aquest carisma que significa tenir una manera d'entendre la nostra pròpia vida, des de la vivència i defensa d'uns valors que impregnen el nostre ser i que marquen l'estil educatiu que hem heretat del P. Coll. Sabem prou bé que ell volia que l'escola de l'Anunciata es dediqués no sols a instruir, sinó també a educar i formar.

En l'actualitat aquest carisma continua viu i, com tot en aquesta vida, cal plantejar-se nous reptes, noves formes de viure i actuar per tal de fer possible la continuïtat de l'obra que un dia va iniciar el P. Coll. La missió conjunta ha format sempre part de la nostra identitat dominicana ja que, des de l'origen de l'orde dominicà, Sant Domènec es va envoltar d'una família plural, homes i dones, laics, frares i contemplatives que, amb coratge i alegria, s'escamparen pels camins amb desitjos immensos de predicar anunciant la Bona Notícia que porta en si l'Evangelí de Jesús.

En dues circulars que la Gna. M. Jesús Carro, Priora general del 1992 al 2004, va dirigir a les Germanes, es pot albirar l'evolució del pensament de la Congregació entorn del tema i que, conscients de la nova realitat, es va fer una sensibilització vers una nova forma de portar i viure la missió encomanada.

Circular de l'any 1998 en motiu de la festa del P. Coll:

"Els col·legis han de respondre a la intuïció educativa i evangelitzadora que ens va llegar el P. Coll. Si bé el nombre de Germanes disminueix, també és cert que el carisma dominicà de l'Anunciata està arrelat i és acollit pels laics que col·laboren en la nostra missió. Urgeix, per tant, continuar formant vertaderes comunitats educatives on la planificació del Centre assegurí o permeti mantenir viva la seva finalitat. D'això es deriva el tenir una real preocupació per brindar als laics col·laboradors, formació adequada sobre el carisma. També ells van assumint càrrecs directius de major responsabilitat. La comunitat religiosa participa amb els laics d'aquesta missió única, sense renunciar a la seva aportació específica".

En una segona circular, maig de 2002, invitava les Germanes a interrogar-se sobre els camins pels quals l'Esperit guia avui la humanitat, la seva Església, la Vida Religiosa, la Congregació, en aquest món cada vegada més globalitzat i alhora tan

marcat pel fenomen de la pluralitat: quina ha de ser la nostra resposta en cada temps i lloc específic.

“Avui l'Esperit ens invita a eixamplar l'espai de la nostra tenda. Una nova època afecta la vida consagrada, a l'Església, i, en aquest context, se'ns recorda que els carismes han d'obrir-se a una millor comprensió i vivència eclesial, ja que, arrelats en la caritat, són distribuïts per a l'edificació de tot el Poble de Déu.

Convocades a recrear amb la força de l'Esperit l'audàcia i el zel apostòlic dels nostres fundadors, i a donar respostes creatives a la llum de l'evangeli i del carisma, ens sentim urgides a continuar aprofundint en el carisma i la missió compartides”.
En aquesta mateixa circular deia:

“No hi ha dubte que comprometre's a compartir la missió i el carisma amb els laics és gairebé més profund que el simple col·laborar. Comporta un procés d'èxode: sortir de nosaltres mateixes, de les nostres rutines, de les nostres seguretats, per arribar a la trobada amb els altres que vénen cap a nosaltres sense deixar de ser ells mateixos, a fi de pensar plegats i iniciar una nova forma de viure la missió i de desenvolupar el carisma. Compartir engendra nova vida, ens fa creatius en la transmissió de l'Evangelí i ens ajuda a superar els pessimismes enfront de la indiferència i increença que la gent manifesta davant el missatge de salvació.

Aquest procés de sensibilització també es va fer amb els directius de les escoles a les trobades que la Congregació organitza, cada dos anys, a León.

León, agost de 2001:

Trobada per a directors/es i coordinadors/es de Pastoral. En aquest curs es va reflexionar sobre l'acció pastoral, convençuts que evangelitzar a l'escola és una acció conjunta i que cal implicar totes aquelles persones que estan involucrades en la tasca educativa. Només en equip podem evangelitzar. En aquells moments alguns laics ja eren coordinadors/es de pastoral.

León, juliol de 2003:

Trobada Internacional de Germanes Directores de la Congregació. En aquesta trobada es va tractar durant dos dies el tema de la **“Missió compartida: Laics-Religioses”**: El compromís a què es va arribar es va expressar d'aquesta manera: Avançar progressivament en la MISSIÓ COMPARTIDA, des dels nostres Centres en Pastoral, al servei de l'Evangelització, en fidelitat al Carisma que és do per a l'Església.

Es van donar algunes pautes sobre com avançar en aquest sentit:

- Informació i formació a la Comunitat Educativa entorn de la missió compartida.
- Avaluació periòdica del procés.
- Formació compartida en teologia de la vocació-missió. Identitat.
- Revisar si el Projecte Educatiu del Centre és evangelitzador.

- Diàleg i discerniment per marcar prioritats.
- Cuidar l'organització de la comunitat educativa.
- Oració conjunta, Germanes i laics.
- Entrevista i acompanyament de laics.
- Cuidar les relacions mútues i la comunicació interpersonal.
- Compartir inquietuds i preocupacions.
- Coresponsabilitat. Delegar funcions i clarificar competències.

En el **2004** es plantejà la possibilitat de fer una Fundació a nivell de Família dominicana i es féu realitat el **12 de desembre de 2006**. Hi participen les Províncies Santa Catalina de Siena i Santo Domingo.

Mentrestant els Consells de les quatre Províncies d'Espanya van seguir fent discerniment sobre la possibilitat de constituir noves Fundacions per tal de donar continuïtat al carisma i assegurar el futur dels nostres centres educatius a mig i llarg termini.

El dia **26 de desembre de 2007** es constituí la Fundació "Francisco Coll" que la formen algunes de les escoles de les Províncies Santa Catalina de Siena i Santo Domingo.

Podríem esmentar molts apartats de les Actes del Capítol general i dels Capítols Provincials que fan referència a la **MISSIÓ COMPARTIDA**, que ens han ajudat a sensibilitzar-nos i a entusiasmar-nos per portar a terme aquest projecte, conscients que hem de compartir el nostre carisma que no ens pertany en exclusiva, sinó que és fonamentalment un do per a l'Església i per al món.

Actualment, l'esperit que va impulsar l'obra del P. Coll segueix viu. A nosaltres se'ns ha encomanat la tasca de donar continuïtat a aquesta obra que el 15 d'agost de 1856 va iniciar el nostre Fundador. Però aquesta tasca l'hem de fer tots plegats, Germanes i laics, cadascú des del seu lloc. Treballem, doncs, perquè l'obra de l'Anunciata continuï fent el bé entre infants i joves.

