

C2	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	12	0
C3	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	12	0
C4	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	12	0
C5	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	12	0
C6	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	11	0
C7	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	12	0
C8	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	11	1
C9	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	12	0
C10	SÍ	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	NO	7	5
C11	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ	7	5
C12	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	12	0
C13	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	9	3
C14	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	11	1
C15	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	9	3
C16	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	12	0
C17	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	12	0
C18	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	-	SÍ	NO	7	4
C19	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	10	2
C20	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	11	1
C21	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	12	0
C22	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	12	0
C23	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ	9	3
C24	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	9	3
C25	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	9	2
C26	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	12	0
C27	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	9	3
C28	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	12	0
C29	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	12	0
C30	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	10	2
C31	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	12	0
C32	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	NO	NO	NO	6	6
C33	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	8	4

Quadre 4.4: Univocitat que presenta cada un dels ítems segons els jutges.

El quadre 4.5 ens presenta la valoració en importància que cada un dels jutges dóna a cadascuna de les preguntes.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
B1	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	3
B2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	1	4
B3	3	4	4	2	3	4	-	4	4	4	4	3
B4	3	3	-	3	3	-	4	4	3	4	4	3
B5	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
B6	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
B7	3	3	4	4	3	2	4	4	3	4	4	3
B8	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3
B9	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
B10	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3
B11	3	3	-	4	3	4	4	4	3	3	4	3
B12	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3
C1	2	2	4	3	3	4	3	4	2	4	4	2
C2	2	2	4	4	3	4	3	4	4	1	3	4

C3	3	4	4	1	3	4	4	4	4	2	4	2	
C4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	
C5	3	4	4	2	3	4	4	4	2	1	3	3	
C6	-	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	
C7	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	2	
C8	-	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4	1	
C9	3	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	1	
C10	3	4	4	3	-	4	3	4	2	4	3	4	
C11	3	3	2	3	-	4	4	4	3	4	4	2	
C12	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	
C13	4	2	4	2	-	4	2	4	1	1	2	2	
C14	2	3	3	4	3	4	4	4	2	2	4	4	
C15	3	4	4	2	3	4	4	4	2	2	3	4	
C16	3	4	4	4	3	4	3	4	2	2	3	4	
C17	3	4	4	1	3	4	3	4	2	2	3	4	
C18	3	3	4	1	3	4	2	4	1	-	3	2	
C19	2	4	4	4	3	4	2	4	1	4	4	4	
C20	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	
C21	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	
C22	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	2	
C23	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
C24	4	3	1	3	3	4	4	4	4	-	4	2	
C25	3	4	4	3	-	4	4	4	3	4	4	4	
C26	3	3	4	2	3	4	4	4	3	-	4	2	
C27	2	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	
C28	4	4	4	3	3	4	3	4	4	-	4	3	
C29	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
C30	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	
C31	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
C32	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	
C33	3	4	4	4	3	4	-	4	3	4	4	4	
X	3,046	3,488	3,767	3,155	3,000	3,863	3,674	4,000	3,000	3,487	3,622	3,155	
X t = 3,438					S = 1,05								

Quadre 4.5: Puntuació mitjana que cada jutge concedeix als ítems, segons la importància.

Tal com podem apreciar la importància donada a la totalitat del qüestionari és força alta, resulta una mitjana de 3,4 (en una escala d'1 a 4). La proximitat en els resultats obtinguts per tots els jutges ens decideix mantenir les valoracions de tots i no prescindir-ne de cap. De fet, tots es mantenen dins de la normalitat compresa en l'interval d'una desviació típica a partir de la mitjana.

Després de plantejar-nos la depuració de jutges, analitzem si cal "depurar" alguns dels ítems.

El quadre 4.6 ens presenta la mitjana obtinguda per cada un dels ítems pel que fa a la importància que els jutges els atorguen.

	X		X		X
B1	3,500	C4	3,333	C19	3,416
B2	3,416	C5	3,080	C20	3,666
B3	3,000	C6	3,545	C21	3,666
B4	3,400	C7	3,416	C22	3,333
B5	3,666	C8	3,272	C23	3,666
B6	3,750	C9	3,333	C24	3,000
B7	3,416	C10	3,454	C25	3,727
B8	3,583	C11	3,272	C26	3,272
B9	3,833	C12	3,500	C27	3,583
B10	3,333	C13	2,545	C28	3,636
B11	3,454	C14	3,250	C29	3,750
B12	3,583	C15	3,250	C30	3,750
C1	3,080	C16	3,333	C31	3,833
C2	3,166	C17	3,080	C32	3,750
C3	3,250	C18	2,727	C33	3,727

*Quadre 4.6: Dades sobre la importància de cada un dels ítems segons els jutges.*

Aplicat l'interval trobat a la valoració donada a cada ítem revisem si hi ha ítems en què més d'un terç dels jutges els valoren fora de l'interval trobat.

En aquest cas tampoc no es veu la necessitat d'eliminar-ne cap, ja que gairebé tots es troben dins dels valors de la normalitat establerta. Els únics que s'aparten d'aquesta normalitat són els C13 i C18, malgrat tot decidim mantenir-los, atès que ens dóna idea d'algunes cerimònies i de les formes que té el centre de conservar la seva història.

Segons els resultats exposats en els quadres ens veiem en la necessitat de realitzar diverses esmenes. Les presentem a continuació segons els dos apartats de què consta el qüestionari.

Pel que fa a l'apartat **B, Aspectes del funcionament del centre**, cal destacar, en opinió dels jutges, bàsicament els problemes següents:

- La **pèrdua d'univocitat** en alguns ítems en plantejar-se dues característiques diferents en el mateix apartat. Es podia donar el cas que l'enquetat s'inclinés per només per un dels indicadors es trobés en una mateixa lletra i que li fos impossible definir-se.
- Un altre problema que van detectar alguns jutges va ser que de vegades la **idea d'escala o gradació** entre les quatre opcions **no quedava prou clara** i es produïa un salt molt gran entre una opció i una altra.

- Una redacció poc entenedora.
- Unes frases massa llargues.

Tal com assenyalàvem al quadre 4.4, cal retocar els ítems ombrejats B1, B2, B4, B5, B6, B7, B9, B10. Veiem com queden després de fer els canvis.

<b>ABANS DE LA VALORACIÓ</b>	<b>DESPRÉS DE LA VALORACIÓ</b>
<p><b>1. Grau de Participació en les Finalitats i Objectius</b></p> <p>a) Manca de valors institucionals comuns i abundància d'activitats individuals. El centre no té objectius definits i cadascú actua segons el seu propi criteri.</p> <p>b) Manca de valors institucionals acceptats per la majoria dels membres. Els valors són individuals i de subgrups. Les persones amb plantejaments afins es reuneixen amb subgrups i actuen de forma comuna.</p> <p>c) Existència de valors institucionals comuns acceptats per la majoria dels membres. Aquesta acceptació de vegades és per pressions internes o externes.</p> <p>d) Existència d'objectius clarament definits, acceptats i compartits per la pràctica majoria dels membres. Lluita per aconseguir els valors institucionals. Els objectius del centre sorgeixen d'una seriosa anàlisi del context i es troben en constant revisió.</p>	<p><b>1. Grau d'implicació amb les Finalitats i valors institucionals</b></p> <p>a) Al centre hi ha una manca de valors institucionals comuns i una abundància d'activitats individuals, cadascú actua segons el seu propi criteri.</p> <p>b) Els valors que hi ha al centre són individuals i de subgrups. Les persones amb plantejaments afins es reuneixen en subgrups i actuen de forma comuna.</p> <p>c) Al centre hi ha uns valors institucionals comuns acceptats per la majoria dels membres, tot i que aquesta acceptació de vegades sorgeix per pressions que reben els membres de la institució.</p> <p>d) Al centre hi ha uns valors institucionals acceptats i compartits per la pràctica totalitat dels membres. Les accions que aquests realitzen tenen coherència amb aquests valors.</p>
<p><b>2. Currículum</b></p> <p>a) Cada professor planifica de forma individual els seus ensenyaments.</p> <p>b) Els professors arriben a acords sobre temes molt específics que no tenen a veure amb aspectes formals de l'ensenyament (horaris, llibres de text, sortides, etc.)</p> <p>c) La perspectiva és a curt termini amb poca reflexió i grans esforços per atendre el client. Els professors formen grups de treball només per abordar tasques concretes que tenen a veure amb l'ensenyament. Un cop acabada la feina el grup es dissol.</p> <p>d) Molt ben definits el grup social per el qual treballen i, per tant, també poden identificar amb força exactitud les seves necessitats i la seva demanda de qualitat. Es planifiquen, preparen i avaluen conjuntament els continguts, mètodes i materials.</p>	<p><b>2. Planificació del Currículum</b></p> <p>a) Cada professor planifica de forma individual els seus ensenyaments.</p> <p>b) El professorat arriba a acords sobre temes organitzatius molt específics (horaris, llibres de text, sortides, etc.) i no s'aborden aspectes interns d'ensenyament.</p> <p>c) El professorat forma grups de treball per abordar tasques concretes. La perspectiva és a curt termini amb poca reflexió. Un cop acabada la feina el grup es dissol.</p> <p>d) El professorat reflexiona, planifica, prepara i avalua conjuntament tots els aspectes del currículum (continguts, metodologia, materials, sistemes d'avaluació, agrupament de l'alumnat...).</p>
<p><b>4. Estructures organitzatives</b></p> <p>a) Cada lloc de treball té definits els seus límits, la seva dependència i les seves relacions, amb normes explícites. Hi ha distribució funcional i jeràrquica de les tasques. L'organització bàsica és per aules i per espais cel·lulars.</p> <p>b) Distribució per matèries, nivells, àrees i/o departaments d'acord amb els interessos individuals dels professors. L'estructura disciplinària és la que condiciona bàsicament l'organització escolar.</p> <p>c) Es pensa com realitzar les coses de la millor manera possible per solucionar problemes futurs. Hi ha punts de control a tot el sistema per evitar errades, programació per equips conjunts de currícles dissenyades externament. Imposició de les reunions forçades pels directius.</p> <p>d) L'acció és sistemàtica i natural perquè els membres i les unitats organitzades participen directament en la millora de la qualitat i controlen els riscos de canvi. Creació d'estructures i contextos (temps, tasques i recursos) que promouen el treball conjunt.</p>	<p><b>4. Assignació de tasques al professorat</b></p> <p>a) Distribució per matèries, nivells, àrees i/o departaments d'acord amb els interessos individuals dels professors.</p> <p>b) Hi ha unes normes implícites que serveixen per assignar a una tasca concreta a cada professor.</p> <p>c) La direcció del centre fa una prospecció i assigna a cada professor a la tasca que creu que desenvoluparà millor segons les seves capacitats i preferències personals. El claustre accepta la decisió sense oposició explícita.</p> <p>d) Al claustre es decideix el professor idoni per assumir les diferents tasques que s'han de fer.</p>
<p><b>5. Procediments operatius. Formes de treball</b></p> <p>a) Baixa intervenció voluntària dels membres en la dinàmica del centre. Passivitat. Responsabilitat individual per aula/grup. Treball privat a les aules. Pocs espais o temps en comú.</p> <p>b) Intervenció en la dinàmica del centre en funció dels valors individuals o del subgrup de referència. Els grups romanen relativament estables. Cada grup té una manera pròpia de treballar i d'entendre l'ensenyament de la matèria.</p>	<p><b>5. Intervenció en la dinàmica de treball</b></p> <p>a) La intervenció voluntària dels membres en la dinàmica del centre és nul·la. Passivitat. Responsabilitat individual per aula / grup. Treball privat a les aules. Pocs espais o temps en comú.</p> <p>b) Intervenció en la dinàmica del centre en funció del subgrup de referència. Els grups romanen relativament estables. Cada grup té una manera pròpia de treballar i d'entendre</p>

<p>c) Limitades intervencions voluntàries dels membres en la dinàmica del centre i l'assoliment de les fites. Passivitat. La intervenció per aconseguir els valors i les finalitats institucionals acostuma a ser voluntària, només de l'Equip Directiu. Reunions formals com a recurs instrumental per a certes fites prefixades, en temps i espais determinats.</p> <p>d) Intervenció activa i voluntària, dels membres per aconseguir l'assoliment dels seus objectius. Tractament personalitzat de cada situació i flexibilitat de funcions i enfocaments. S'entén l'ensenyament com a tasca col·lectiva de col·laboració i participació. Els temps i espais de treball conjunts no han d'estar necessàriament prefixats.</p>	<p>l'ensenyament de la matèria.</p> <p>c) L'equip directiu és qui normalment acostuma a designar el temps i l'espai per a la intervenció en la dinàmica del centre. Les intervencions voluntàries del professorat en l'assoliment dels objectius és limitada.</p> <p>d) Intervenció activa i voluntària dels membres per aconseguir l'assoliment dels seus objectius del centre. S'entén l'ensenyament com a tasca col·lectiva de col·laboració i participació. Els temps i espais de treball conjunts no han d'estar necessàriament prefixats.</p>
<p><b>6. Interacció entre professionals</b></p> <p>a) Passivitat general i de falta de comunicació, fet que comporta un desànim general. Poc motivats, cadascú va a lo seu. Falta de recolzament interpersonal. Soledat professional. Vida privada, aïllament físic i psicològic. Interaccions fragmentades, esporàdiques i superficials.</p> <p>b) La permanent situació de confrontacions i conflictes múltiples entre els membres i els grups provoca ansietat individual i poca mobilitat en la vida organitzativa. Identificació amb el subgrup al qual pertanyen. Baixa permeabilitat. Centre dividit en subgrups amb pocs elements en comú.</p> <p>c) Treball conjunt artificial, forçat. Predomina en la pràctica les formes de fer individuals. Relacions comuns per procediments burocràtics com a gestió regulada de forma administrativa. Les relacions queden condicionades per la imposició externa.</p> <p>d) Integració dels valors personals i de la institució en un tot unificat que es realitza a través del compromís dels membres. Interdependència i coordinació com a formes assumides personal i col·lectivament. Sentit de comunitat; recolzament i relació mútua. Autorevisió, relacions construïdes internament.</p>	<p><b>6. Interacció entre professionals</b></p> <p>a) Hi ha una passivitat general i falta de comunicació, cadascú fa la seva. Falta de recolzament interpersonal. Soledat professional. Interaccions fragmentades, esporàdiques i superficials.</p> <p>b) Entre el professorat hi ha una clara identificació amb el subgrup al qual pertany. Baixa permeabilitat per establir interaccions amb altres grups. El centre es troba dividit en subgrups amb pocs elements en comú.</p> <p>c) Entre el professorat hi ha interaccions puntuals per a la realització de procediments molt concrets. El treball conjunt és artificial i sovint forçat.</p> <p>d) Entre el professorat del centre hi ha una interacció positiva assumida col·lectivament a través del compromís dels seus membres. Sentit de comunitat i recolzament mutu.</p>
<p><b>7. Directius</b></p> <p>a) La direcció actua segons el seu pla de treball. Normalment gestiona amb les persones individualment la seva aportació a la institució.</p> <p>b) L'autoritat s'assigna sobre la base de més aptitud i dedicació per ajudar els altres. Es confia amb qui dona exemple, recolza o fa agradable la convivència. Les decisions es prenen per consens, entès, però, com la solució que en principi no perjudica a ningú.</p> <p>c) La clau de l'èxit rau en la preparació dels directius per assignar rols a les persones individualment i com a grups. És l'equip qui imposa les tasques que s'han de realitzar. L'autoritat i la jerarquia es basen en la competència per la tasca.</p> <p>d) Les responsabilitats són compartides i tothom es recolza. La direcció actua més com a coordinació i gestió que no com a organitzador.</p>	<p><b>7. Gestió dels directius</b></p> <p>a) La direcció actua segons el seu pla de treball. Normalment gestiona amb les persones individualment la seva aportació a la institució.</p> <p>b) La direcció té un pla de treball conegut per tots i en alguns casos compartit. L'autoritat s'assigna sobre la base de més aptitud i dedicació per ajudar als altres. Es confia amb qui dona exemple, recolza o fa agradable la convivència.</p> <p>c) Tot i que hi ha propostes col·lectives, també n'hi ha d'individuals i les assignen els directius. La clau de l'èxit rau en la preparació dels directius per assignar rols a les persones individualment i com a grups. L'autoritat i la jerarquia es basen en la competència per la tasca.</p> <p>d) La direcció promou un pla de treball col·lectiu. Les responsabilitats són compartides i tothom es recolza. La direcció actua més com a coordinador i gestor de decisions col·lectives que no com a assignador de tasques.</p>
<p><b>9. Innovacions</b></p> <p>a) La innovació no s'acostuma a planificar i impulsar i, si es fa, resulta ser més una proposta escrita que una realitat.</p> <p>b) Les resistències a les innovacions són de caràcter personal i provenen de la pèrdua de l'estatus quo. Normalment les iniciatives de canvi provenen de persones concretes amb interessos concrets.</p> <p>c) Hi ha petits canvis fruit del treball d'alguns grups. Malgrat tot, els canvis són poc estables.</p> <p>d) L'intercanvi adequat entre les demandes externes i la realitat interna el fa ser per necessitat una organització innovadora. Gran adaptabilitat als nous entorns. El centre com a unitat i agent de canvi descansa en el debat i la reflexió de les persones que es comprometen amb les innovacions.</p>	<p><b>9. Innovacions</b></p> <p>a) En el centre no hi ha el costum d'impulsar innovacions.</p> <p>b) Les resistències a les innovacions que trobem en el centre són de caràcter personal i provenen de la por a la pèrdua de l'estatus quo. Normalment hi ha poques iniciatives de canvi.</p> <p>c) Hi ha innovacions fruit de la iniciativa d'alguns grups, un grup més actiu n'arrossega a un altre de menys actiu. Els canvis, però, són poc estables.</p> <p>d) L'intercanvi adequat entre les demandes externes i la realitat interna fa del centre una organització innovadora. Gran adaptabilitat i compromís dels seus membres amb les innovacions.</p>
<p><b>10. Conflicte</b></p> <p>a) Ningú no es fa càrrec dels problemes, el que importa és sobreviure sense problemes afegits.</p> <p>b) Creuen que no hi ha problemes organitzatius i, per tant, no senten la necessitat de resoldre's.</p> <p>c) La falta de resultats explícits és font de discussions entre els conservadors i els renovadors.</p>	<p><b>10. Conflicte</b></p> <p>a) El professorat no percep l'existència de problemes i, per tant, no sent la necessitat de resoldre's.</p> <p>b) El professorat no afronta les discrepàncies, el que importa és sobreviure sense problemes afegits.</p> <p>c) Tot i que el professorat percep que hi ha discrepàncies, prefereix no intervenir i esperar que el temps solucioni el</p>

d) Es creu que les persones són la clau de l'èxit. La tasca anirà encaminada a ajudar-les. Es percep de forma natural les discrepàncies entre el que és i el que ha de ser, identifica objectius i problemes nous i introdueix millores que suposen la solució.	conflicte. d) El professorat percep de manera natural les discrepàncies existents, intenta identificar els problemes nous i introdueix millores que sovint suposen la solució.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadre 4.7: Canvis realitzats a l'apartat B del Qüestionari

Les recomanacions realitzades sobre l'apartat C, **Aspectes específics**, ens van portar a la realització del següent tipus de variacions:

- Igual que a l'apartat B, es donava en algun ítem la pèrdua d'univocitat en plantejar-se dues variables diferents en la mateixa pregunta. Es podia donar el cas que l'enquestat s'iclinés per dues valoracions diferents dependent de la variable que volgués valorar. En alguns casos s'ha redefinit la pregunta utilitzant dos ítems diferents.
- La segona va consistir a desordenar els ítems de tal manera que no estiguessin agrupats per temàtiques.
- La tercera a redactar alguns dels ítems en forma negativa.
- Finalment, es va procedir a millorar el redactat d'alguns ítems que els jutges van estimar com a confusos.

La segona i tercera indicacions responen al mateix objectiu: detectar si l'enquestat és coherent en les seves respostes, de tal manera que si totes les creus surten en un mateix marge voldrà dir que l'enquestat entra en contradicció en les seves respostes. La primera observació també la va fer algun jutge respecte de l'apartat B.

Els canvis realitzats queden de manifest en la graella següent (quadre 4.8):

ABANS DE LA VALIDACIÓ	DESPRÉS DE LA VALIDACIÓ
Les persones que es recorden com a exemple ho són per la seva dedicació al treball col·lectiu.	23.- Les persones que es recorden com a exemples ho són per la seva dedicació al treball individual i no col·lectiu.
L'espai comú (sala de professors) és un lloc agradable, és visitat i acull trobades informals de professors.	12.- L'espai comú (sala de professors) no acull trobades informals de professors.
El rendiment que es treu de les instal·lacions és òptim i sotmès a una avaluació sistemàtica.	14.- El rendiment que es treu de les instal·lacions és pèssim.  26.- El rendiment que es treu de les instal·lacions és sotmès a una avaluació sistemàtica.
Hi ha espais dedicats a antics alumnes i/o professors.	35.- Hi ha espais dedicats a recopilar materials d'antics alumnes i/o antics professors.
L'escola té anagrama i/o emblema i/o estàndards representatius del centre que s'usen habitualment i en commemoracions i sortides.	31.- L'escola té anagrama i/o emblema i/o estàndards representatius de la institució que s'usen habitualment dins i fora del centre.
Es justifica i defensa que en finalitzar el curs i/o l'etapa hi hagi una entrega protocol·lària de notes.	11.- En finalitzar el curs i/o l'etapa hi ha una entrega protocol·lària de notes.
Es commemora sota un programa comú l'inici de curs, acabament de trimestre i acabament de curs.	21.- Es commemora sota un programa comú actuacions com ara l'inici de curs, acabament de trimestre i acabament de curs.
Les metodologies aplicades en les diferents àrees han estat	22.- Les metodologies aplicades en les diferents àrees han estat

seleccionades col·lectivament.	consensuades col·lectivament.
Es debat la relació entre els aprenentatges i l'espai / temps assignat per dur-los a terme.	24.- No s'acostuma a debatre la relació entre els aprenentatges i l'espai/temps assignat per dur-los a terme.
Els membres de l'organització ens sentim recompensats amb el bon treball, més que no pas qüestionats o sancionats quan alguna cosa va malament.	10.- Considero que els membres de l'organització no se senten recompensats amb el bon treball, més aviat sancionats o qüestionats quan alguna cosa va malament.
Es considera que el meu treball m'ofereix oportunitats de creixement com a persona i oportunitats de promoció.	6.- Considero que el meu treball no m'ofereix oportunitats de promoció.
Es fomenta l'existència i debat sobre normes bàsiques de disciplina que tots els alumnes coneixen i respecten.	20.- Es fomenta l'existència i debat sobre normes bàsiques de disciplina entre els alumnes.
El grup proporciona suport i ajuda als problemes individuals dels professors.	33.- El col·lectiu dels professors no proporciona suport i ajuda als problemes individuals dels companys.
Hi ha una implicació i col·laboració del centre amb els actes que es realitzen al municipi i/o al barri.	30.- No hi ha una implicació i col·laboració real del centre en els actes que es realitzen al municipi i/o al barri.
Hi ha mecanismes perquè els pares puguin formar part de la vida comunitària del centre.	32.- No hi ha mecanismes perquè els pares puguin participar activament de la vida comunitària del centre.
Les decisions han de ser preses de forma col·laborativa i en funció de les necessitats institucionals.	18.- Les decisions es prenen en funció de les necessitats institucionals. 34.- Les decisions no es prenen de forma col·laborativa.
Es considera que els professors han de prendre decisions i solucionar problemes col·lectivament.	28.- El professorat soluciona els problemes col·lectivament.

*Quadre 4.8: Canvis realitzats en l'apartat C del Qüestionari*

#### *D) Qüestionari definitiu*

Un cop valorats i introduïts els canvis que els jutges van suggerir, l'instrument resultant queda tal com el mostrem a l'annex 3. L'instrument és, doncs, a punt per realitzar les còpies corresponents i continuar amb el desenvolupament de la investigació a través de la seva aplicació.

Tot el material recollit fruit del procés i de la construcció d'aquest instrument ens fa pensar que poden reelaborar una nova classificació (quadre 4.9) de la cultura organitzacional del centre. Aquesta es nodreix, en una part important, de les aportacions dels diferents autors en què ens hem basat per contruir el qüestionari (Beare, Caldwell, Millikan, Bolivar i Municio) però, des del nostre punt de vista, incorpora variacions i noves aportacions al tema.

Tot i que no sembla gaire adient incorporar aquesta nova classificació en aquest apartat de la investigació (segurament seria més oportú incorporar-la en les valoracions aportades per l'estudi), volem justificar-ne la inclusió en aquest moment en base a dues raons:

- a) En primer lloc, i com acaben de dir, perquè de fet sorgeix arrel del procés de construcció del propi qüestionari.
- b) En segon lloc perquè lògicament en l'explicitació dels resultats tant de l'estudi genèric com de l'estudi específic la classificació a la qual sempre farem

referència és la resultant d'aquest procés de construcció del qüestionari i calia justificar a priori el perquè del canvi.

	<b>Cultura Individualista</b>	<b>Cultura Fragmentada</b>	<b>Cultura Coordinada</b>	<b>Cultura Col·laborativa</b>
Finalitats / Valors	Manca de valors institucionals comuns i abundància d'activitats individuals. Cadascú actua segons el seu propi criteri.	Els valors del centre són individuals i de subgrups. Les persones amb plantejaments afins es reuneixen en subgrups i actuen de forma comuna.	Valors institucionals comuns acceptats per la majoria dels membres, tot i que aquesta acceptació de vegades sorgeix per pressions que reben els membres de la institució.	Valors institucionals acceptats i compartits per la pràctica totalitat dels membres. Les accions que aquests realitzen tenen coherència amb aquests valors.
Curriculum	El professorat planifica de forma individual els seus ensenyaments.	El professorat arriba a acords sobre temes organitzatius puntuals i no s'aborden aspectes interns d'ensenyament.	El professorat forma grups de treball per abordar tasques concretes. La perspectiva és a curt termini amb poca reflexió.	El professorat reflexiona, planifica, prepara i avalua conjuntament tots els aspectes del curriculum.
Assignació de tasques	Distribució per matèries, nivells, àrees i/o departaments d'acord amb els interessos individuals dels professors.	Hi ha unes normes implícites (que no responen a criteris pedagògics) que serveixen per assignar cada professor a una tasca concreta	La direcció del centre fa una prospecció i assigna cada professor a la tasca que creu que desenvoluparà millor segons les seves capacitats i preferències personals.	Al claustre es decideix el professor idoni per assumir les diferents tasques que s'han de realitzar i s'assumeixen de bon grat.
Intervenció en la dinàmica de treball	La intervenció voluntària dels membres en la dinàmica del centre és pràcticament nul·la. Passivitat, responsabilitat individual per aula / grup. Treball privat a les aules. Pocs espais o temps en comú.	Intervenció en la dinàmica del centre en funció del subgrup de referència. Cada grup té una manera pròpia de funcionar i d'entendre l'ensenyament.	L'equip directiu és qui acostuma a designar el temps i l'espai per a la intervenció en la dinàmica del centre. Les intervencions voluntàries del professorat en l'assoliment dels objectius és limitada.	Intervenció activa i voluntària dels membres per assolir els objectius fixats pel centre. S'entén l'ensenyament com una tasca col·lectiva de col·laboració i participació.
Interacció entre professionals	Passivitat general i falta de comunicació. Soledat professional. Interaccions fragmentades, esporàdiques i superficials.	El centre està dividit en subgrups amb pocs elements en comú. Clara identificació amb el subgrup, baixa permeabilitat per establir interaccions amb altres grups.	Entre el professorat hi ha interaccions puntuals per a la realització de procediments molt concrets.	Hi ha una interacció positiva assumida col·lectivament a través del compromís dels seus membres. Sentit de comunitat i recolzament mutu.
Gestió dels directius	La direcció actua segons el seu propi pla de treball. Normalment gestiona amb les persones individualment la seva aportació a la institució.	La direcció té un pla de treball conegut per tots i en alguns casos compartit. Es confia en qui fa agradable la convivència.	Hi ha propostes col·lectives i individuals. La clau de l'èxit rau en la preparació dels directius per assignar els rols a les persones individualment i com a grups.	La direcció promou un pla de treball col·lectiu. Les responsabilitats són compartides i tothom es recolza. La direcció actua bàsicament com a coordinador, animador i gestor.
Coordinació Pedagògica	La inèrcia del treball regula indirectament totes les necessitats de relació, no hi ha comunicació. Els professors quan es reuneixen ocasionalment eviten parlar sobre com ensenyar a l'aula.	Les reunions acaben igual que com comencen, amb resultats pobres o contradiccions. Es parla sobretot dels alumnes i el rerefons familiar; d'ells mateixos o altres companys i de les grans demandes que la societat imposa a les escoles.	La coordinació es rígida i formal, regulada per múltiples mecanismes. Els professors parlen de les seves experiències d'ensenyament a l'aula. A vegades es prenen decisions conjuntes, però no s'acostuma a fer un seguiment del seu acompliment.	Hi ha una coordinació real en les decisions a través de sistemes variats. Es treballa en equip. Els professors intercanvien freqüentment les seves experiències d'ensenyament a l'aula a un nivell de detall que fa que aquest intercanvi sigui útil per la pràctica.
Innovacions	No hi ha el costum d'impulsar innovacions.	Les resistències que trobem a les innovacions són de caràcter personal i provenen de la por a la pèrdua de l'estatus quo. Normalment hi ha poques iniciatives de canvi.	Hi ha innovacions fruit de la iniciativa d'alguns grups, un grup més actiu n'arrossega a un altre menys actiu. Els canvis, però, són poc estables.	L'intercanvi adequat entre les demandes externes i la realitat interna fa del centre una organització innovadora. Gran adaptabilitat i compromís dels seus membres amb les innovacions.
Conflicte	El professorat no percep l'existència de problemes i, per tant, no sent la necessitat de resoldre's	El professorat no afronta les discrepàncies, el que importa és sobreviure sense problemes afegits.	Tot i que el professorat percep les discrepàncies sovint prefereix no intervenir i esperar que el	El professorat percep de forma natural les discrepàncies existents, intenta identificar els



			temps ho sol·lucioni.	problemes nous i introdueix millores que sovint suposen la sol·lució.
Formació del professorat	La formació està lligada a càrrecs institucionals o noves situacions. S'entén com a un interès personal per promocionar-se.	Hi ha formació personal però l'aprenentatge aconseguit individualment no és transferit al col·lectiu com a grup.	La formació col·lectiva es considera convenient. Hi ha propostes de formació lligades a necessitats concretes de la institució	L'aprenentatge professional és compartit. La formació està basada en les necessitats de la institució, es pensa inicialment com a formació de grup.
Clima	El professorat es passa el dia remugant sobre el seu treball. Només desitja marxar com més ràpidament millor.	Hi ha, una actitud d'indiferència cap als problemes dels altres i del centre tot i que es manté una cordialitat formal.	El professorat adopta una actitud positiva amb el seu grup. Malgrat tot, hi pot haver tensions latents i explícites entre els diferents grups.	El professorat adopta una actitud positiva i una alta motivació que incideix en el nivell de qualitat de l'organització.