2.3 Situació Actual

Una de les característiques de la societat catalana d'avui és el pluralisme de tot tipus: cultural, lingüístic, ètic, religiós, ètnic... La societat homogènia, amb uns mateixos patrons culturals per a tots els ciutadans i ciutadanes, i amb un únic codi moral, ja forma part del passat. Ens trobem en una nova realitat en procés de construcció, l'essència de la qual és la diversitat.

D'una banda, la multiculturalitat ens obliga a definir-nos més a nosaltres mateixos, a saber més qui som enmig de la diversitat. D'altra banda, conviure en una societat culturalment diversa suposa fer un esforç per comprendre la cultura de l'altre, i per això, cal una actitud oberta i respectuosa vers la persona que és diferent. Per fer

possible aquesta convivència entre diferents, cal trobar una ètica de mínims que estableixi quins són els principis morals exigits universalment perquè tothom pugui viure dignament i optar a una ètica de màxims.

Però, per altra part, segons Jerome Bruner en la nostra societat existeixen el que ell denomina, molt encertadament, "anti-escoles". Són els models de conducta oferts pels mitjans de comunicació, en especial per la televisió i la publicitat (basats quasi sempre en l'exageració i explotació dels instints primaris: mimetisme, egoisme, atracció sexual), models de tot tipus. Vivim en un moment en què normalment només som espectadors, receptors d'informació. Sovint diem que som a la societat del coneixement, però ens trobem en la societat de la informació. Hi ha alguns ciutadans privilegiats i tenim uns mitjans d'informació fantàstics, però són mitjans d'informació, no de coneixement. El coneixement és el que es produeix com a conseqüència de la reflexió, del pensament. Hem d'educar per conèixer, per ser. A aquest conjunt d' anti-escoles i als responsables d'aquesta manipulació col·lectiva, no els interessa de cap de les maneres una formació ètica que ajudi a reflexionar sobre què és millor per a cadascú.

Actualment la nostra cultura es troba amb un desarrelament religiós creixent. Estem construint una nova cultura de caire liberal, emancipada de la protecció de l'Església, i que protestant contra ella, ha anat consolidant una societat laica i secularitzada. Fa temps que la religió ha deixat de ser un referent per cohesionar la societat i que l'estat ha deixat d'identificar-se amb una opció religiosa concreta. Això juntament amb un sentit de tolerància generalitzat ha afavorit l'augment del fenomen del relativisme. La societat, cada vegada més, viu al marge de la jerarquia de l'Església; els mateixos creients relativitzen el seu lideratge i de fet prenen les seves decisions personals al marge d'ella.

Paral·lelament, però de mica en mica, s'ha anat dibuixant una altra part de l'església, una església alternativa. Des del pontificat de Joan XXIII, amb el seu estil i les seves encícliques, i el Concili Vaticà II (1962-65), amb els seus plantejaments reformistes grups de parròquies, organitzacions, entitats, moviments carismàtics i comunitats de vida cristiana de l'Església de Catalunya, formats pels elements més inquietos, es posicionen a favor d'un nou model de relacions Estat - Església.

El Concili Vaticà II destacava la consideració de l'Església com a Poble de Déu, l'assumpció de la reforma litúrgica (sobretot amb l'ús de les llengües populars), l'aposta pel laic cristià com agent evangelitzador i el pronunciament per la llibertat religiosa, reptes de plena vigència encara en l'actual segle XXI. Cal doncs, una anàlisi de la situació eclesial actual i un intens debat centrat en Jesús i en el seu Evangeli per poder fer present aquest últim en una societat que reconeixem laica i plural.

Som igualment conscients que la realitat social, econòmica i política de la nostra societat es basa en un model de creixement econòmic capitalista que no resol els problemes de desigualtat social i econòmica, provocant pel contrari greus desequilibris socioeconòmics, desequilibris ambientals i l'ocultament de les desigualtats socials. A més a més, el fenomen de la mundialització associat a la idea

de progrés, d'universalització, de reducció de barreres, canvis tecnològics, en realitat tan sols afecta al sistema de merca; lluny de possibilitar més comunicació i més unitat, produeix més jerarquia, més distància i més dominació. Les decisions que es prenen dintre un món globalitzat estan condicionades i limitades per les decisions d'una minoria. Aquesta nova realitat esta consolidant fenòmens tals com la deslocalització de la producció i una major inestabilitat financera.

En aquest nou context social, les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) estan suposant una revolució sense precedents en la nostra manera de treballar, en la nostra manera de relacionar-nos, en la nostra manera de divertir-nos, en la nostra educació, en definitiva, en la nostra manera de viure. Les possibilitats que aquestes tecnologies ens ofereixen ens semblen il·limitades i, de fet, dibuixen un panorama futur que tindrà poc a veure amb la situació actual. Un panorama en el qual les relacions econòmiques, laborals, culturals, socials i fins i tot afectives adquiriran una nova dimensió.

Per últim, només cal afegir que en el moment actual la societat reclama de les seves institucions una sensibilitat més gran davant dels ingents problemes dels països subdesenvolupats o en vies de desenvolupament i del nostre entorn, demanda que la nostra centenària institució no pot defugir. Aquí rau doncs, la necessitat de continuar incorporant entre els seus objectius, pels anys vinents, activitats en el terreny de la solidaritat.

3 Missió, visió i valors

La qualitat de qualsevol tipus d'organització passa per la definició de la seva missió, visió i valors. La missió és la concreció de la raó de ser, el projecte, la tasca i els objectius que té aquesta organització i que fonamenta la seva raó d'existir. La visió és la forma com cada organització desitja ser en el futur, realitzar la seva missió, renovar-se i introduir canvis per a adaptar-se a les noves necessitats i reptes de la societat. Els valors són els referents, principis, expectatives i actituds, implícites o explícites, que configuren la nostra cultura organitzativa, el clima de relacions i el comportament de les persones de la fundació.

En la seva trajectòria històrica, les nostres escoles han realitzat un esforç continu per definir la seva missió, visió i valors, que en aquests moments han de renovar.

El Caràcter Propi de les escoles de les Dominiques de l'Anunciata és l'eix de referència per a definir la missió, la visió i els valors que encarnen els nostres projectes educatius, ja que aquest ideari cristià és imprescindible per a educar des d'una determinada cosmovisió i model antropològic, axiològic, ideològic, ètic i religiós de la persona i de la societat. En aquest caràcter específic del seu ideari radica no només la qualitat educativa dels nostres centres, sinó la seva pròpia raó d'ésser i la seva identitat com institució educativa en la societat. Sense aquests trets distintius la nostra existència no seria necessària dintre del sistema educatiu.

3.1 Missió

La Fundació Educativa Privada Dominiques Anunciata Francesc Coll acull com a pròpia la ferma voluntat de fer present en el nostre món el missatge alliberador de Jesús de Natzaret per mitjà de l'educació, de manera que els nostres centres, fidels al carisma del Pare Coll, siguin llocs de promoció humana i evangelitzadora amb una atenció preferent per als més necessitats, on els nens i joves puguin realitzar-se íntegrament com a persones compromeses amb la societat i l'entorn.