Quadre nº 4.9: Nova classificació de les diferents cultures organitzacionals.

Aquesta nova classificació si la comparem amb la de Bolívar (capítol 1) varia bàsicament en dos aspectes:

1. El primer aspecte és el canvi efectuat en la denominació assignada a dues tipologies de la cultura. Mentre que Bolívar utilitza el nom de *Regne de Taifes o Balcanitzada*, nosaltres preferint utilitzar *Cultura Fragmentada*. Hem volgut reduir a un sol mot la denominació dels tipus de cultura per donar practicitat a la seva utilització i aquest ens ha semblat un bon sinònim. L'altre canvi realitzat fa referència a la *Cultura de Col·legialitat Forçada o Cultura de Col·laboració Artificial* hem preferit anomenar-la *Cultura Coordinada*. En primer lloc, per reduir igual que en l'anterior cas el qualificatiu a un sol mot i, en segon lloc, perquè donades les diferents definicions per a cada un dels trets definits creiem que aquest mot reflecteix molt millor la cultura així definida.  
  
A grans trests, entenen per cultura coordinada aquella que es dona en els centres on el professorat es reuneix sovint per prendre decisions i planificar actuacions, on hi ha les estructures per fer-ho, però malgrat tot encara no es donen aquests processos i més vegades de les que foren desitjables no s'arriba a acords comuns, i quan s'hi arriba no hi ha la garantia de aquests es realitzaran de forma generalitzada.
2. El segon aspecte canviant que cal tenir en consideració en relació amb la proposta de Bolívar és que hem augmentat el nombre de característiques que defineixen cada una de les tipologies, intentant donar des d'aquesta nova classificació una més variada informació, tot i que no poden assignar-nos

l'autoria en la seva totalitat ja que creiem que continuem mantenint la fidelitat a la filosofia inicial proposada per Bolívar (1993), Hargreaves (1994) i Gather Thurler (1994).

#### 4.2.2.2 Entrevista exploradora semiestructurada

L'entrevista és una tècnica utilitzada per obtenir informació: Permet recollir dades sobre esdeveniments i aspectes subjectius de les persones: creences i actituds, opinions i valors o coneixements, que d'altra manera no estarien a l'abast de l'investigador. Es caracteritza per aportar matissos a la informació, per proporcionar una informació més completa i per ser més versàtil.

Les entrevistes evidentment tenen els seus avantatges i limitacions, tal com assenyalen Colas i Buendia (1992:261):

#### AVANTATGES:

- Amb les entrevistes es poden recollir informacions de persones amb baix nivell cultural fins i tot analfabetes.
- Permet conèixer, a més a més, de les respostes, l'estat d'ànim i l'ambient de l'entrevistat.
- És possible obtenir més informació que amb els qüestionaris, quan es tracta de qüestions compromeses.
- Hi ha menys risc de pèrdues que amb els qüestionaris. Generalment s'accedeix a la majoria d'entrevistes i les pèrdues sempre són menors que les dels qüestionaris.

#### LIMITACIONS

- Sempre es poden introduir informacions subjectives produïdes per diverses influències que es puguin exercir durant el seu desenvolupament.
- No mantenen de manera tan evident l'anonimat de les respostes com el qüestionari.
- És necessari que els entrevistadors siguin experts, a fi que les dades recollides siguin el més viables possible.

Hi ha diferents formats d'entrevistes que es poden classificar segons diferents criteris, tal com especifica el quadre nº 4.10

<b>MODALITATS D'ENTREVISTA</b>	Segons el grau d'improvització	Estructurada Oberta / Estructurada Tancada
	Segons el grau de participació	Dirigida / Informal
	Segons l'objectiu proposat	D'Orientació De Selecció D'Investigació Informativa Clínica
	Segons el nombre d'entrevistadors	Individuals / Col·lectives

*Quadre 4.10: Modalitats de l'entrevista (adaptació de Tejada, 1997:104)*

Abans de decidir-nos per una o altra modalitat ens cal tenir diferents punts de vista sobre quina és la que ens convé més. Al quadre 4.11 hem sintetitzat les característiques, els avantatges i els inconvenients d'algunes de les modalitats que acabem d'esmentar.

	<b>Característiques</b>	<b>Avantatges</b>	<b>Inconvenients</b>
Informal	Les qüestions sorgeixen del context immediat i es formulen durant el curs natural de l'entrevista. No hi ha predeterminació del tema ni de la redacció.	L'entrevista s'ajusta als individus i a les circumstàncies, els temes no són rellevants.	Diferent informació recollida de diverses persones a través de diferents mitjans. No hi ha sistematització. Dificultat en l'anàlisi de les dades.
Dirigida	Es realitza un esquema previ dels temes que cal tractar. L'entrevistador decideix la seqüència i la redacció de les qüestions durant el desenvolupament de l'entrevista.	L'esborrany fa més comprensibles les dades i sistematitza més la recollida de les dades. Es poden prevenir i subsanar els buits amb la recollida de dades. L'entrevista continuar tenint un caire familiar.	Es poden ometre aspectes rellevants. La flexibilitat de l'entrevistador a l'hora de seqüenciar i formular les qüestions motiva diferències substancials en els entrevistats i, en conseqüència, les respostes són poc comparables.
Estructurada Oberta	La redacció i seqüenciació de les preguntes està predeterminada. Totes les entrevistes tenen les mateixes qüestions bàsiques, i en el mateix ordre.	Les respostes poden efectuar-se amb les paraules dels entrevistats. Les dades obtingudes són més completes al no haver d'optar per unes respostes tancades. Flexibilitat en el desenvolupament de l'entrevista.	Poden requerir molt de temps. No s'obté el mateix tipus d'informació de tots els entrevistats. L'anàlisi de la informació és més llarga i difícil.
Estructurada Tancada	Les qüestions i categories de les respostes són predeterminades. Les respostes són fixes.	Poden requerir menys temps. Anàlisi de dades senzilles. S'obté el mateix tipus	Els entrevistats han d'ajustar les seves respostes a les categories de la investigació. Els entrevistats poden

		d'informació de tots els entrevistats. El desenvolupament és rígid, el guió marca la pauta i l'entrevistador controla l'ordre.	estar dirigits i per tant, proporcionar informacions esbiaixades. Pot donar la sensació de ser més fredes, impersonals i mecàniques.
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Quadre 4.11: Característiques, avantatges i inconvenients de les modalitats exposades*

L'objectiu de l'entrevista és investigar més a fons les manifestacions culturals que es donen als centres educatius. Formularem les preguntes partint de les manifestacions culturals enunciades per Beare i altres, a més a més de les incorporades per nosaltres (innovacions, formació del professorat i clima) que ja hem comentat en els apartats anteriors (2.2 i 4.2.2.1).

Ens inclinem per una entrevista d'estructura oberta, amb les mateixes preguntes per a cada participant i seguint una mateixa seqüència, ja que ens interessa una administració consistent i amb resultats fàcilment comparables.

Cal que l'entrevistat gaudeixi de la màxima llibertat i flexibilitat per contestar obertament i amb el seu propi llenguatge. No ens interessa només la informació objectiva del que passa en el centre, sinó que també és vital copsar per què és així, quina és la seva història, quina és l'opinió de l'entrevistat, etc. És per aquest motiu que preferim una entrevista individual amb un caire de confidencialitat. Creiem que l'entrevistat se sentirà menys coaccionat per contestar lliurement. Per evitar que l'entrevistat només contesti les preguntes preestablertes al guió introduïrem una última pregunta lliure que doni oportunitat a l'individu d'expressar aquells aspectes que li semblin importants i que en realitat no s'han tractat. El quadre 4.12 exposa el model de preguntes a realitzar:

<b>ENTREVISTA D'EXPLORACIÓ PER A L'ESTUDI DE LA CULTURA ORGANITZACIONAL EN UN CENTRE EDUCATIU</b>	
Centre:	
Nom del professor:	
Titulació de què disposa:	
Tasca que realitza en el centre:	
<b>Nivells d'anàlisi</b>	
1. Finalitats i objectius	Recordes com es va fer i com es va elaborar el P.E.C.? Quines qüestions et van cridar més l'atenció? Quines contradiccions hi trobes? Quines problemàtiques? Quins mecanismes hi ha per a la seva revisió? Quan ha estat la darrera vegada que l'heu revisat? Quan elaboreu els nous plans el teniu en compte? Resumeix amb dues frases quins són els trets més característics del teu centre i quin són els aspectes que treballem més a fons.
2. Currículum	El P.C.C. és el document de referència per a tots els professors del centre a l'hora de programar les diferents àrees? O, per contra, és un document purament burocràtic realitzat per necessitat legal? Recordes com es va elaborar? Quines contradiccions hi trobes? Quines problemàtiques? Quina utilitat?
3. Llenguatge	Quines són les frases que més habitualment s'utilitzen entre els professors, al claustre, de reunions formals, informals, etc.?
4. Metàfores	Utilitzeu metàfores o analogies per comparar coses o esdeveniments que succeeixen al centre amb altres qüestions de fora, classificant o unint qualitats?
5. Històries de l'organització	Al centre hi ha anècdotes significatives que sovint s'expliquen als professorat i/o als pares que arriben nous al centre. O bé quan hi ha problemes, actes col·lectius...?
6. Herois/ines de l'organització	¿Actualment hi ha o bé hi ha hagut en el passat professors o professores que serveixen de model o són admirats pels altres membres de l'organització? Hi ha altres persones que es posen com a exemple? ¿Quines qualitats se'ls hi atribueixen?
7. Estructures organitzatives	Quins equips educatius hi ha, al centre? Quina valoració en fas de cada un? Són efectius, fomenten la comunicació, la participació, les decisions es prenen de forma consensuada? Quina és la teva impressió i quins comentaris sorgeixen.
8. Instal·lacions i equipaments	Quina importància dones a la imatge que tenen les instal·lacions i el equipament del centre? Quins mecanismes teniu per preservar aquesta imatge? Qui és el responsable de fer-ho? Quina imatge t'agradaria que donés el teu centre?
9. Senyals visuals i memòria	El centre lliura cançons, certificats, premis, fotos de promoció... als seus alumnes? Es vigila que el missatge que donen tinguin coherència amb les finalitats plantejades al centre? Per què aquests senyals? Quina és la seva història? Què fa el centre amb els premis que aquest rep d'altres institucions exteriors? Quin tractament se'ls dona?
10. Simbolismes	L'escola té algun anagrama? Què en penses? Què vol representar? On i quan s'utilitza? Hi estàs d'acord a utilitzar-lo? Quins avantatges i inconvenients hi trobes, tant pel que fa al seu disseny com a la seva utilització?
11. Uniformes	Hi ha algun tipus d'uniforme al centre? Con va sorgir? Quina opinió tens respecte que els alumnes l'hagin de portar?
12. Rituals	Molt cops les organitzacions utilitzen procediments rutinaris per aconseguir una millor eficàcia, i a vegades, un millor control. Pots dir-me algun ritual que s'utilitzi a la teva escola i quins avantatges s'aconsegueixen?
13. Cerimònies	Quines finalitats tenen les celebracions que es realitzen? Quin va ser el seu

	origen?. Quina política se segueix en les sortides, colònies i viatges que es realitzen amb els alumnes?. Hi ha problemes d'assistència del professorat i dels alumnes? Quins en creus que són els motius?			
14. Ensenyament i aprenentatge	Creus que els processos d'ensenyament i aprenentatge guarden relació amb els aspectes plantejats en el P.E.C. i amb el P.C.C? Què es fa en el teu centre perquè hi hagi aquesta coordinació? Creus que s'hauria de supeditar la llibertat de càtedra als aspectes assenyalats en els plantejaments institucionals? En cas afirmatiu, què es fa al teu centre o què s'hauria de fer perquè el professorat complís aquest compromís? Quina és la causa que fa que hi hagi o no aquesta coordinació?			
15. Procediments operatius	Creus que són suficients els procediments que hi ha al centre per a la participació, comunicació, coordinació, presa de decisions, resolució de conflictes? En quins aspectes creus que funcioneu millor? Quins aspectes creus que hauríeu de millorar? Què proposaries? Per què creus que és així?			
16 Normes i regulacions. Premis i càstigs	Hi ha normes implícites o explícites que assegurin la coherència en els comportaments dels membres del centre? Estan dissenyades per definir els límits de cada activitat, per garantir una operativitat i uns resultats positius? Aquestes normes s'apliquen indistintament a tots els membres de la comunitat? Quins mecanismes troben per fer-ne l'aplicació i el seguiment? Com es justifica que s'apliquin?			
17. Recolzaments psicològics i socials	Hi ha personal de reforç que de forma institucionalitzada o incidental dóna atenció activa i visible dins de l'activitat diària de l'organització? Aquest personal se sent identificat amb les finalitats del centre? Quina col·laboració presta al centre? És positiu això?			
18. Models d' Interacció entre els pares i la comunitat	És suficient la política que seguieu en el centre per tal de que els pares tinguin accés a la informació del centre en general i a la del seu fill en particular? Quins mecanismes hi ha perquè aquesta interacció es produeixi? En modificaries algun? Perquè?			
19. Innovacions	S'ha realitzat al centre recentment alguna innovació que afecti alguna part del centre o a la seva totalitat? De quina innovació es tracta, com es va dur a terme? És positiva?			
20. Formació del professorat	Quina importància creus que té la formació a la teva feina? Quin tipus de formació creus que és més important de dur a terme? Què canviaries de com està plantejada?			
21. Clima	Quines accions creus que es podrien dur a terme per millorar el clima que hi ha entre el professorat?			
22. Aspectes generals: al centre es podrien destacar respecte de la cultura els següents trets...	individualista	fragmentada	coordinada	col·laborativa
En poques paraules, quins trets són els més diferenciats del teu centre, com seria la descripció que en faries...				
23. Altres preguntes o qüestions hi vulguis afegir				

Quadre 4.12: Pauta d'entrevistes

#### 4.2.2.3 Pautes d'observació

L'observació és la constatació i l'estudi directe del comportament. Permet veure de forma sistemàtica i amb atenció com es desenvolupa l'acció, sense manipular-la ni modificar-la, tal com és. L'únic perill que es corre és la subjectivitat de l'observador, és

inevitable que aquest hi projecti els seus sentiments o prejudicis. L'observació, però, ofereix indubtables aventatges (Santos Guerra, 1990:90):

- a) Elimina la problemàtica de la qualitat dels informants que mantenen l'entrevista.
- b) Evita la discrepància entre el comportament verbal i real que es dona en l'aplicació del qüestionari.
- c) Defuig de la discrepància existent entre el que es pensa i el que es diu, gairebé inevitable en la contestació de qüestionaris.
- d) Elimina el doble significat, en poder obtenir dades de la realitat mateixa no a través d'intermediaris.