3.2 Visió

La Fundació, per ser una entitat de referència des de la seva acció educativa i social, preservant els valors de l'evangeli i del carisma del Pare Coll i d'acord amb els nous signes dels temps, vol:

1. Oferir un servei educatiu des dels valors evangèlics, acompanyant a infants i joves en el seu procés de maduració en la fe i d'integració en la comunitat cristiana.
2. Replantejar aspectes fonamentals de la nostra acció tenint presents els canvis en la nostra societat (secularització, increença, pluralisme religiós, preocupació pel medi natural...) vers una nova evangelització.
3. Viure una Animació Cristiana amb estil missioner, evangelitzador, que es transmetrà amb el testimoni personal i un compromís responsable envers una acció social transformadora.
4. Educar des d'una comunitat amb un clima de convivència fraterna, senzilla i propera, en què religioses i laics assumeixen el compromís de la coresponsabilitat en l'acció educativa i de ser testimonis d'esperança i fidelitat al carisma: compartir la missió.
5. Donar resposta als reptes socials, culturals i religiosos, suscitant una actitud dialogant, responsable i compromesa davant un món globalitzat, plural i en constants canvis tecnològics i científics.
6. Ser opció de qualitat educativa que promou l'aprenentatge al llarg de tota la vida i busca l'excel·lència en la docència amb la millora contínua i la renovació pedagògica.
7. Ser una escola oberta, acollidora, propera a tots i encarnada en la realitat que promou el respecte a la persona, amb una opció preferent envers els més necessitats en les diverses formes de pobresa i exclusió.
8. Promoure un esperit de treball en equip que s'enriqueixi amb les aportacions de tots els centres per enfortir la identitat comuna.
9. Educar per una ciutadania solidària i humanitzadora fomentant l'estimació a la pròpia cultura i l'arrelament al país com a font d'enriquiment personal i col·lectiu.

3.3 Valors

El nostres Centres com alternativa educativa inspirada en una concepció cristiana de la persona, de la vida i del món assumeixen com a propis els valors de l'Evangeli i del Caràcter Propi de la Fundació, i, que són font de **Justícia, Pau i Amor**.

Entre el conjunt de valors que constitueixen l'essència de la nostra missió en destaquem aquells que han d'esdevenir guies d'actuació i eix de referència i en compartim el significat amb tota la comunitat educativa:

Valor	Significat compartit	Ref. Bíblia
Recerca de Veritat	Dediquem temps a l'estudi per fer una lectura creient de la realitat a la llum de la Paraula de Déu, Veritat que ens fa lliures.	Jr 9,4 Za 8,16.19 Sl 51,8 Mc 12,14
Interioritat	Cultivem el creixement interior i el sentit de transcendència amb la pregària, el silenci i la contemplació.	Sl 135,5 Mt 12,6 1 Jn 3,20
Esperança	Caminem amb fermesa, confiança i il·lusió per aconseguir els nostres ideals.	Lc 24, 13-35 1Cor 15,19 Rm 5,5
Solidarietat	Compartim els propis dons amb els altres, amb generositat i gratuïtat, creant lligams que potenciïn la sostenibilitat i la germanor.	Lc 10,25-37 Ac 2,42-47
Misericòrdia i compassió	Ens acostem al patiment de l'altre, la seva situació ens interpel·la i ens mou a ajudar-lo.	Lc 7, 11-17 Mt 14,14 Jm 2,13 Lc 7,36-50
Senzillesa i humilitat	Som conscients tant dels propis límits com dels talents que tenim i ens posem al servei dels altres, reconeixent fins a quin punt som vulnerables.	Mt 5 Ac 2, 46 Rm 12,8 Pr 11,2 Fl 2,3 Ef 4,2 Col 3,12
Creativitat	Introduïm novetats en la nostra manera de viure, canviem costums i hàbits i resollem els reptes amb solucions diverses i renovadores.	Gn 1, 1-31 Sir 17,3
Fidelitat	Mantenim els lligams que hem teixit amb el món i amb els altres amb un compromís perseverant i amb esperit de servei. És la resposta adequada a una promesa i és font d'un goig profund.	Mt 25, 14-30 Sl 117
Coresponsabilitat	Ens involucrem en la missió comuna considerant-la com a pròpia, essent conseqüents amb els nostres valors, compartint la tasca entre tots i assumint el compromís de formar una autèntica comunitat.	Gn 4,9 Ex 18,21 Ac 14,23 Mc 6,35-43 He 13,16

4 Anàlisi de la realitat dels centres

4.1 Procés realitzat

Per definir els continguts d'aquest pla, la comissió va creure necessari sistematitzar l'anàlisi de tota la informació documental en diversos formats que es va recollir durant les visites de sensibilització i avaluació dels centres, realitzades el curs 2007-2008. Es va considerar que la millor manera de fer-ho seria a partir de l'anàlisi sobre les debilitats, amenaces, fortaleSES i oportunitats (DAFO a partir d'ara) que es podien percebre en els centres.

En l'anàlisi DAFO, les amenaces i oportunitats són externes, es presenten en l'entorn, mentre que les debilitats i les fortaleSES es presenten en clau interna.

Un cop realitzada la identificació de tots els factors en ambdues categories, es va procedir a realitzar una anàlisi enfrontada d'aquests factors per tal de marcar directrius clares i línies d'actuació de cara al futur en diversos àmbits estratègics:

MATRIU COMPARATIVA	AMENACES	OPORTUNITATS
FORTALESES	ESTRATÈGIES DEFENSIVES	ESTRATÈGIES DE MILLORA
DEBILITATS	ESTRATÈGIES DE RESISTÈNCIA	ESTRATÈGIES DE REORIENTACIÓ

Finalitzada la fase d'anàlisi es va realitzar el procés següent :

1. Decidir els àmbits d'actuació.
2. Agrupar els àmbits d'actuació en àrees estratègiques.
3. Decidir els objectius estratègics.
4. Redactar els objectius operatius per cada àrea que permetin assolir els objectius estratègics.

Val a dir, que aquest procés s'ha seguit varies vegades, primer en l'ordre inicial, d'altres segons les reflexions realitzades.

4.2 DAFO

DEBILITATS	
ENTITAT TITULAR	CENTRES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Excessiva autonomia dels centres: manca d'un model consensuat de la funció directiva, dels processos de selecció de personal... 2. Manca d'una línia pedagògica pròpia. 3. Disminució del personal religiós en els centres. 4. Diferències econòmiques en la retribució del professorat. 5. Endeutament d'alguns centres. 6. Inversions en edificis, instal·lacions i dotació material i tecnològica. 7. Falta de formació (legal, econòmica...) dels equips directius a l'hora d'implementar el projecte de fundació. 8. Trobar personal docent identificat amb un perfil educatiu cristià. 9. Reticència i resistència dels equips directius als canvis. 10. Gran diversitat d'empreses vinculades amb la Institució. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manca de plans de formació de personal que abracin els diversos àmbits (sobretot religiós) d'un centre de la Fundació. 2. Reticències i resistències als canvis. 3. Poca cultura de treballar tots plegats en missió compartida. 4. Interpretació del concepte de carisma en l'acció educativa quotidiana. 5. Desenvolupament de la <i>marca</i> (promoció i imatge). 6. Manca d'un model de selecció, acollida, acompanyament i avaluació de personal. 7. Insuficient lideratge en àmbits estratègics: direcció, Animació Cristiana, TIC, AICLE. 8. Distribució poc funcional i manca d'espais en alguns centres: capella, cuina pròpia... 9. Material TIC. 10. No oferir la secundària en alguns centres i, en altres, no tenir concert en la postobligatòria. 11. Poca assistència de les famílies en les activitats formatives organitzades. 12. Participació en projectes interescolars i ecològics. 13. La gestió i organització dels recursos humans i materials. 14. Manca de personal de gestió administrativa i d'atenció al públic. 15. Avaluació i millora de la tasca docent i la funció directiva.

AMENACES	
ENTITAT TITULAR	CENTRES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gran quantitat de documentació i exigències legals que s'han de complir. 2. La manca de valors cristians a la nostra societat. 3. Les accions que porti a terme l'administració i que repercuteixin negativament en la Institució. 4. Desprestigi social de l'Església catòlica com a institució. 5. Centralització de recursos, si es fa sense criteri. 6. Competència d'altres institucions. 7. Canvis constants de les lleis d'educació. 8. Gestió de la demanda de necessitats verbalitzades pels centres. 9. Assumpció, renovació i relleu dels càrrecs directius. 10. Vinculació de les empreses de serveis amb el caràcter propi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precarietat econòmica de les famílies. 2. Disminució de la natalitat. 3. Increença de la nostra societat. 4. Existència de bons professionals amb vocació. 5. El missatge contradictori que donen alguns sectors de l'Església. 6. Models educatius contraposats entre família, escola i mitjans de comunicació. 7. Dificultat en les famílies de conciliar la vida laboral amb la vida familiar. 8. Diferències de tracte per part de l'administració entre l'escola pública i l'escola concertada. 9. Poca valoració de la societat envers la figura del docent i de la institució escolar. 10. L'existència de matrícula viva tot l'any. 11. Incompliment de la legalitat vigent. 12. Estrès docent. 13. Falta d'implicació de les famílies en l'educació dels seus fills. 14. Control de l'estil educatiu dels monitors de menjador i d'activitats extraescolars.

FORTALESES	
ENTITAT TITULAR	CENTRE
<ol style="list-style-type: none"> 1. La demanda i prestigi social dels centres concertats. 2. L'experiència pedagògica al llarg de la història. 3. La Identitat i Carisma. 4. L'obra social de la Congregació per diferents països; la dimensió global. 5. La situació patrimonial i economia solvent. 6. Projecte participatiu. 7. La unió de 24 centres. 8. Implicació i estabilitat dels claustrs. 9. Proximitat dels centres en un mateix 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situació econòmica d'alguns centres per afrontar millores infraestructurals. 2. Edificis amb possibilitat d'ampliació i millora. 3. Nombre d'equips directius que treballen en missió compartida. 4. Il·lusió dels mestres i professors pel nou projecte de la Fundació. 5. Matrícula dels centres. 6. Oferta i demanda de serveis. 7. Autofinançament. 8. Implicació i estabilitat dels claustrs. 9. Integració dels alumnes nouvinguts.

territori administratiu. 10. Disposar des dels inicis d'una seu. 11. Projectes interescolars ja existents: Formació del Carisma, trobades, coordinació de Animació Cristiana, educació, TIC, ... 12. Centres de dimensions que permeten el tracte familiar. 13. Presència en pobles petits. 14. Centres consolidats en el seu entorn.	10. Coordinadors d'Animació Cristiana. 11. Atenció a la diversitat existent. 12. Implicació del PAS en els projectes educatius. 13. Participació de les Associacions de pares i mares en projectes de centre. 14. Disposar de centres amb l'oferta des d'educació infantil a secundària. 15. Equips directius experimentats i amb perspectiva de futur.
--	--

OPORTUNITATS	
ENTITAT TITULAR	CENTRE
1. Crear un Pla estratègic innovador i de qualitat per a tots els centres. 2. L'equip de titularitat recolzarà i vetllarà pel bon funcionament dels centres. 3. Regularitzar, d'acord amb la llei, l'organització i distribució horària. 4. Marc legal de la Fundació que ens dona més facilitats. 5. Il·lusions generades per la Fundació. 6. Centralitzar i optimitzar la gestió de recursos. 7. Desenvolupar una <i>marca</i> . 8. Actualitzar el Carisma per fer-lo més viu al servei de la societat. 9. Diàleg intercultural i interreligiós. 10. Canvi organitzatiu. 11. Difondre la repercussió missionera de la congregació i crear una ONG. 12. Tenir una borsa de treball pròpia. 13. Possibilitat de la mobilitat dels professors. 14. Magnitud del col·lectiu: la força de 24 centres. 15. La gestió de l'oferta formativa, àmplia i subvencionada.	1. Integració de l'alumnat d'altres cultures, llengües i creences. 2. Aconseguir potenciar el Carisma de la Congregació. 3. Sentir-se forts com a entitat educativa per la unió de les 24 escoles. 4. Compartir projectes innovadors iniciats en els centres. 5. Reduir la burocràcia. 6. Donar una dimensió global a la tasca local. 7. Aprofitar la novetat per canviar hàbits i costums adquirits. 8. El progrés tecnològic en el procés d'aprenentatge dels alumnes. 9. Incorporació de nous professors amb perfil professional definit a nivell fundacional. 10. La relació amb altres centres. 11. Adequar la formació dels professors al Pla estratègic. 12. En els pobles moltes vegades ser l'únic centre concertat. 13. Equiparar la figura del coordinador de Animació Cristiana a la resta de l'equip directiu.

4.3 Àmbits d'actuació

A partir dels ítems resultants de l'anàlisi DAFO aportat en l'activitat anterior, hem sintetitzat les diverses debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats en els àmbits següents, que hauran d'incloure els objectius generals del Pla estratègic.