Per Tejada (1997:108), el procés de desenvolupament d'una observació segueix una sèrie de fases, que de forma sintètica presentem a continuació:

**a. PREPARACIÓ**

1. Establir on i quan
2. Determinar els objectius
3. Confeccionar la guia d'observació

**b. INTRODUCCIÓ**

1. Informar de forma general sobre l'objecte de l'observació (afectats)
2. Aclarir que no és una avaluació personal
3. Indicar el temps aproximat d'observació
4. Recordar que han de seguir realitzant l'activitat habitual

**c. DESENVOLUPAMENT**

1. Observació del context
  - apreciació general del context d'observació
  - establiment d'objectius per a l'observació amb detall
2. Observació amb detall
  - cercar els aspectes significatius de l'activitat
  - utilitzar la guia d'observació
  - deducció de significats
  - anotació d'activitats de seguiment o altres

**d. SEGUIMENT**

1. L'observació ha de servir per:
  - obtenir indicis que després es podran corroborar mitjançant les

entrevistes, els qüestionaris, l'anàlisi de dades, etc.

2. Al final de l'observació hem de:

- revisar les notes i la guia d'observació
- confeccionar l'informe
- anotar les accions de seguiment

NO HEM DE DEIXAR PASSAR MAI UN PERÍODE MASSA LLARG ENTRE EL QUE  
S'OBSERVA I LA SEVA POSTERIOR REVISIÓ

*Quadre 4.13: Fases del procés de desenvolupament d'una observació*

Per Goetz i Le Compte (1988), l'observació es basarà en les categories següents:

- a) Qui està en el grup o en l'escena? Quants són? Quins són els seus tipus d'identitat i característiques rellevants? Com s'aconsegueix ser participant en l'escena?
- b) Què està succeint? Què fan els individus en l'escena i que es diuen entre ells?
- c) On està situada l'escena? Quins escenaris i entorns físics formen els seus contextos? Amb quins recursos naturals compta el grup? Quines tecnologies utilitza? Com assigna i utilitza l'espai i els objectes físics? Què produeix? Quines sensacions visuals, sonores, olfactivas i auditives i quins sentiments es detecten en els contextos del grup?
- d) Quan interactua el grup? De quina manera el grup conceptualitza, utilitza i distribueix el temps? Com perceben els participants el seu passat i el seu futur?
- e) Com s'interrelacionen els elements identificats, tant des del punt de vista dels participants com des de la perspectiva de l'investigador? Com es manté l'estabilitat? Com sorgeix i és orientada la innovació? Com s'organitzen tots aquests elements? Quines regles, normes o costums orienten l'organització? Com es relaciona aquest grup amb altres grups, organitzacions o institucions?
- f) Per què funciona el grup com ho fa? Quins significats atribueixen els participants a la seva conducta? Quina és la història del grup? Quins símbols, tradicions, valors i concepcions del món s'hi poden descobrir?



Seguint totes aquestes recomanacions procedirem a l'elaboració d'unes pautes que tindran la finalitat de facilitar-nos la feina i de sistematitzar la informació. Aquests registres d'observació tindran una codificació que serà la que ens ajudarà a enregistrar la realitat. En el nostre cas, tal com mostrem en els epígrafs següents, utilitzarem sistemes oberts en les seves modalitats descriptives i narratives. L'objectiu últim serà recollir manifestacions que siguin o estiguin relacionades amb la cultura organitzacional.

**A) Pautes d'observació de les reunions**

<b>PAUTA D'OBSERVACIÓ DE LES REUNIONS PER A L'ESTUDI DE LA CULTURA ORGANITZACIONAL EN UN CENTRE EDUCATIU</b>															
Reunió de:										data					
Assistents:															
Tipus de reunió		informativa		consultiva		decisòria		formativa							
Hora de la convocatòria / hora d'inici:				Hora prevista d'acabament / fi reunió:											
Ordre del dia:		explícita		implícita				inexistent							
La reunió està preparada: convocatòria prèvia i / o informació prèvia.															
Qui convoca la reunió? Està establerta com a norma?															
Necessitat de ser convocada:															
Pla d'actuació decidit:															
Seguiment dels acords:															
Formes de prendre decisions:															
Altres aspectes a destacar sobre el desenvolupament de la reunió:															
Formes d'asseure's															
Persones que intervenen amb més freqüència															
Tipus d'intervenció més freqüent															
Frases més habituals que s'utilitzen:															
Analogies o metàfores que s'utilitzen:															
Clima de les reunions:															
Històries de l'organització:															
Herois/heroïnes de l'organització:															
Temes significatius respecte del nivell de l'anàlisi						1	2	8	13	14	16	17	18	19	20
Altres qüestions que calgui reflectir:															

*Quadre 4.14: Pauta d'observació de les reunions.*

## B) Pauta d'observació general del centre

<b>PAUTA D'OBSERVACIÓ SOBRE ASPECTES GENERALS PER A L'ESTUDI DE LA CULTURA ORGANITZACIONAL EN UN CENTRE EDUCATIU</b>	
<b>1. Finalitats i Objectius</b>	
Grau d'implicació dels membres de la institució amb les finalitats i valors institucionals.	
Esbrinar la relació real entre els documents escrits i la pràctica diària.	
Aspectes significatius a comentar:	
<b>2. Currículum</b>	
Grau de reflexió conjunta en la planificació del currículum.	
Unitat d'acció a l'hora de posar-lo a la pràctica.	
Aspectes significatius a comentar:	
<b>3. Llenguatge</b>	
Manté una unitat	Guarda relació amb el PEC, PCC, ...
Tipologia de llenguatge utilitzat en els rètols del centre. Frases típiques i expressions.	
Utilització en els elements d'exposició, murals. Frases típiques i expressions	
Utilització de comunicacions internes i externes. Frases típiques i expressions	
Aspectes significatius a comentar:	
<b>4. Històries de l'organització, Metàfores, Herois/heroïnes de l'organització</b>	
Possibles senyals sobre alguna d'aquestes variables.	
Aspectes significatius a comentar:	
<b>5. Gestió dels directius.</b>	
Mode d'actuació i tasques més habituals.	
Comportament cap als seus companys, cap als alumnes, cap als pares...	
Aspectes significatius a comentar:	
<b>6. Dinàmica de treball</b>	
Intervenció del professorat en la dinàmica del centre.	
Aspectes significatius a comentar:	
<b>7. Instal·lacions i equipament</b>	
Estat de conservació.	
Cura del seu aspecte.	
Actituds i disponibilitats a l'hora de fer servir les instal·lacions	
Classificació i conservació del material didàctic	
Ús de les instal·lacions.	
Adquisició de nous materials, necessitats que es prioritzen...	
Distribució de l'espai.	
Aspectes significatius a comentar:	
<b>8. Senyals visuals, memòria, uniformes i símbolismes</b>	
Utilització de l'anagrama.	
Espais reservats per a la col·locació de premis, trofeus, orles, etc....	
Publicacions periòdiques existents.	
Utilització d'uniformes.	
Aspectes significatius a comentar:	
<b>9. Rituals i cerimònies</b>	
Procediments rutinaris utilitzats, quin sentit tenen?	
Celebracions a destacar, quin sentit tenen o s'hi donen	
Aspectes significatius a comentar:	
<b>10. Ensenyament / aprenentatge</b>	
Relació existent entre els objectius pretesos i les activitats a desenvolupar.	
Relació existent entre les diferents metodologies utilitzades entre el professorat.	
Aspectes significatius a comentar:	
<b>11. Procediments operatius</b>	
Formes més usuals a l'hora de prendre les decisions.	
Causes que acostumen a predominar a l'hora de prendre decisions.	

Aspectes significatius a comentar:			
<b>12. Normes i regulacions: premis i càstigs</b>			
Assumpció i acompliment de les normes bàsiques de disciplina.			
Aspectes significatius a comentar:			
<b>13. Recolzaments psicològics i socials</b>			
Suport i ajudes que reben els docents en la seva tasca diària.			
Suport i ajudes que reben els docents respecte de problemes que tenen amb la institució i/o individuals.			
Aspectes significatius a comentar:			
<b>14. Models d'interacció entre pares i comunitat</b>			
Política que el centre segueix perquè els pares tinguin accés a la informació del centre en general.			
Política que el centre segueix perquè els pares tinguin accés a la informació del seu fill en particular.			
Aspectes significatius a comentar:			
<b>15. Innovacions</b>			
Innovacions que es porten a terme en el centre.			
Cohesió que hi ha entre el professorat per dur-les a terme.			
Aspectes significatius a comentar:			
<b>16. Formació del professorat</b>			
Tipus de formació que reben els mestres del centre.			
Aspectes que determinen el tipus de formació que es du a terme.			
Aspectes significatius a comentar:			
<b>17. Clima</b>			
Clima que es respira en el centre en les trobades de tipus informal.			
Aspectes significatius a comentar:			
<b>18. Diferents indicadors sobre la cultura:</b>			
Individualista	Fragmentada	Coordinada	Col·laborativa
Aspectes significatius a comentar:			
<b>19. Altres aspectes</b>			
Aspectes significatius a comentar:			

*Quadre 4.15: Observació sobre aspectes generals del centre*

#### 4.2.3 Relació entre els instruments i les variables d'anàlisi

La matriu d'informació presentada al quadre 4.16 ens permet conèixer els aspectes bàsics sobre els que incideixen els diferents instruments utilitzats. Com s'hi pot observar, es procura que per cada àmbit d'anàlisi hi hagi com a mínim dos instruments que ens donin informació que, conjuntament amb la diversificació d'informants, garantiran un contrast adequat

Nivells d'anàlisi	Qüestionari	Entrevista	Obs. reunió	Obs. General
1. Finalitats i objectius	B1	1	comissió...	1
2. Currículum	B2	2	comissió...	2
3. Llenguatge	B3	3	totes	3
4. Metàfores	C1 / C27	4	totes	4
5. Històries de l'organització	C25	5	totes	4
6. Herois/heroïnes	C5 / C7 / C23	6	totes	4

organització				
7. Estructures organitzatives	B5 / B7	7	equips educt.	5 / 6
8. Instal·lacions i equipaments	C2 / C8/ C12 / C14 / C26	8	comissió manteniment	7
9. Senyals visuals i memòria	C13 / C17 / C35	9	totes	8
10. Simbolismes	C31	10	totes	8
11. Uniformes	C19	11		8
12. Rituals	C3	12	totes	9
13. Cerimònies	C11 / C21	13	comissió de festes...	9
14. Ensenyament i aprenentatge	C4 / C22 / C24	14	equips educatius	10
15. Procediments operatius	B4 / B6/ B10 / C18/C28 / C34	15	totes	11
16 Normes i regulacions. Premis i càstigs	C20	16	comissió ...	12
17. Recolzaments psicològics i socials	C9 / C29 / C33	17	reunions E.A.P.s ...	13
18. Models d' Interacció entre pares i comunitat	C16 / C30 / C32	18	reunions de pares	14
19. Innovacions	B9	19	equips docents	15
20. Formació professorat	B11	20	equips docents	16
21. Clima	B12	21	totes	17
22. Aspectes generals	--	22	totes	18
23 Altres aspectes	--	23	totes	19

*Quadre 4.16: Matriu d'informació sol·licitada en les diferents tècniques de recollida d'informació.*

### **4.3 Síntesi del capítol**

En aquest capítol hem explicat quin és el disseny de la investigació i quins instruments s'utilitzaran per portar-la a terme. En primer lloc cal dir que l'objectiu general de l'estudi és: *Delimitar els aspectes bàsics i diferencials de la cultura organitzativa existent en els centres educatius d'ensenyament infantil i primari.*

L'assoliment d'aquest objectiu es durà a terme a través d'una metodologia d'investigació combinada, perquè creiem que és precís estimular la proliferació d'explicacions divergents. Es planteja la realització d'un primer estudi genèric en base a un qüestionari aplicat a professors de centres educatius d'educació infantil i primària de la província de Barcelona. Aquesta primera informació ens proporcionarà dades quantitatives, tributàries de les corrents d'investigació tecnocràtiques o científico-racionals, que exigiran un anàlisi

utilitzant models estadístics amb la pretensió d'arribar a generalitzacions de caràcter probabilístic.

Sembla, però necessari donada la naturalesa de l'estudi sumergir-nos més oberta i decididament en la complexitat dels intercanvis que es produeixen en la institució escolar per procurar comprendre les seves característiques, possibilitats i efectes. Per tal doncs, de poder complementar l'estudi genèric es proposa també un **estudi específic**, a realitzar a un nombre determinat de centres. Ha de servir per aprofundir en la caracterització de les cultures existents i, més concretament, de la cultura col·laborativa. La finalitat d'aquesta segona part, més **qualitativa**, tributària de les corrents d'investigació interpretativa i crítica, és comprendre com les persones experimenten, interpreten i reconstrueixen els significats intersubjectius de la seva cultura.

La contrastació de les informacions de l'estudi genèric i específic seran la base, conjuntament amb l'anàlisi teòric, per a establir els resultats de l'estudi que ens portaran finalment a l'elaboració de les conclusions i propostes.

Per poder recollir informació variada es farà necessari recórrer a un procés interactiu en la utilització de les tècniques de recollida de dades. En la primera fase de la investigació ens inclinem pel qüestionari donat que és l'instrument que pot arribar a un percentatge més gran de la població en menys temps. És el nostre desig, en la segona fase de l'estudi, aprofundir més en el tema i utilitzar a més a més, en un nombre més reduït de centres, entrevistes i observacions. Aquestes últimes tècniques ens han de permetre aprofundir més en el coneixement del propi centre i aportar a l'estudi una informació més qualitativa que completarà tots aquells aspectes recollits a través dels qüestionaris.

## 5. DESENVOLUPAMENT DE L'ESTUDI

Abans d'endinsar-nos en l'estudi de camp, ens cal planificar quins són els passos previs que haurem de donar per dur-lo a terme. Cal que l'aplicació dels instruments i el posterior buidatge de la informació que se'n obtingui estigui ben estructurada, sense deixar marge a la improvisació, de tal manera que tant el procés com els resultats obtinguts siguin fruit d'un treball seriós i rigurós.

### 5.1 *Determinació de les mostres*

L'estudi es desenvolupa en dues grans fases. La primera, de caràcter més quantitatiu, es realitza a partir d'un qüestionari dirigit als centres d'infantil i primària de la província de Barcelona; la segona es basa en un estudi de caràcter més qualitatiu realitzat en 5 centres de la mateixa demarcació geogràfica.

#### A. DETERMINACIÓ DE LA MOSTRA ON S'HA D'APLICAR EL QÜESTIONARI

Ens resultaria molt costós en recursos (temps, diners, etc.) realitzar la primera fase de l'estudi amb el total de la població, per aquesta raó només treballarem amb un subconjunt de la població que en sigui representativa. Per garantir que aquest subconjunt és una mostra que reuneix les mateixes condicions que el total de la població és necessari seleccionar sistemàticament les diferents escoles d'acord amb un criteri específic previament establert i en condicions controlades.

Hi ha diferents models de mostreig que ens permeten obtenir un grup més reduït de població i, alhora, garantir que aquest petit grup tingui les mateixes característiques de la població que estem estudiant. Segons Tejada (1997:89) aquests models es poden dividir en dos grans grups:

- a) *Probabilistic*: Procés de selecció d'una mostra en què tots els elements de la població tenen la mateixa probabilitat de formar part de la mostra (principi d'equiprobabilitat).

- a) *No Probabilístic*: Procés de selecció d'una mostra en què tots els elements de la població no tenen la mateixa probabilitat de formar part de la mostra.

Els passos seguits en la delimitació de la població objecte d'estudi s'ubiquen en el model probabilístic, concretament en la seva modalitat de sistemàtic. D'acord amb l'autor les principals etapes en aquest tipus de mostreig es poden resumir així:

1. *Definició de la població*: Total d'escoles de primària ubicades a la demarcació de la província de Barcelona (quadre:5.1). Classificades en públiques i privades a fi de seleccionar una mostra amb representació proporcional d'ambdues.

	<b>Privats</b>	<b>Públics</b>	<b>Totals</b>
Barcelona Ciutat	207	295	502
Barcelona Comarques	180	384	564
Baix Llobregat	125	149	274
Vallès Occidental	93	136	229
Totals	605	964	1569
%	39%	61%	

Quadre 5.1: *Escoles de primària de la demarcació de la província de Barcelona\**

2. *Confeccionar una llista amb totes les escoles* que integren la població definida. En el nostre cas, és parteix de la relació cedida pel Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya, curs 1995/96.
3. *Assignar un nombre a cada centre*.
4. *Determinació de la mida de la mostra*: és a dir, el nombre mínim d'escoles representatiu de la població escollida. Per resoldre aquesta qüestió utilitzarem la fórmula de càlcul de la mostra de "Calvo" per a poblacions finites com a criteri més representatiu, ja que inclou el nivell de confiança (90%) i, a més a més, pren en consideració l'error d'estimació (0,1). El resultat obtingut és de 61 centres.

---

\* Curs 95/96, informació proporcionada pel Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya

$$N = \frac{Np}{1 + \frac{(Np - 1) \cdot (P - P_{pob})^2}{Z^2 \cdot p \cdot q}} \quad N = \frac{1569}{1 + \frac{(1568) \cdot (0'1)^2}{1'645^2 \cdot 0'39 \cdot 0'61}}$$

5. Càlcul del denominat *nombre de selecció sistemàtica*: és l'interval numèric que servirà de base per a la selecció de la mostra. Aquest es calcula dividint el total de la població (1.569 escoles) per la mida de la mostra (61 escoles). El nombre resultant és 25.
6. *Determinar a l'atzar la unitat mostral* per la qual s'inicia la selecció, en el nostre cas resulta ser el 9.
7. *Conformar la mostra* escollint la següent unitat de sumar 61. En el nostre cas hauria de ser 70, i les següents seran 95, 120, 130, etc. Tenim la certesa, per altres investigacions on hem participat, que molts dels centres seleccionats no contestaran l'enquesta enviada per correu; així, per tal de assegurar-nos l'èxit en la recollida, enviarem els instruments a 305 centres, és dir, cinc vegades més escoles que la mostra que necessitem recollir. D'aquesta forma el nombre de selecció sistemàtica no serà 25 sinó 5. La seqüència en aquest cas quedarà així: 14, 19, 24, 29, 34, etc. tenint en compte que els centres d'aquesta segona relació seran els substituïts naturals de la primera relació.

## B. DETERMINACIÓ DELS CENTRES ON ES REALITZARAN LES OBSERVACIONS

Conjuntament amb la tramesa progressiva de qüestionaris enviats als 305 centres (tal com detallarem en l'epígraf següent) s'envia una carta (annex 5) on s'explica la finalitat de l'estudi i on es demana al centre, a més a més del retorn del qüestionari degudament emplenat, si volen formar part d'una mostra més petita i col·laborar en l'aprofundiment de l'estudi iniciat. Se'ls hi explica que el temps que hi hauran de dedicar serà mínim. Bàsicament s'haurà de permetre a la investigadora l'assistència a una sèrie de reunions com a observadora i la possibilitat de consultar els documents institucionals del centre.



Con a contrapartida, s'adquireix el compromís de lliurar al centre un informe per escrit a l'acabament de curs. La idea és seleccionar entre els centres que s'ofereixin els que reuneixin tipologies diferenciades (mida, ubicació i titularitat), en funció de les diferències significatives que resultin de l'explotació estadística.

El primer pas en aquest estudi consisteix a seleccionar els centres on s'ha d'efectuar l'estudi. Hauran de complir les condicions següents:

- a) Haver-se mostrat disposat a col·laborar, retornant la primera tanda de qüestionaris i manifestant-ho de forma explícita.
- b) Reunir característiques diverses pel que fa a la tipologia del centre: mida, titularitat, ubicació, etc.
- c) Continuar interessats a participar en la recerca després d'haver mantingut una primera entrevista personal amb la investigadora on es fa més explícit l'estudi que es pretén dur a terme.

## 5.2 Aplicació dels qüestionaris

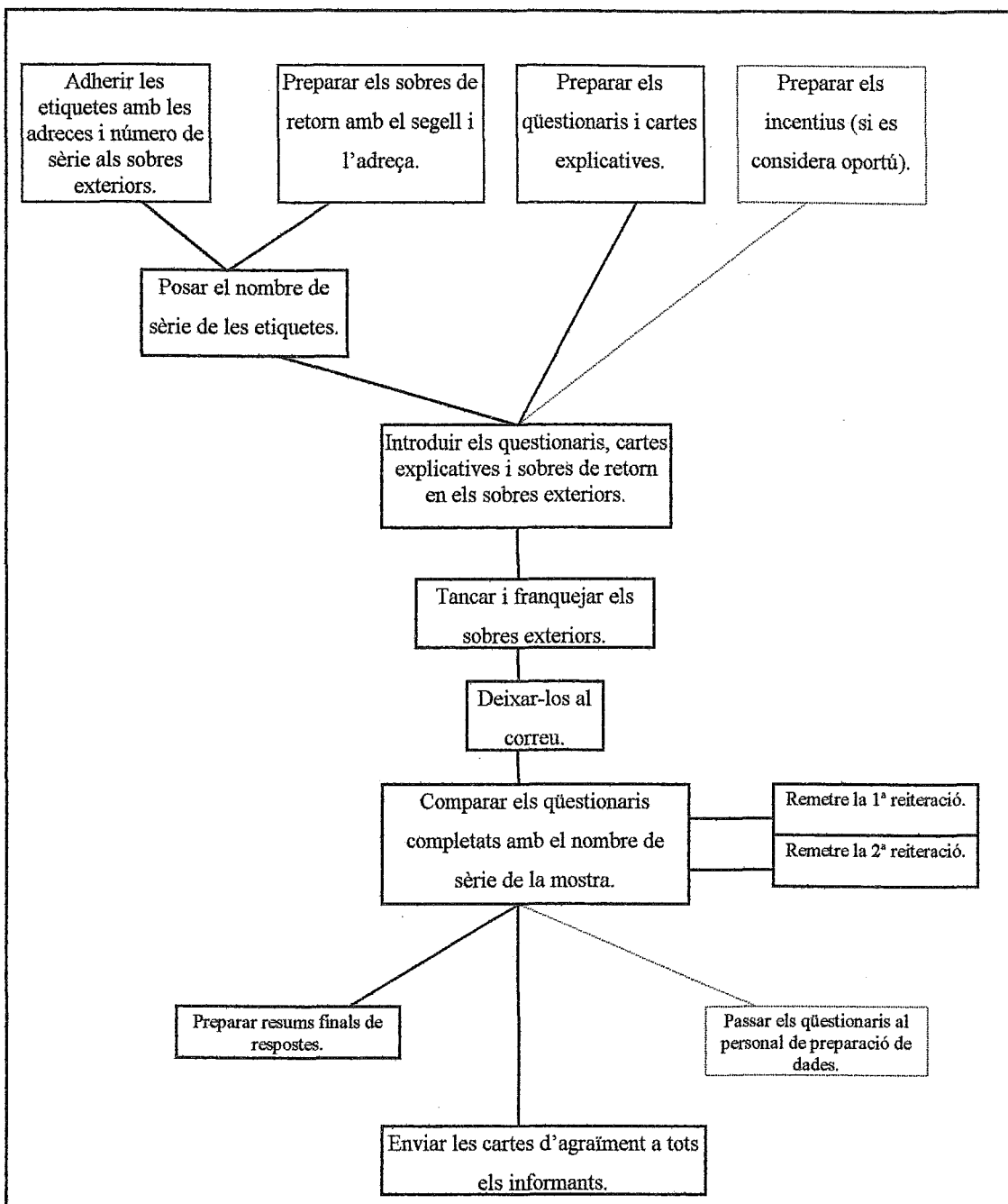
Un cop elaborats els qüestionaris, seguint el procés descrit a l'apartat 4.2.2.1, iniciem la fase d'aplicació, la qual constitueix el veritable treball de camp en la metodologia de qüestionaris. Inclou el període en què els qüestionaris es troben lluny de l'abast de l'investigador, des que els trameten als destinataris fins al retorn dels qüestionaris omplerts.

Tal com adverteix Fox, es tracta d'una fase fonamental per garantir l'èxit de la investigació:

*L'investigador que utilitza la tècnica del qüestionari ha de dedicar tanta atenció i cura al problema que li retornin els qüestionaris com al contingut, car unes preguntes brillants sense contestar o sense retornar no compleixen cap finalitat de la investigació*

Fox, 1981:610

Les actuacions principals a dur a terme en l'execució d'una enquesta postal les determinen acuradament Hoinville i Jowell en un diagrama de flux reproduït per Cohen i Manion (1990:152) que presentem en el quadre 5.2.



Quadre 5.2: Diagrama de flux en una enquesta postal (Hoinville i Jowell)

Seguint com a model les actuacions detallades al quadre 5.2 passem a descriure les actuacions realitzades en el nostre cas concret:

a) Preparem els sobres amb el material següent:

- ⇒ Quatre qüestionaris a contestar per diferents membres del Claustre, a ser possible repartits entre els diferents sectors (un membre de la direcció, un mestre d'educació infantil, un mestre d'educació primària i

un especialista). El qüestionari du incorporat un full d'instruccions (annex 3).

⇒ Una carta de presentació on es demana la col·laboració i on s'agraeix el temps dedicat. (annex 5)

⇒ Un sobre franquejat amb l'adreça escrita per tal de facilitar el procediment de retorn de la informació.

Cal advertir que per garantir l'anonimat en les respostes no es fa la seriació dels sobres tramesos. Som conscients que perdem l'oportunitat de sol·licitar als enquestats el retorn dels qüestionaris i, en conseqüència, veure minvada la mostra, però assumim el risc a fi de garantir la total confidencialitat. Malgrat tot sol·licitem l'adreça d'aquells que voluntàriament vulguin rebre informació sobre els resultats o bé vulguin continuar formant part de la mostra de la segona fase de la investigació.

- b) Franquegem els sobres i els dipositem a l'oficina de correus.
- c) Fixem una data límit per rebre els qüestionaris retornats, a partir d'aquí iniciem l'explotació estadística tal com expliquem en el subcapítol següent.
- d) Finalment la darrera actuació enquadrada en la fase d'aplicació del qüestionari consisteix a trametre una carta (annex 5) d'agraïment a tots els centres que s'identifiquin o mostrin el seu interès a conèixer els resultats. A la carta s'esmenta l'agraïment per a la seva col·laboració i es demana que es faci extensiva la nostra consideració a la resta de membres del centre. També els enviem una petita conclusió dels resultats de les dades obtingudes i ens posem a la seva disposició per als aspectes en què puguem col·laborar.

### ***5.3 Realització de l'estudi en centres***

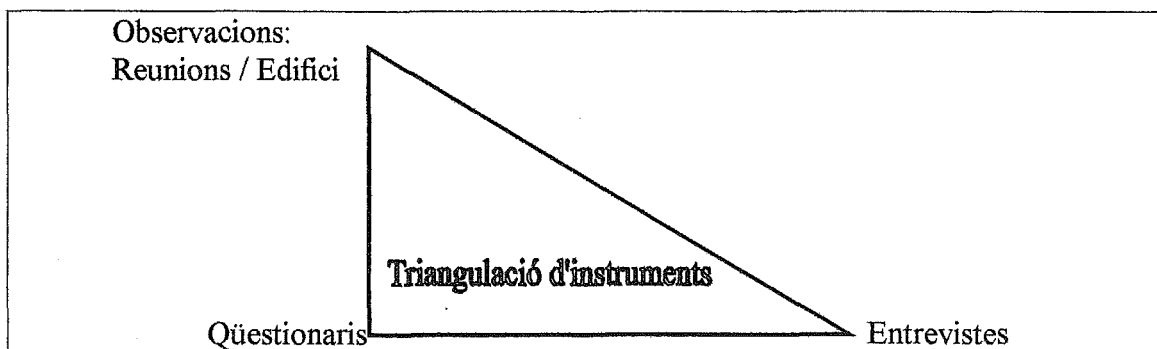
Aquesta fase també es caracteritza, tot i que en una més gran proporció que l'anterior, pel treball extern de la investigadora. Durant un període de temps considerable s'ha de deixar de banda la tasca intel·lectual per passar a un treball que exigeix dinamisme i capacitat de relació amb els professors dels centres estudiats. D'entrada no sembla una tasca massa complicada però té una gran complexitat i requereix força dedicació (tant temporal com intencional).

La nostra intenció és utilitzar mètodes múltiples, anomenats triangulació, que caracteritza la investigació en les ciències socials.