ÀMBITS	Ítems de l'anàlisi DAFO
MISSIÓ COMPARTIDA	<p>Disminució del personal religiós en els centres. Reticència i resistència dels equips directius als canvis. Reticències i resistències als canvis. Poca cultura de treballar tots plegats en missió compartida. Insuficient lideratge en àmbits estratègics: direcció, Animació Cristiana, TIC, AICLE. Assumpció, renovació i relleu dels càrrecs directius. Projecte participatiu. La unió de 24 centres. Implicació i estabilitat dels claustrs. Nombre d'equips directius que treballen en missió compartida. Il·lusió dels mestres i professors pel nou projecte de la Fundació. Implicació del PAS en els projectes educatius. Il·lusions generades per la Fundació. Canvi organitzatiu.</p>
PEDAGÒGIC	<p>Manca d'una línia pedagògica pròpia. Participació en projectes interescolars i ecològics. Models educatius contraposats entre família, escola i mitjans de comunicació. L'existència de matrícula viva tot l'any. L'experiència pedagògica al llarg de la història. Atenció a la diversitat existent. Compartir projectes innovadors iniciats en els centres. El progrés tecnològic en el procés d'aprenentatge dels alumnes.</p>
AVALUACIÓ I MILLORA	<p>Avaluació i millora de la tasca docent i la funció directiva. Projectes interescolars ja existents: Formació del carisma, trobades, coordinació de Animació Cristiana, educació, TIC, ... Crear un Pla estratègic innovador i de qualitat per a tots els centres. Compartir projectes innovadors iniciats en els centres. Aprofitar la novetat per canviar hàbits i costums adquirits.</p>

<p>ANIMACIÓ CRISTIANA I ACCIÓ EVANGÈLICA</p>	<p>Interpretació del concepte de Carisma en l'acció educativa quotidiana. La manca de valors cristians a la nostra societat. Desprestigi social de l'Església catòlica com a institució. Vinculació de les empreses de serveis amb el Caràcter propi. Increença de la nostra societat. Manca de bons professionals amb vocació. El missatge contradictori que donen alguns sectors de l'Església. Models educatius contraposats entre família, escola i mitjans de comunicació. Control de l'estil educatiu dels monitors de menjador i d'activitats extraescolars. La Identitat i Carisma. Centres de dimensions que permeten el tracte familiar. Presència en pobles petits. Centres consolidats en el seu entorn. Integració dels alumnes nouvinguts. Integració de l'alumnat d'altres cultures, llengües i creences. Coordinadors de Animació Cristiana. Actualitzar el Carisma per fer-lo més viu al servei de la societat. Diàleg intercultural i interreligiós. Aconseguir potenciar el carisma de la Congregació.</p>
<p>SOLIDARITAT I MISSIÓ</p>	<p>L'obra social de la Congregació per diferents països amb dimensió global. Difondre la repercussió missionera de la congregació i crear una ONG. Donar una dimensió global a la tasca local.</p>
<p>FAMÍLIA</p>	<p>Poca assistència de les famílies en les activitats formatives organitzades. Dificultat en les famílies de conciliar la vida laboral amb la vida familiar. Falta d'implicació de les famílies en l'educació dels seus fills. Participació de les Associacions de pares i mares en projectes de centre.</p>

FORMACIÓ	<p>Falta de formació (legal, econòmica...) dels equips directius a l'hora d'implementar el projecte de fundació.</p> <p>Manca de plans de formació de personal que abracin els diversos àmbits d'un centre de la Fundació.</p> <p>Integració dels alumnes nouvinguts.</p> <p>La gestió de l'oferta formativa, àmplia i subvencionada.</p> <p>Adequar la formació dels professors al Pla estratègic.</p>
RECURSOS HUMANS	<p>Disminució del personal religiós en els centres.</p> <p>Trobar personal docent identificat amb un perfil educatiu cristià.</p> <p>Manca d'un model de selecció, d'acollida, acompanyament i avaluació de personal.</p> <p>Insuficient lideratge en àmbits estratègics: direcció, Animació Cristiana, TIC, AICLE.</p> <p>La gestió i organització dels recursos humans i materials.</p> <p>Manca de personal de gestió administrativa i d'atenció al públic.</p> <p>Assumpció, renovació i relleu dels càrrecs directius.</p> <p>Estrès docent.</p> <p>Equips directius experimentats i amb perspectiva de futur.</p> <p>Tenir una borsa de treball pròpia.</p> <p>Possibilitat de la mobilitat dels professors.</p>
COMUNICACIÓ I IMATGE	<p>Desenvolupament de la <i>marca</i> (promoció i imatge).</p> <p>Poca valoració de la societat envers la figura del docent i de la institució escolar.</p> <p>La demanda i prestigi social dels centres concertats.</p> <p>L'experiència pedagògica al llarg de la història.</p> <p>La Identitat i Carisma.</p> <p>Magnitud del col·lectiu: la força de 24 centres.</p> <p>La relació amb altres centres.</p>
TIC	<p>Material TIC.</p> <p>El progrés tecnològic en el procés d'aprenentatge dels alumnes.</p>

<p>ECONOMIA I RECURSOS</p>	<p>Diferències econòmiques en la retribució de serveis al professorat. Endeutament d'alguns centres amb l'Entitat Titular. Inversions en edificis, instal·lacions i dotació material i tecnològica. Centralització de recursos, si es fa sense criteri. Precarietat econòmica de les famílies. La situació patrimonial i economia solvent. Situació econòmica d'alguns centres per afrontar millores infraestructurals. Edificis amb possibilitat d'ampliació i millora. Autofinançament. Centralitzar i optimitzar la gestió de recursos.</p>
<p>GESTIÓ I ADMINISTRACIÓ</p>	<p>Excessiva autonomia dels centres: manca d'un model consensuat de la funció directiva, dels processos de selecció de personal... Gran diversitat d'empreses vinculades amb la institució. La gestió i organització dels recursos humans i materials. Gran quantitat de documentació i exigències legals que s'han de complir. Les accions que porti a terme l'administració i que repercuteixin negativament en la nostra Institució. Centralització de recursos, si es fa sense criteri. Canvis constants de les lleis d'educació. Gestió de la demanda de necessitats verbalitzades pels centres. Assumpció, renovació i relleu dels càrrecs directius. Diferències de tracte per part de l'administració entre l'escola pública i l'escola concertada. L'existència de matrícula viva tot l'any. Incompliment de la legalitat vigent. La unió de 24 centres. Proximitat dels centres en un mateix territori administratiu. L'equip de titularitat recolzarà i vetllarà pel bon funcionament dels centres. Regularitzar, d'acord amb la llei, l'organització i distribució horària. Marc legal de la Fundació que ens dona més facilitats. Reduir la burocràcia. Equiparar la figura del coordinador de Animació Cristiana a la resta de l'equip directiu.</p>

<p>OFERTA I DEMANDA</p>	<p>No oferir la secundària en alguns centres i no tenir concert en la postobligatòria, en d'altres. Competència d'altres institucions. Disminució de la natalitat. La demanda i prestigi social dels centres concertats. Centres de dimensions que permeten el tracte familiar. Presència en pobles petits. Centres consolidats en el seu entorn. Matrícula dels centres. Oferta i demanda de serveis. Disposar de centres amb l'oferta des d'educació infantil a secundària. En els pobles moltes vegades ser l'únic centre concertat.</p>
<p>INFRA-ESTRUCTURA</p>	<p>Inversions en edificis, instal·lacions i dotació material i tecnològica. Distribució poc funcional i manca d'espais en alguns centres: capella, cuina pròpia... Disposar des dels inicis d'una seu. Situació econòmica d'alguns centres per afrontar millores infraestructurals. Edificis amb possibilitat d'ampliació i millora.</p>

4.4 Aportacions dels Equips Directius

Per afavorir la implicació dels centres en el procés d'elaboració del Pla estratègic i recollir les seves aportacions, es va convocar una trobada de Equips Directius a Vic el 3 de desembre de 2008, on, després de presentar l'estructura i treball realitzats fins al moment per a redactar el Pla estratègic, es va fer la presentació dels àmbits que havien de servir d'estructura per planificar l'acció del Pla estratègic.