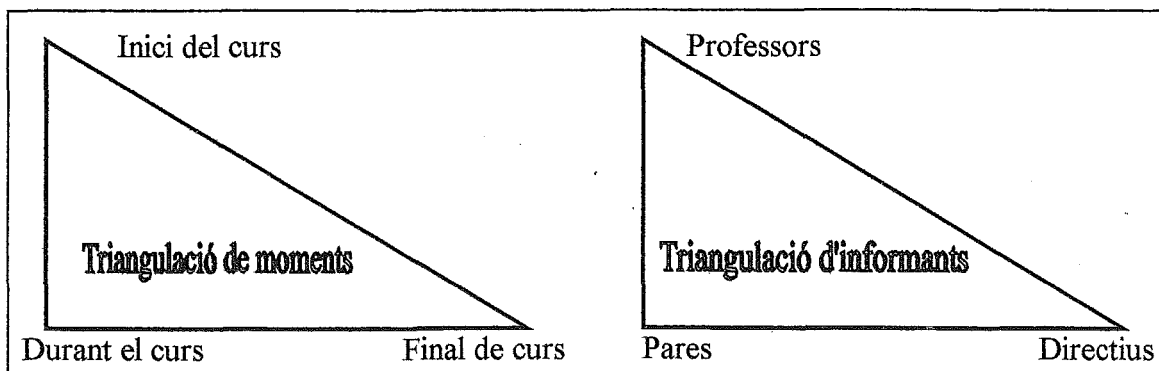
Les tècniques de triangulació (segons Cohen i Manion, 1990:331-332) tenen dos avantatges:

1. Com més contrasten els mètodes entre si, més gran és la confiança dels investigadors. Si, per exemple, els resultats d'una enquesta per qüestionari es corresponen amb els d'un estudi per observació dels mateixos fenòmens, més confiarà l'investigador en les seves troballes.
2. L'ús de tècniques triangulars ajudarà a superar el problema de la *limitació del mètode*. L'ús de mètodes múltiples permet utilitzar tècniques bé normatives o interpretatives; o bé pot utilitzar mètodes d'ambdues i combinar-los.

La metodologia utilitzada busca la contrastació de les fonts d'informació, moments i instruments a partir com a mínim d'un procés de triangulació, tal i com recullen els esquemes (5.1 i 5.2) que projectem a continuació:



*Esquema: Contrastació d'instruments.*



*Esquema 5.2: Contrastació de moments i d'informants*

Un cop localitzats els centres seguim amb el procediment ja comentat a l'apartat de selecció de la mostra. Cal planificar acuradament el procés, que comprendrà dos aspectes:

1. Demanar a la direcció del centre permís per assistir al primer claustre que es convoqui a fi de presentar la investigadora al professorat i explicar l'objectiu, el desenvolupament i les característiques de l'estudi que es realitzarà. En aquesta primera sessió és molt important deixar ben clar al professorat la confidencialitat que tindran tots els temes tractats durant l'estudi i desangoixar-lo per la sensació d'avaluació i crítica que pot tenir. S'aprofita aquesta primera trobada perquè el professorat del centre respongui el qüestionari.
2. S'estableix conjuntament amb la direcció un calendari d'actuacions a realitzar tenint en compte el quadre que es presenta a continuació i utilitzant els protocols que apareixen a l'annex 4.

<b>ACCIONS QUE CAL PORTAR A TERME PER A L'ESTUDI DE LA CULTURA ORGANITZACIONAL EN UN CENTRE EDUCATIU</b>	
Qüestionaris	A tot el professorat.
Entrevistes	Aproximadament a un 25% del professorat representatiu del conjunt de membres del claustre, alguns pares i/o mares, alumnes, representant de l'ajuntament, inspecció,...
Observació de les reunions	Equip directiu, diferents equips educatius, consell escolar, reunions de pares, reunions de l'A.P.A., reunió de delegats d'alumnes...
Observació aspectes generals	A l'edifici, instal·lacions i maneres de fer i actuar del professorat en general.

*Quadre 5.3: Accions que cal portar a terme per a l'estudi de la cultura organitzacional en un centre educatiu*

Concretament, i a tall d'exemple, reproduïm al quadre 5.4 la seqüenciació de les diferents actuacions (vegeu annex 19) que es va fer en un dels centres (Pu1G):

Procés	Actuacions	data	durada	
Contacte Institucional	1. Contacte telefònic amb la direcció amb la finalitat de concertar una entrevista amb l'equip directiu on es donava informació més àmplia sobre el procés a seguir i la planificació d'un calendari possible.	22/9/97	10'	
	2. Reunió amb l'equip directiu per donar a conèixer la proposta i els instruments, demanar la seva conformitat i establir un calendari.	1/10/97	1:30	
	3. Aprofitant una reunió de claustre fem un primer contacte amb tot el professorat on em presento, els presento el meu estudi i aclareixo dubtes i temors existents entre el professorat.	15/10/97	30'	
Treball de Camp	4. La mateixa reunió de claustre s'aprofita perquè el professorat contesti els qüestionaris.	15/10/97	30'	
	5. Observació reunió del Bloc de CM / CS	30/10/97	1:30	
	6. Observació reunió del Consell Escolar	5/11/97	1:30	
	7. Observació reunió d'equip coordinador	10/11/97	1:30	
	8. Observació reunió del bloc CI/EI	20/11/97	1:30	
	9. Observació reunió del cicle E.I.	4/2/98	1:30	
	10. Observació reunió del Claustre	4/3/98	1:30	
	11. Observació reunió de la Comissió PCC d'Hàbits	18/3/98	1:30	
	12. Entrevista individual a una professora del Cicle Inicial	27/3/98	60'	
	13. Entrevista individual al director del centre	29/4/98	60'	
	14. Entrevista individual a un professor del Cicle Mitjà	11/5/98	60'	
	15. Entrevista individual a una professora del Cicle Superior	21/5/98	60'	
	16. Observació reunió AMPA	10/6/98	2	
	Treball de contrats	17. Observacions de les instal·lacions i equipaments cada vegada que s'ha estat al centre, anotant els aspectes que ens semblaven més rellevants.		
		18. Anàlisi dels resultats	Estiu 98	80 h.
		19. Contacte via telefònica novament amb l'equip directiu per tenir un canvi d'impressions sobre els resultats que reflexa el seu centre.	28/9/98	10'
20. Reunió amb l'equip directiu on es realitza el traspàs d'informació.		6/12/98	60'	

Quadre 5.4: Seqüència d'actuacions efectuades en el centre PuIG

## A. LES ENTREVISTES

En la realització de les entrevistes se segueix el protocol que es pot veure a l'apartat 4.2.2.2. Els passos a seguir són els considerats per Teixidó (1995:569) com les cinc parts essencials de l'entrevista (quadre 5.5).

### PARTS DE L'ENTREVISTA

- a) *Qüestions prèvies*: informar sobre l'objectiu de la investigació i el procés a seguir.
- b) *Preguntes introductòries*: breu proemi amb l'objectiu d'obtenir la confiança de l'interlocutor, centrar el tema i iniciar la dinàmica conversacional.
- c) *Anàlisi de la qüestió*: opinions personals referides a les preguntes realitzades.
- d) *Cloenda*: oferiment de fer un resum o una valoració general entorn del tema tractat.
- e) *Recordatori del procés a seguir*: (transcripció i tramesa postal a la persona interessada) i *agraïments*.

*Quadre 5.5: Parts de l'entrevista (adaptació de Teixidó, 1995:569)*

La recollida de la informació es fa, previ permís de l'entrevistat, mitjançant l'enregistrament magnetofònic. Aquest aparell permet recollir tota l'entrevista amb més fidelitat que les anotacions. La qualitat de la informació augmentarà ja que es poden enregistrar les respostes i, per tant, proporcionarà més exactitud en l'anàlisi posterior.

En alguns casos, la presència de l'aparell pot influir negativament en l'espontaneïtat i el relaxament dels entrevistats. Conseqüentment, es procura establir un clima distès que contribueixi a oblidar la seva presència i afavoreixi, per tant, la naturalitat i la sinceritat en les respostes. En alguns casos es renuncia a utilitzar aquests instruments per evitar la incomoditat de l'entrevistador.

Un cop obtinguda la informació, es procedeix a transcriure-la seguint unes normes bàsiques d'adequació del llenguatge parlat als requeriments de la llengua escrita. Els criteris observats han estat els següents:

- a) Mantenir una rigorosa fidelitat a les declaracions orals de la persona entrevistada.

- b) Preservar, tot i les indispensables adequacions al llenguatge escrit, la unitat semàntica de les declaracions originals.
- c) Establir criteris formals bàsics: les preguntes, amb negreta, les respostes donades, en text normal.
- d) Les preguntes improvisades per l'enquestador es transcriuen seguint l'ordre d'aparició i observant els mateixos criteris.
- e) Aspectes lingüístics observats en la transcripció:
  - ⇒ Regulació de les possibles distorsions morfològiques i/o ortogràfiques en el pas de la llengua parlada a escrita.
  - ⇒ Eliminació de duplicitats, falques lingüístiques i altres recursos expressius propis de la llengua parlada.
  - ⇒ Addició de la informació contextual que en la parla es dona per sobreentesa.

Un cop enllestides les transcripcions s'inicia una primera correcció d'errades (ortogràfiques, de tecleig, lèxiques, etc.) i es procedeix a remetre-les als informants per tal que en tinguin constància, oferint-los, si escau, de fer-hi les modificacions que creguin convenientes, tant en el contingut, com en l'expressió, com en la correcció ortogràfica i textual. Un cop incorporades les esmenes les entrevistes són a punt per a la seva anàlisi.

## B. LES OBSERVACIONS DE LES REUNIONS I DELS ASPECTES GENERALS

En la realització de les observacions de les reunions i dels aspectes generals se segueix el protocol que es pot veure a l'apartat 4.2.2.3. Un cop pactades les observacions a realitzar i avisats els components del grup de la presència d'un observador extern a la reunió, es procedeix a assitir-hi. Segons Tejada (1997:109), cal tenir en compte un seguit de recomanacions a l'hora de fer aquesta tasca.



CARACTERÍSTIQUES DE L'OBSERVADOR: RECOMANACIONS
1. Habilitat per a realitzar dues funcions de manera simultània: <ul style="list-style-type: none"><li>• Observar</li><li>• Anotar</li></ul>
2. Conèixer la guia d'observació
3. Integrar-se com un membre més implicat: <ul style="list-style-type: none"><li>• ser pacient</li><li>• sentir curiositat pel que s'observa</li><li>• intuir situacions distorsionants</li><li>• no provocar malentesos</li></ul>
4. Apreciar els detalls de l'objecte d'observació integrats en un procés global
5. Tenir habilitat per enregistrar l'ordre en què les coses succeeixen
6. Deducir i interpretar el significat dels fets i de les seves causes
7. Cenyr-se a la guia d'observació i, alhora observar altres esdeveniments importants que poden resultar interessants.

*Quadre 5.6: Característiques que ha de reunir un observador*

Com a mètode d'investigació analítica, l'observació depèn del registre de notes de camp, (Cohen i Manion, 1990:170-171 citant Lofland) les recomanacions que respecte d'això ens indiquen són les següents:

1. Enregistrar les notes tan ràpidament com sigui possible després de l'observació, ja que la quantitat d'informació oblidada s'accelera ràpidament segons passa el temps.
2. Dictar enlloc d'escriure és acceptable si hom s'ho pot permetre, però escriure té l'avantatge que estimula el pensament.
3. Mecanografiar les notes de camp és preferible a manscriure-les, ja que és més ràpid i més fàcil de llegir.
4. És aconsellable almenys fer dues còpies de les notes de camp, ja que una s'utilitza com a còpia original de referència i l'altra es pot utilitzar com a esborrany.

5. Les notes han de ser suficients perquè uns mesos després puguin presentar un retrat raonable de l'experiència viscuda.

Amb la realització de la transcripció ja estan les dades a punt de ser utilitzades per a la seva anàlisi.

#### ***5.4 Tractament de la informació***

El procés de confecció i aplicació d'instruments va adreçat a recollir dades empíriques que ens donin informació entorn de les variables estudiades. També ens ha de servir per analitzar les relacions existents entre elles i, finalment, ens ha de permetre valorar l'acceptabilitat de les hipòtesis plantejades.

Les dades recollides mitjançant els instruments no diuen res per si soles; per poder-ne treure informació profitosa per al nostre estudi, cal organitzar-les i analitzar-les. És per això que l'objectiu d'aquest apartat es **descriure el procés i els procediments que emprarem en l'anàlisi de les dades**.

L'estudi de les dades està determinat pels propòsits, de tipus descriptiu, de la investigació. En el nostre cas, es distingeixen clarament els propòsits bàsics següents:

- a) La determinació de les característiques de les persones que conformen la mostra estudiada: edat, sexe, titulacions, anys d'experiència, etc.
- b) L'estimació de la proporció d'individus i de centres que caracteritzen cadascuna de les cultures definides.
- c) Les diferències significatives que es donen entre les variables.
- d) Les manifestacions més significatives envers el tema d'estudi.
- e) El descobriment de les relacions entre algunes variables.
- f) La recerca d'una nova escala simplificada.

La resposta a aquests propòsits donarà lloc al capítol denominat **Resultats de l'Estudi**. Abans, però, s'exposaran els criteris seguits en la realització de l'explotació estadística i en l'anàlisi de les entrevistes i observacions realitzades en els centres.

#### 5.4.1 Explotació estadística de les dades resultants de l'aplicació del qüestionari

Anomenarem explotació estadística de les dades al conjunt d'operacions que es porten a terme des de la rebuda dels qüestionaris omplerts fins a l'obtenció dels resultats estadístics que, posteriorment, seran interpretats i comentats d'acord amb l'estudi de la investigació.

Les diverses operacions de processament i explotació estadística de les dades han estat dutes a terme mitjançant el paquet de programes estadístics SPSS-7.5. En tractar-se d'un procés laboriós, cal que prèviament sigui planificat per tal d'actuar d'acord amb un principi d'economia d'esforços i, alhora, de prevenció de possibles errors.

Com a premissa prèvia per iniciar l'explotació haurem de procedir a la catalogació de la mostra rebuda. Per a l'elaboració del catàleg de dades s'ha procedit, en primer lloc, a codificar la informació continguda en els qüestionaris tenint en compte les diverses unitats d'anàlisi i, en segon lloc, a traslladar aquesta informació a una matriu amb les seves corresponents files i columnes.

Un cop elaborada la matriu de dades, es procedeix a l'elaboració dels programes de definició de les variables originals en els quals, bàsicament, s'identifica el treball, s'indica el nom de l'arxiu de dades en què s'efectua l'explotació, s'estableix la correspondència entre columnes i variables en la matriu de dades i s'especifica la denominació de cadascuna de les variables i de cadascun dels valors que pot prendre.

Acabat aquest procés, modifiquem (recodifiquem) o generem variables noves a partir de les dades originals.

Amb la matriu de dades completada i una vegada configurat el programa d'explotació, procedim a revisar i corregir ambdós arxius per depurar-ne els possibles errors. D'una banda, el mateix programa SPSS, mitjançant els missatges *warning* i *error*, ens indicarà els possibles errors sintàctics i lògics que es detectin en executar el programa. D'altra banda, a través de la inspecció visual, podrem advertir l'aparició de seqüències anòmales de resultats (repetició de seqüències idèntiques, repetició d'un mateix valor en un determinat registre, etc.) les quals, partint d'una base lògica, podrien indicar-nos el fet que s'ha produït un error en el processament de les dades.

En aquest moment estem en disposició d'aplicar les proves estadístiques necessàries que ens han de permetre fer l'anàlisi de la informació recollida i la verificació de les hipòtesis plantejades. La tria del conjunt de proves a utilitzar es trobarà condicionada pels propòsits i la hipòtesi de la investigació. L'elecció de les proves concretes suposa considerar els models que més s'aproximin a les condicions de la investigació, el procediment seguit per obtenir la puntuació, els requisits de mesura de la prova, la naturalesa de les dades recollides, la naturalesa de la població i les relacions que vulguin establir-se.