Els Equips Directius es van dividir en grups de 6 persones, separant els membres d'una mateixa escola i/o compensant la presència de germanes i de laics. A cada grup se li va adjudicar un àmbit, del qual n'havia de redactar objectius i actuacions a realitzar en els propers 5 anys. A més, podien triar un altre àmbit (per preferència o per experiència) i fer el mateix treball.

4.4.1 Aportacions més destacades:

Grups/Àmbit	Actuacions prioritàries	Segon àmbit escollit
Pedagògic	Qualitat educativa Atenció a la diversitat Potenciar la innovació	Missió compartida Comunicació i imatge
Formació	Estratègies de motivació Potenciar el treball en xarxa Prioritzar l'atenció a la diversitat	Avaluació i millora
Avaluació i millora	Qualitat des de la innovació Promoure projectes Treball en xarxa	Pedagogia
Pastoral	Actualitzar el llenguatge Professionals cristians Mimar l'equip de pastoral	Recursos humans
Missió compartida	Formació a tot el personal en el Carisma Promoure intercanvis entre centres Delegar responsabilitats Transmetre un pensament positiu	Solidaritat i missió
Solidaritat i missió	Conèixer i difondre la missió Anunciata Sensibilitzar de les necessitats dels altres Crear una ONG de les 24 escoles per...	Família
Recursos Humans	Aconseguir que el personal s'adeqüi al perfil Anunciata Potenciar els EDs experimentats Acollir els nous professors	Família

Grups/Àmbit	Actuacions prioritàries	Segon àmbit escollit
Família	Implicar les famílies en l'educació dels fills Potenciar les associacions de pares i/o famílies Potenciar la implicació de les famílies en activitats docents	Pastoral
Oferta i demanda	Qualitat Afavorir el tracte familiar Prioritzar les demandes de les famílies per oferir serveis	Economia i recursos
Comunicació i imatge	Marca: unificar la imatge Promocionar trobades Crear espais de convivència i compartir Visita de llocs emblemàtics Cuidar els antics alumnes	Recursos Humans
Economia i recursos	Cercar fórmules d'autofinançament Centralitzar la compra de recursos Unificar les retribucions del personal	Pedagogia
Gestió i administració	Conèixer la llei. Autonomia i millora Estalviar recursos Assumpció de càrrecs Establir un perfil directiu Unificar compres	Pedagogia
Infraestructura	Imatge moderna Manteniment òptim Aposta decidida per les noves tecnologies	Comunicació i imatge
TIC	Millorar els recursos materials Formació per canviar actituds Compartir experiències	Formació

4.5 Disseny de les àrees estratègiques

Amb la finalitat de poder agilitzar els treballs de la comissió, es va realitzar una denominació definitiva dels àmbits i un agrupament d'aquests en àrees estratègiques que definiran també les grans àrees de responsabilitat de l'Equip de Titularitat de la FEDAC

ÀMBITS DE TREBALL	ÀREA ESTRATÈGICA	RESPONSABLES
Organització: Missió compartida	DIRECCIÓ	DIRECTOR GENERAL
Oferta educativa		
Infraestructura		
Pastoral i acció evangèlica	PASTORAL	COORDINADOR D'ÀREA
Solidaritat i missió		
Pedagògic	PEDAGOGIA	
Avaluació, millora i innovació		
Famílies		
Recursos humans	PERSONAL	
Formació		
Econòmic	ADMINISTRACIÓ	
Gestió i administració		
Relacions i imatge	COMUNICACIÓ	
TIC		

5 Objectius estratègics.

5.1 Objectius estratègics

De la missió plantejada en el principi, de la visió que volem donar a la tasca que se'n destil·la, de la seva implementació i dels valors que han d'impregnar tota aquesta activitat, hem de plantejar uns objectius estratègics que són el fonament d'aquest Pla estratègic.

1.) Desenvolupar un projecte significatiu i alternatiu, basat en el projecte evangèlic de Jesús

Línies operatives:

- 1.1 Renovar, orientar i dinamitzar l'animació cristiana de la comunitat educativa.
- 1.2 Impulsar el respecte, el coneixement i el diàleg entre les diverses cultures i religions.

2.) Implementar un model organitzatiu per compartir la missió.

Línies operatives:

- 2.1 Impulsar un lideratge decidit en les pròpies responsabilitats i en les comunes.
- 2.2 Desenvolupar l'estructura organitzativa de la fundació.

3.) Potenciar el sentiment de pertinença de la comunitat educativa.

Línies operatives:

- 3.1 Impulsar la formació de qualitat com a creients i com a professionals de l'educació.
- 3.2 Desenvolupar la marca FEDAC.

4.) Optimitzar la gestió econòmica, laboral i administrativa.

Línies operatives:

- 4.1 Centralitzar la gestió laboral en la seu de la Fundació.
- 4.2 Informatitzar i estandarditzar l'administració dels centres.
- 4.3 Establir documents marc de gestió.
- 4.4 Vetllar pel manteniment i millora dels espais i les instal·lacions dels centres.

5.) Respondre als reptes plantejats per la societat del coneixement, la preocupació per la sostenibilitat i la força de les identitats.

Línies operatives:

- 5.1 Integrar les tecnologies com a eina d'aprenentatge, de coneixement i de gestió.
- 5.2 Adoptar criteris de sostenibilitat en la gestió d'edificis i recursos.
- 5.3 Potenciar i col·laborar en projectes solidaris de les Dominiques de l'Anunciata.

6.) Desenvolupar la línia pedagògica pròpia en millora contínua.

Línies operatives:

- 6.1 Conjuguar qualitat i equitat en tots els serveis oferts.
- 6.2 Vetllar per l'atenció als alumnes més necessitats.
- 6.3 Impulsar decididament projectes propis reeixits.