Els criteris que utilitzem a l'hora de triar una prova estadística són diversos. Per Siegel (1982:52) es resumeixen en quatre:

- a) La potència de la prova
- b) L'aplicabilitat del model estadístic en el qual es basen les dades de la investigació
- c) La potència eficiència
- d) El nivell de mesura aconseguït en la investigació

La potència d'una prova es defineix com la capacitat que té un mètode inferencial per rebutjar la hipòtesi nul·la, quan hagi de ser rebutjada o d'acceptar-la quan sigui certa. Aquest criteri s'ha de combinar amb el d'eficiència: cal evitar que la prova sigui menys poderosa quan realitzem menys suposicions o quan els supòsits realitzats siguin febles.

El nivell de mesura aconseguït en la investigació està determinat per les relacions que l'investigador estableix entre les seves observacions i les dades numèriques. Les operacions que es puguin fer amb aquestes dades poden determinar el model estadístic a utilitzar.

A partir dels criteris referits seleccionem:

1. l'anàlisi de l'índex Alpha de Cronbach per trobar consistència interna del qüestionari,
2. l'anàlisi de freqüències per a la descripció dels resultats de l'enquesta,

3. les proves de comparació de mitjanes i l'anàlisi de variància adreçades a determinar l'acceptabilitat de les hipòtesis o dels problemes d'investigació,
4. la correlació de Pearson per determinar si determinats ítems poden mesurar dimensions diferents i per delimitar l'acceptabilitat de les hipòtesis o dels problemes d'investigació.

Finalment, farem un recull dels comentaris que han anat sorgint en l'apartat C del qüestionari. Recordem que en aquest bloc hi havia la possibilitat de posar un exemple concret sobre les afirmacions que es proposen als enquestats per tal de poder aclarir millor les respostes donades. Recollirem aquests exemples citant literalment el que escriuen els enquestats acompanyant cada una de les frases del valor entre parèntesis que l'enquestat dona a l'ítem que estem tractant. Aquesta informació ens premetrà destriar i catalogar manifestacions utilitzades pel professorat segons les diferents cultures.

#### 5.4.1.1 Fiabilitat del qüestionari

La fiabilitat fa referència al grau de constància de resposta en els diferents ítems que configuren un instrument. Un instrument és fiable quan un cop aplicat diverses vegades en circumstàncies similars permet obtenir mesures consistents. Segons Pérez Juste i García Ramos (1989), un instrument és fiable quan presenta nivells suficientment elevats de consistència en la mesura d'una variable, quan no s'alteren els seus resultats amb el pas del temps, és a dir, quan s'aprecia que és estable.

Podem verificar-la com a mínim de tres maneres diferents (Tejada, 1997:100):

- a) *L'estabilitat*, entesa com la constància en els resultats aportats per l'instrument amb independència del nombre de vegades que s'apliqui.

El procediment habitual de verificació és el test-retest. La correlació i la comparació que es fa entre els resultats obtinguts en les dues situacions constitueixen el coeficient d'estabilitat.

- b) *L'equivalència* fa referència a dos processos: la fiabilitat entre els observadors i el grau de fiabilitat entre dos instruments de mesura. La primera es verifica de dues maneres:

⇒ dos observadors o més observen i enregistren un mateix fenomen.

⇒ el mateix observador observa i enregistra un fenomen dues vegades.

El càlcul del percentatge d'acord entre observadors o situacions observades determina la verificació.

En la segona, el grau de fiabilitat entre dos instruments de mesura s'estableix a través del grau de concordança entre dos instruments que s'apliquen, considerats formes paral·leles o versions alternatives.

- c) *La homogeneïtat* fa referència al grau de constància de resposta en els diferents ítems que configuren un instrument. En aquest cas es divideix l'instrument en dues meitats i s'estableix el grau d'homogeneïtat que hi ha entre ambdues parts a través de la seva correlació. També es pot verificar a través de l'anàlisi de consistència interna dels ítems amb el conjunt de la prova (Alpha de Cronbach).

En el nostre estudi s'utilitza aquest últim procediment per esbrinar el grau de consistència interna que presenten els diferents ítems dels qüestionari. L'índex Alpha s'obté mitjançant el programa Reliability d'SPSS - Scale Alpha.

#### 5.4.1.2 Anàlisi de freqüències per a la descripció dels resultats de l'enquesta.

Utilitzem aquesta anàlisi a partir dels càlculs dels estadístics corresponents a les mesures de posició (mitjana, mitjana, mode, etc.), les mesures de dispersió (desviació satàndard) i els percentatges. Dividim aquest epígraf en sis apartats:

- a) Dades personals i professionals del professorat.
- b) Dades dels centres.
- c) Dades corresponents a cada un dels ítems del qüestionari.
- d) Puntuacions totals per subjecte i per escoles.
- e) Dades de les puntuacions directes obtingudes segons les variables d'anàlisi.
- f) Dades de les puntuacions obtingudes dels ítems agrupats segons les diferents manifestacions de cultura i segons els tres grans grups de manifestacions recollits per Beare: conceptuals verbals, simbolisme visual / material i de comportament (vegeu el capítol 2).

Un cop entrada la matriu de dades, s'han obtingut els estadístics descriptius de totes les variables mitjançant el programa FREQUÈNCIES D'SPSS.

Es cerquen els descriptius a partir de les dues categories que presenten les variables descriptives de la mostra amb valors qualitius dicotòmics.

Les variables descriptives de la mostra que tenen valors quantitius continus (edat, anys d'experiència, experiència al centre, etc.) se'ls aplica dos tractaments diferents. En primer lloc, s'agrupen mitjançant el procediment RANK d'SPSS, el mateix programa s'encarrega de dividir les variables en dues categories de tal manera que reparteix la mostra en dos grans grups (per exemple, en el cas de la variable edat: joves i grans) el tall s'originarà en el valor que tingui per sobre i per sota aproximadament al 50% dels individus. En segon lloc, es cerquen també els valors de les variables quantitatives dividint els valors en una escala d'interval assignant a priori unes categories a cada una de les variables.

Per trobar els valors de cada un dels ítems hem de tenir en compte que alguns d'ells (C6, C10, C12, C14, C17, C23, C24, C30, C33, C34) estan redactats en negatiu i ha calgut recodificar-los per tal que el resultat que se n'obtingui tingui el mateix sentit que les altres puntuacions. Tal com hem dit anteriorment es pot fer la consulta del qüestionari a l'annex 3.

Es creen noves variables agrupant els ítems que tenen sentit de ser agrupats perquè mesurin la mateixa manifestació de la cultura. Per trobar aquests nous resultats es ponderen els sumatoris, és a dir, les noves variables seran el resultat de la mitjana aritmètica de les altres variables.

L'agrupació que es fa dels ítems és la que es mostra a continuació, al quadre 5.7.

<b>Manifestacions culturals</b>	<b>Ítems que inclouen</b>
1. Finalitats i objectius	B1
2. Currículum	B2
3. Llenguatge	B3
4. Metàfores	C1 / C27
5. Històries de l'organització	C25
6. Herois / heroïnes de l'organització	C5 / C7 / C23

7. Estructures organitzatives	B5 / B7
8. Instal·lacions i equipaments	C2 / C8 / C12 / C14 / C26
9. Senyals visuals i memòria	C13 / C17 / C35 / C15
10. Simbolismes	C31
11. Uniformes	C19
12. Rituals	C3
13. Cerimònies	C11 / C21
14. Ensenyament i aprenentatge	C4 / C22 / C24 / B8
15. Procediments operatiu	B4 / B6 / B10 / C18 / C28 / C34
16 Normes, regulacions. Premis, càstigs	C20 / C6 / C10
17. Recolzaments psicològics i socials	C29 / C33 / C9
18. Interacció entre pares i comunitat	C16 / C30 / C32
19. Innovacions	B9
20. Formació del professorat	B11
21. Clima	B12

*Quadre 5.7: Noves variables. Ítems agrupats segons manifestacions de cultura.*

El comentari dels resultats obtinguts arran de l'anàlisi de freqüències corresponents a cadascuna de les variables considerades es complementa, al llarg de la descripció, amb representacions gràfiques (normalment diagrames de barres i de sectors) disposats amb la intenció d'agilitzar la presentació i possibilitar la transmissió de les idees fonamentals d'una forma més ràpida i eficaç.

Els gràfics han estat elaborats partint de tres criteris bàsics ja esmentats per Teixidó (1995:625):

- a) Procurar que les dades exposades en el grups de gràfics que corresponen a una determinada variable siguin autointerpretables, és a dir, que hom pugui extreure'n una informació completa, sense que calgui llegir-ne la descripció.
- b) Procurar que la informació donada en forma de gràfics sigui complementària dels comentaris escrits, evitant la duplicitat d'informacions. Els gràfics ens serveixen per presentar les dades sense necessitat d'accedir a les taules; els comentaris escrits ens permeten, a més, destacar els aspectes més rellevants, fer agrupaments diversos, comentar detalladament els resultats d'un estament, etc.



- c) Procurar que els diversos tipus d'imatges gràfiques emprades siguin atractives, fàcilment interpretables i guardin uns criteris de coherència entre elles.

#### 5.4.1.3 Anàlisi estadística inferencial

A les dades del qüestionari hi ha variables quantitatives i variables qualitatives que es poden considerar amb caràcter qualitatiu i quantitatiu. Per això per a la seva anàlisi cal adoptar diferents sistemes en funció de les característiques de cada una (vegeu el resum del tractament en el quadre 5.8):

- a) Realitzem comparacions de mitjanes T-TEST d'SPSS amb el total escala del qüestionari i les variables descriptives que s'agrupen en dos grans blocs (sexe, titularitat del centre, etc.). També fem l'anàlisi de variància (ONE WAY d'SPSS) amb el total escala del qüestionari i les variables que tenen més de dues categories, realitzant a posteriori contrastos d'Scheffé quan s'han observat diferències significatives.
- b) Realitzem també comparacions de mitjanes T-TEST amb cada un dels ítems del qüestionari i les variables agrupades en dues categories per veure si hi ha alguns ítems més potents que altres.
- c) Amb els ítems agrupats segons les 18 manifestacions de la cultura (vegeu apartats 2.2 i 5.4.1.2 ) més les tres que s'hi ha afegit posteriorment fem comparacions de mitjanes T-TEST amb cada ítem del qüestionari i les variables descriptives que es poden agrupar en dos grans blocs. També l'anàlisi de variància amb cada ítem de l'escala del qüestionari i les variables que tenen més de dues categories, realitzant a posteriori contrastos d'Scheffé quan s'han observat diferències significatives.

	Variables agrupades en dues categories	Variables agrupades en més de dues categories
Total de l'escala	T-TETS	Anàlisi de Variància
Cada ítem de l'escala	T-TETS	-
Ítems agrupats segons manifestacions	T-TETS	Anàlisi de Variància

Quadre 5.8: Síntesi del tractament estadístic inferencial

La comparació de mitjanes T-TETS, mitjançant la prova T d'Student, s'utilitza per comparar dues mitjanes i poder establir si les diferències observades es deuen a l'atzar o no. S'aplica a l'anàlisi de dos grups, sempre que les corresponents distribucions acompleixin els requisits de les condicions paramètriques. En el nostre cas es tracta de dos grups dependents o aparellats. Un cop donades les corresponents ordres obtindrem els llistats amb la informació següent (vegeu annexos 8 i 9):

- a) En primer lloc hi ha la informació descriptiva corresponent a cadascun dels grups que intervenen a l'anàlisi:
  1. El nombre de casos (Number of Cases)
  2. La Mitjana (Mean)
  3. La Desviació Típica (Standard Deviation)
  4. L'Error Típic de la mitjana (Standard Error)
- b) En segon lloc es presenta la taula resum de l'anàlisi efectuada:
  5. La prova F d'Homogeneïtat de variàncies (F Value) i la Probabilitat associada a la significació (2-Tail Prob.)
  6. El valor  $t$  (t Value), els Graus de Llibertat (Degrees of Freedom) i la Probabilitat associada a la significació (2-Tail Prob.) quan les variàncies han resultat homogènies (Pooled Variance Estimate)
  7. El valor  $r$  (t Value), els Graus de Llibertat (Degrees of Freedom) i la Probabilitat associada a la significació (2-Tail Prob.) quan les variàncies no han resultat homogènies (Separate Variance Estimate)

L'anàlisi de variància s'utilitza quan volem procedir a una comparació de mitjanes i disposem d'una variable i més de dos grups o nivells d'un únic factor. L'anàlisi de variància d'una via és un contrast que ha de complir les condicions pròpies de les proves paramètriques per a la seva aplicació. És la generalització de la prova t de Student per a més de dos grups. Un cop donades les corresponents ordres, obtindrem els llistats amb la informació següent (vegeu l'annex 11):

a) En primer lloc hi ha el resultat de l'anàlisi de variància sota l'epígraf Analysis of Variance on es poden veure, a les fileres i a les columnes, les diferents fonts de variació (Source):

1. Entre Grups o Inter (Beteewn Groups)
2. Dins els Grups o Intra (Within Groups)
3. Total
4. Els Graus de Llibertat (D.F.)
5. La Suma de Quadrats (Sum of Squares)
6. La Mitjana Quadràtica (Mean Squares)
7. El valor F (F Ratio)
8. La probabilitat associada a la significació del valor F (FProb.)

En cas que la F resulti significativa ( $f < 0.05$  o  $f < 0.001$ ) voldrà dir que, almenys, s'han trobat diferències entre dos grups, llavors prosseguirem analitzant la resta del llistat.

b) En segon lloc podem veure la informació corresponent als estadístics descriptius de cada grup:

1. El Nombre de casos (Count)
2. La Mitjana (Mean)
3. La Desviació típica (Standard Deviation)
4. L'Error tipus (Standard Error)
5. Els valors límit de l'interval de confiança de la mitjana a un nivell de 95% (p5Pct Conf Int for Mean)
6. Els valors Mínim (Minimun) i Màxim (Maximun) de la variable.
7. Les proves d'Homogeneïtat de variàncies (el llistat ens en proporciona tres) i la probabilitat associada a la significació, que analitzarem de la forma habitual.

Si les variàncies no resulten homogènies no es complirà una de les condicions paramètriques, per la qual cosa no podríem fer servir el ONEWAY, i hauríem d'optar per un contrast no paramètric.

Finalment, hi ha un quadre on s'assenyala, mitjançant un asterisc, entre quins grups es donen diferències significatives, i en funció de les mitjanes corresponents podrem establir les relacions que se'n derivin.

#### 5.4.1.4 Recerca d'ítems indicadors dels quatre tipus de cultura

Es vol comprovar si hi ha alguns ítems que siguin més significatius envers la totalitat de l'escala. L'objecte és veure si estudiant només uns ítems predeterminats aquests resulten ser representatius de la resta de l'escala. És a dir, que amb l'anàlisi de les seves respostes ja es pugui definir el tipus de cultura de l'individu que contesta o bé es pugui construir una nova escala reduïda.