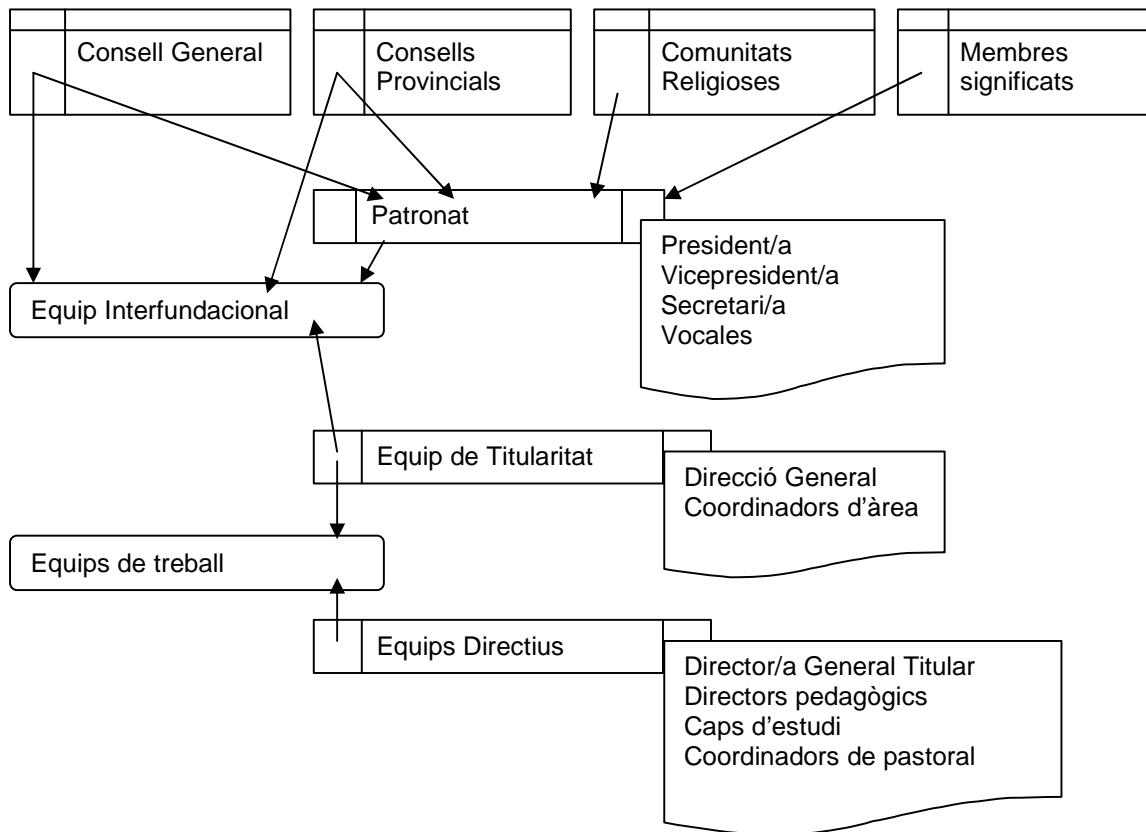
5.2 Repercussió dels objectius generals en les àrees.

	Direcció	Pastoral	Pedagogia	Personal	Administració	Comunicació
Desenvolupar un projecte significatiu i alternatiu, basta en el projecte evangèlic de Jesús.	■	■	■	■	■	■
Implementar un model organitzatiu per compartir la missió.	■	■	■	■	■	■
Potenciar el sentiment de pertinença de la comunitat educativa.	■	■	■	■	□	■
Optimitzar la gestió econòmica, laboral i administrativa.	■	□	□	■	■	■
Respondre als reptes plantejats per la societat del coneixement, la preocupació per la sostenibilitat i la força de les identitats.	■	■	■	■	■	■
Desenvolupar la línia pedagògica pròpia en millora contínua.	■	■	■	■	■	■

■	Responsabilitat directa
■	Coresponsabilitat
□	Incidència funcional

6 Model organitzatiu: Organigrama

Aquesta missió es concreta en una estructura organitzativa.



7 Objectius operatius de l'àrea de Direcció general

7.1 Missió compartida

Afavorir que tots plegats prenguem consciència que la missió evangelitzadora i educadora només és possible a través de la participació coresponsable de tots els que hi estan implicats: religioses i laics, famílies, alumnes i personal.

1. Fer un projecte il·lusionant i participatiu.
2. Implantar un lideratge en els diferents àmbits estratègics.
3. Establir una cultura de treball col·lectiu entre els centres.
4. Mantenir un ambient de treball positiu on les persones se sentin acollides.
5. Organitzar els Equips Directius en missió compartida.
6. Preparar el relleu dels equips directius i altres càrrecs de responsabilitat en els centres.
7. Establir un diàleg constructiu que ens permeti crear un model consensuat de la funció directiva.
8. Conèixer el marc legal per complir creativament amb la llei.
9. Potenciar la relació amb l'administració defensant la nostra singularitat.
10. Crear mecanismes d'avaluació.

7.2 Oferta educativa.

Volem ser una alternativa educativa cristiana de qualitat i de servei, basada en la professionalitat de l'equip humà i en la innovació, a l'abast de tothom, sense discriminació de cap tipus i, alhora, estar oberts i compromesos a l'entorn social on estem inserits i respondre a la demanda i al prestigi dels nostres centres.

1. Treballar per aconseguir el concert en totes les etapes.
2. Obrir les instal·lacions dels centres als alumnes, a les famílies i a altres institucions.
3. Vetllar pel tracte familiar en les nostres escoles.
4. Mantenir una oferta educativa arrelada en el seu entorn.
5. Vetllar per la matrícula dels centres.
6. Proporcionar una bona oferta de serveis d'acord amb la demanda de cada centre.
7. Mantenir la nostra presència en pobles petits.

7.3 Infraestructura.

Els nostres centres disposaran d'espais acollidors que permetin oferir uns serveis de qualitat i desenvolupar els objectius de la missió fundacional, on hi siguin ben presents els signes i símbols que ens identifiquen.

1. Adequar els espais i instal·lacions segons les noves exigències pedagògiques.
2. Adequar els edificis a la normativa actual.
3. Vetllar pel manteniment de les instal·lacions i els edificis.
4. Identificar els nostres centres amb els signes i símbols propis de la missió.
5. Posar a disposició dels centres la seu de la fundació.
6. Dotar tots els centres amb el material necessari per portar a terme amb excel·lència la tasca educativa.
7. Actualitzar un inventari dels béns materials dels centres.

8 Objectius operatius àrea de Pastoral

8.1 Animació Cristiana i acció evangèlica.

La nostra acció educativa s'insereix en la missió evangelitzadora de l' Església. Per tant, cal renovar, orientar i animar el procés de l'acció Animació Cristiana de les escoles des de l'experiència de fe dins de l' Església i segons el Carisma de les Dominiques de l' Anunciata, per tal que condueixi les persones i els grups a la plena realització humana i cristiana.

1. Treballar la pastoral com a compromís de tots a les nostres escoles.
2. Potenciar el creixement humà i cristià del personal no docent (monitors i PAS) i aconseguir la seva implicació en la missió evangelitzadora i educativa a les escoles.
3. Afavorir la implicació del professorat en la missió evangelitzadora i educativa a les escoles.
4. Fomentar les relacions de col·laboració entre les famílies i les escoles.
5. Acompanyar els alumnes en el seu creixement personal i oferir-los un model de relacions i de convivència basat en els valors evangèlics.
6. Obrir l'acció educativa escolar a l'entorn sociocultural.
7. Potenciar les relacions dels centres amb les parròquies i amb altres institucions d' Església.
8. Fer present en el currículum i en l'acció educativa quotidiana la concepció cristiana del món i els valors evangèlics.
9. Donar a conèixer els trets fonamentals del carisma de les Dominiques de l' Anunciata.

8.2 Solidaritat i missió.

Implicar tota la comunitat educativa per a que prengui consciència que som ciutadans d'un món desigual i injust i s'impliqui en projectes d'acció social orientats envers els més desfavorits i la transformació de l'entorn i de la societat.

1. Donar a conèixer l'obra social de les Dominiques de l' Anunciata en els diferents països, en especial les promogudes des de les províncies fundadores.

2. Promoure la participació en la tasca missionera a través del voluntariat de les Dominiques de l' Anunciata.
3. Donar una dimensió global a la tasca local en favor dels valors de la pau, la justícia i la sostenibilitat.

9 Objectius operatius àrea de Pedagogia

9.1 Pedagògic

L'alumne és el centre del procés educatiu i l'educador facilita l'aprenentatge al llarg de tota la vida i contribueix al creixement de la persona desenvolupant totes les seves capacitats, acompanyades d'actituds i valors que l'ajudin a col·laborar activament en la construcció d'un món més just i solidari.

1. Elaborar la línia pedagògica pròpia.
2. Implantar les següents línies d'actualització pedagògica: escola TIC, escola multilingüe, escola verda i aprenentatge servei.
3. Garantir l'acollida i l'atenció a la diversitat en totes les modalitats en els nostres centres.
4. Promoure un model d'atenció tutorial i orientació en els centres.
5. Establir pautes per compartir el procés educatiu dels alumnes entre escola i família.

9.2 Avaluació, millora i innovació.

Per educar des d'una comunitat és prioritari que tots els integrants assumeixin el compromís de mantenir-la viva i en renovació permanent, la qual cosa comporta fomentar una actitud oberta, creativa i de millora contínua davant l'acció educativa.

1. Crear mecanismes d'avaluació.
2. Impulsar el coneixement d'experiències pedagògiques renovadores.
3. Implementar propostes de millora i innovació.

9.3 Famílies.

Establir una relació de complementarietat amb les famílies, col·laborant amb la seva tasca educativa, ajudant-los a través de l'escolta i el diàleg, oferint-los mitjans per a la seva formació i canals de participació.

1. Promoure l'assistència de les famílies en les activitats formatives organitzades.
2. Implicar les famílies en la vida escolar.
3. Estimular la participació de les AMPA's en la vida escolar.

10 Objectius operatius àrea de Personal

10.1 *Recursos humans.*

L'equip humà és el principal actiu de la Fundació. És tasca de recursos humans contribuir a crear i a mantenir un bon ambient de treball, establint relacions constructives i afavorint la formació i realització personal/professional dels seus membres.

1. Elaborar un manual de selecció, acollida, acompanyament i avaluació de personal.
2. Potenciar el lideratge en àmbits estratègics: direcció, pastoral, pedagògic .
3. Disposar d'un personal de gestió administrativa i d'atenció al públic de qualitat.
4. Tenir cura dels educadors per reduir l'estrès docent.
5. Oferir la possibilitat de la mobilitat als professors.

10.2 *Formació.*

L'educador és el centre de qualsevol procés de renovació que hagi de tenir lloc a l'escola; cal promoure processos formatius personals i de grup i donar-los tot el suport necessari, per tal que puguin assumir amb il·lusió i competència els compromisos inherents a la seva missió.

1. Elaborar un Pla de formació.
2. Formar el personal en els diferents àmbits.
3. Formar els equips directius per dur a terme les tasques encomanades.
4. Gestionar una oferta formativa, àmplia i subvencionada.
5. Aconseguir que la formació realitzada tingui transcendència i aplicació practica en els centres.
6. Canviar el rol del professor.

11 Objectius operatius àrea de Comunicació

11.1 *Relacions i imatge.*

Establir una bona comunicació amb les persones i/o institucions més vinculades efectiva i afectivament amb la Fundació i ser reconeguts com una Institució que ofereix un model educatiu diferenciat.

1. Desenvolupar la marca FEDAC.
2. Difondre i comunicar l'activitat fundacional.
3. Difondre i potenciar la Identitat i Carisma entre la comunitat educativa.
4. Potenciar la comunicació entre els centres de la Fundació.
5. Potenciar la comunicació amb entitats i institucions externes a la Fundació.

11.2 TIC.

Les noves tecnologies han estat una revolució en el món educatiu, ara ens cal una actitud oberta i creativa per preveure cap a on ens porten les constants innovacions tecnològiques, quines repercussions tindran en la nostra tasca educadora i quina resposta hi hem de donar perquè esdevinguin un mitjà de formació.

1. Assegurar una dotació de recursos tecnològics de la informació i comunicació.
2. Potenciar el treball en xarxa.
3. Coordinar els recursos tecnològics per l'aprenentatge i la comunicació (TAC).

12 Objectius operatius àrea d'Administració

12.1 Economia i recursos.

L'economia i els recursos de la fundació, fidel a la senzillesa i humilitat que caracteritza els nostres centres, ha de permetre desenvolupar la nostra missió educativa i garantir amb eficiència la pràctica docent. Tindrà en compte les estratègies necessàries per optimitzar els recursos i atendre criteris de solidaritat i atenció als més necessitats.

1. Consensuar un model de retribució del personal dels centres.
2. Optimitzar la gestió dels recursos per millorar la rendibilitat.
3. Aprofitar les oportunitats de subvencions.
4. Compensar la precarietat econòmica de les famílies.
5. Vetllar per que la situació patrimonial i econòmica asseguri l'autofinançament del Centre.
6. Destinar recursos propis a accions solidàries o missioneres de la fundació i/o de la congregació.
7. Finançar la Fundació.
8. Elaborar uns pressupostos que tinguin en compte, amb l'equilibri necessari, els diversos àmbits d'actuació fundacional i les necessitats dels centres.

12.2 Gestió i administració.

La gestió i administració de la Fundació afavorirà l'autonomia econòmica i estructural dels centres, establint uns criteris de gestió comuns en tots els centres, solidaris i coresponsables de la gestió fundacional.

1. Centralitzar en la Fundació la gestió laboral i comptable dels centres.
2. Facilitar la gestió dels documents administratius dels centres.
3. Recolzar i vetllar pel bon funcionament administratiu dels centres.
4. Informatitzar la gestió i administració dels centres