Per a la tria d'aquests ítems s'ha procedit tenint en compte bàsicament aquells ítems que obtenen diferències més significatives en relació amb les diferents variables. Els ítems seleccionats per la investigadora són els que es mostren al quadre 5.9.

<b>INDIVIDUALISTA</b>	<b>FRAGMENTADA</b>	<b>ARTIFICIAL</b>	<b>COL-LABORATIVA</b>
B1-a	B11-b	B4-c	B1-d
B2-a	B2-b	B2-c	B2-d
B4-a	B6-b	B6-c	B11-d
B12-a	C22-2	C22-3	C15-4

*Quadre 5.9: Ítems representatius del total de l'escala.*

S'han agafat els qüestionaris de cada un dels individus i se'ls ha donat un punt per cada un dels ítems seleccionats dels que acabem de citar. Cada nova variable (Cultindi, Cultfrag, Cultarti i Cultcola) pot tenir una puntuació que va de 0 a 4 segons el nombre d'ítems que aconsegueixen una determinada condició. Els subjectes que no obtinguin puntuació en alguna de les variables utilitzades es descartaran per a l'anàlisi.

També s'ha fet una correlació de Pearson entre aquestes variables, per veure si realment mesuren dimensions diferents i si es pot concloure que l'escala abreviada serveix també per mesurar la cultura organitzacional dels centres de primària.

Un coeficient de correlació es pot definir com el grau de dependència existent entre dues variables, o en considerar la correlació com la variació concomitant entre dues variables. Entendrem per variacions concomitants els canvis paral·lels que es produeixen entre dues

o més variables i que són, necessàriament, el resultat d'una casualitat o de la semblança directa que hi hagi entre elles. (Antúnez, 1991:290-293).

El tipus de coeficient i la forma de trobar-lo variarà en funció del nombre i del tipus de variables que s'analitzin. Tanmateix, l'índex de correlació serà més gran com major sigui la tendència de les variables que han de variar conjuntament. La seva oscil·lació, entre +1 i -1, indica, en el primer cas, la tendència a augmentar una variable quan augmenta l'altra i, en el segon, la tendència a disminuir una variable quan augmenta l'altra. Entre aquests índexs de correlació perfectes hi ha les correlacions imperfectes i també es pot parlar de no relació (correlació nul·la) quan el coeficient és 0.

El coeficient de Pearson permet estudiar la relació entre dues variables quantitatives, també rep el nom de coeficient de correlació lineal (Domènech, 1980:509). És l'índex del grau amb què una distribució conjunta de dues variables s'adapta a una línia recta.

Mitjançant el coeficient de correlació podem fer, predir o pronosticar una variable a partir de les dades obtingudes per una altra. Això no indica necessàriament la relació causa efecte entre dues variables sinó que varien conjuntament en alguna mesura. La variació pot ser deguda perfectament a un tercer factor comú a ambdues variables.

La seva fórmula segons Domènech (1980: 509) és la següent:

$$r_{xy} = \frac{\Sigma xy - \Sigma x \cdot \Sigma y / n}{\sqrt{[\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2 / n] \cdot [\Sigma y^2 - (\Sigma y)^2 / n]}}$$

Els graus de llibertat són igual a  $n-2$ , i indiquen per a  $r_{x,y} < r(v, \alpha)$ , la validesa de la hipòtesi nul·la ( $H_0$ ), és a dir, l'acceptació de la independència entre variables X i Y amb  $v$  graus de llibertat i un risc de  $\alpha$ . Per a  $r_{x,y} > r(v, \alpha)$ , la validesa de la hipòtesi alternativa ( $H_1$ ), és a dir, el rebuig de la independència de les variables X i Y amb  $v$  graus de llibertat i un risc de  $\alpha$ .

La interpretació del quocient cal fer-la tenint en compte que és un nombre índex, un indicador i no una mesura en una escala lineal. És per això que no podríem deduir que un coeficient de 0,80 és el doble d'un de 0,40 o que la diferència entre dos coeficients de 0,80 i 0,50 sigui la mateixa que la que hi ha entre un de 0,60 i un altre de 0,30.

També cal assenyalar que cada camp d'investigació té els seus propis valors de correlació. Nosaltres partirem dels indicadors considerats en Ciències Socials i en Educació i que són els que es proposen a continuació:

	$r$	< 0,20	→	correlació molt baixa
0,20 <	$r$	< 0,40	→	correlació baixa
0,40 <	$r$	< 0,60	→	correlació moderada
0,60 <	$r$	< 0,80	→	correlació alta
0,80 <	$r$	< 1,00	→	correlació molt alta

Bisquerra, 1987:189

Finalment també s'ha realitzat un agrupament (QUICKCLUSTER D'SPSSx) a partir de les quatre noves variables generades segons la cultura i amb els centroides inicials següents:

**Clúster 1 (indefinit)**

Cultindi 0

Cultfrag 0

Cultarti 0

Cultcola 0

**Clúster 2 (individual / fragmentada)**

Cultindi 3

Cultfrag 3

Cultarti 0

Cultcola 0

**Clúster 3 (artificial)**

Cultindi 0

Cultfrag 0

Cultarti 3

Cultcola 0

**Clúster 4 (col·laborativa)**

Cultindi 0

Cultfrag 0

Cultarti 0

Cultcola 3

**5.4.2 Recull dels comentaris personals reflectits en el bloc C del qüestionari**

Per fer aquest recull utilitzem un quadre on es reflexen cada un dels ítems que componen l'apartat C. Cada un dels ítems va acompanyat dels diferents comentaris, en cursiva, que han realitzat els enquestats. A més a més, aquestes afirmacions tenen un valor numèric entre parèntesis que representa el valor que l'enquestat ha donat a l'ítem del qual fa el comentari. Aquest valor ens ha de servir per veure quines afirmacions són producte

d'una cultura amb tendència individualista o bé d'una cultura amb tendència més aviat col·laborativa.

#### **5.4.3 Anàlisi de les entrevistes i observacions realitzades als centres**

Un cop recollida tota la informació esmentada a l'apartat 5.3 s'ha de procedir a l'anàlisi del material obtingut.

En una primera aproximació general recollirem els resultats obtinguts per cada una de les escoles analitzades.

En un estudi més específic entrarem a analitzar cada un dels aspectes de la cultura organitzacional intercalant les dades numèriques (mitjanes i percentatges) conjuntament amb comentaris que s'hagin anat recollint en les observacions i/o entrevistes i que il·lustrin les dades obtingudes.

Concretament, podem dir que per donar a conèixer i sintetitzar la informació que s'ha recollit als centres s'ha obtingut per considerar les 21 manifestacions en què segons el nostre estudi es pot expressar la cultura organitzacional amb independència de l'escola que ho diu i anotar a cada una de les diferents manifestacions les aportacions extretes.

Per cada una de les manifestacions obtindrem les informacions següents:

- En primer lloc, es reflectiran les mitjanes obtingudes dels ítems agrupats segons les 21 manifestacions, dels qüestionaris que s'han aplicat al claustre de professors per cada un dels centres estudiats.
- En un segon lloc, obtindrem el percentatge de professors que contesten les diferents opcions en cada una de les preguntes. Si només tenim en compte la mitjana globalment sabrem la cultura predominant però no podrem saber si aquesta té molta unanimitat o poca. Obtenir els percentatges de cada opció ens permetrà conèixer també la distribució i el grau de cohesió del professorat del centre.

Aquestes dues informacions es recolliran en un quadre igual que el que mostrem a continuació. Es diferenciarà cada escola en funció de la seva ubicació, grandària o

tipologia. Per a cada una d'elles veiem que es reserva lloc per a dues informacions. La primera serà la mitjana i la segona, que està dividida en cinc quadres, és el percentatge que s'obté en cada una de les manifestacions. Tenint en compte que: la primera casella correspon al percentatge d'individus que contesta a l'opció 1; la segona, a l'opció 2, i així successivament fins la cinquena, que correspon al percentatge d'individus que no contesten aquesta pregunta.

**Grau d'implicació amb les finalitats i els valors institucionals:**

		Pública					Privada				
Gran	1 línia										
Població	2 línies										
Petita	1 línia										
Població	2 línies										

- En un tercer apartat recollim aquelles aportacions que creiem més rellevants perquè aporten una idea de la cultura del centre. S'ha de tenir en compte que cada una d'aquestes aportacions anirà acompanyada d'un codi, que donarà la informació següent:
  - ⇒ Tipologia del centre: Públic (Pu) o Privat (Pr).
  - ⇒ Nombre de línies: Una línia (1) o Dues línies (2).
  - ⇒ Ubicació: Gran població (G) o Petita població (P).
  - ⇒ Tipus d'intervenció: Observació (O), Entrevista (E), Anàlisi de Documents (A) o Transcripció dels exemples que surten al Qüestionari (Q).
  - ⇒ Pàgina que es pot trobar a l'annex: / núm. de la de pàgina



Així, doncs, si el comentari pertany a una escola pública, de dues línies, situada en una població gran, on l'instument utilitzat és l'observació i que la informació extreta és a la pàgina 18 de l'annex, el codi de reconeixement que utilitzarem serà Pu2GO/18

- Hi ha un quart apartat on es manifestarà el comentari general que suscitin les informacions extretes.

## 5.5 Incidències

### 5.5.1 Incidències en relació amb l'aplicació del qüestionari

Com podem veure a l'apartat 5.1 d'aquest mateix capítol, per gaudir d'una mostra mínimament representativa de la població cal, com a mínim, que 61 escoles contestin els qüestionaris que es van enviar.

El total de qüestionaris rebuts és de 158, que representen 44 centres distribuïts a tota la província de Barcelona. Dels quatre qüestionaris rebuts a cada centre, no sempre s'han contestat tots (trobareu la distribució de les respostes al quadre 5.10) donat que en algun cas es tractava d'escoles unitàries que comptaven amb un nombre inferior de professors.

nombre de qüestionaris contestats per centre	nombre d'escoles que contesten	nombre total de qüestionaris
4	32	128
3	08	24
2	02	4
1	02	2
Total	44	158

*Quadre 5.10: Freqüències de les respostes dels qüestionaris*

Com es pot apreciar segons el quadre anterior, tot i que es van enviar cinc vegades més qüestionaris dels que es necessitaven per obtenir una mostra representativa, no es va aconseguir arribar al nombre de centres necessaris.

Malgrat aquest fet, es va optar per continuar endavant amb la investigació amb aquest nombre de qüestionaris, atès que érem al mes de juny i ja no s'esperava rebre'n més. Tenint en compte que la tramesa s'havia fet durant el mes de març anterior el temps

d'espera es va considerar suficient. Així mateix, es va creure convenient no fer una nova tramesa ja que es tractava d'un nou curs escolar i la situació dels centres entre l'una i l'altra tramesa no seria la mateixa.

Aquest fet alterava la representativitat estadística però d'altra banda expressava la realitat dels centres i permetia fer un estudi descriptiu i orientatiu de la situació encara que no es pogués dir que fos representatiu estadísticament.

També cal remarcar que el professorat que respon l'enquesta és reticent a fer comentaris personals, com així ho demostra l'escàs recull d'aportacions que posteriorment es poden trobar a l'apartat 6.1.5 i que és fruit del buidatge de 158 qüestionaris.

### **5.5.2 Incidències pel que fa a l'estudi en centres**

Els centres es troben normalment desbordats de feina. Aquesta sensació que no hi ha temps de fer res s'ha vist augmentada en el curs 1997/98 ja que s'ha iniciat l'avaluació de centres promogut per un decret del Departament d'Ensenyament.

També ens trobem que tot i que els directius i el claustre en general donen la seva aprovació per poder realitzar l'estudi en els seus centres, no sempre després es troba la disposició suficient per fer-ho, sobretot pel que fa a les entrevistes personals amb el professorat ja que costa trobar el moment adequat per no destorbar la seva feina habitual.

El primer dia que s'assistia a un centre potser hi havia un cert recel del professorat a que hi hagués una persona forània en les reunions, però, de fet, al cap d'una estona es pot dir que no se n'adonaven de la meua presència. Podríem dir que la falta de disposició horària ha estat l'entrebanc més gran a l'hora de poder treballar en els centres.

Tot i que les incidències esmentades fins ara cal considerar-les, no creiem que modifiquin substancialment els resultats, ja que no incideixen directament en la naturalesa de les respostes, si bé podria incidir en la quantitat d'informació que cal donar.

Hí ha dos fets però, que si bé no canvien substancialment la naturalesa de les respostes poden fer variar globalment a la baixa les puntuacions aparegudes. És per aquest motiu que creiem que és important conèixer-les per tenir-los en compte:

- En primer lloc ens crida l'atenció que, en general, les puntuacions obtingudes a través dels qüestionaris són més altes que el que després es detecta a les observacions o es respon en les entrevistes.
- En segon lloc cal exposar que no totes les manifestacions són igual d'accessibles a l'hora de recollir informació. Concretament:
  - ⇒ S'ha de dir que de les *manifestacions i simbolismes visuals / materials*, només la 8 és tractada a les reunions, les altres 3 surten d'opinions derivades de les entrevistes i/o dels qüestionaris. És a dir, no hi ha informació espontània.
  - ⇒ De les *manifestacions conceptuals i verbals* les més paleses són el currículum i les estructures organitzatives. Les altres no tenen un pes gaire gran en la vida de la institució i no se'n parla.
  - ⇒ Les *manifestacions* més vives són les de *comportament*. De totes elles se'n podrien treure informació només pel fet d'observar les reunions sense recórrer a entrevistes o els qüestionaris.

Això ens portarà, en primer lloc, a ponderar en la seva justa mida els resultats quantitatius, ajudant-nos sempre, per treure conclusions, dels comentaris i les observacions que s'han realitzat en els centres i, en segon lloc, a analitzar amb molta més cura aquelles manifestacions que costen més de detectar.

### 5.6 Síntesi del capítol

En aquest capítol es descriuen els aspectes previstos en la recollida de dades que han estat necessaris de dur a terme per aplicar els instruments. D'una banda hem concretat la mostra a estudiar i de l'altra, hem considerat les necessitats que generen l'aplicació dels instruments, és a dir, es tractava de preveure la viabilitat del pla en la recollida de dades. Un cop en possessió de les dades hem passat a concretar com pensem dur a terme el tractament de la informació recollida. Finalment hem fet esment d'aquelles incidències que ens han anat sorgint a través de l'estudi.

## 6. RESULTATS DE L'ESTUDI

En el 5è capítol hem explicat com portem a terme tot el desenvolupament de l'estudi, ara volem exposar les dades que hem obtingut després d'aplicar el procés previst. La informació recollida en l'estudi de camp és abundant i, amb la finalitat de fer-la més entenedora hem anat il·lustrant les explicacions amb quadres i gràfics.

Hem dividit el capítol en tres grans apartats: el primer fa referència als *resultats obtinguts en l'estudi genèric*, és a dir, les dades resultants de l'explotació estadística del qüestionari contestat per diferents centres d'educació infantil i primària de la província de Barcelona; el segon fa referència als *resultats obtinguts en l'estudi específic*, és a dir, les dades resultants del buidatge de les diferents observacions, entrevistes, etc. realitzades en els centres específics i, en el tercer, pretenem definir la cultura organitzacional que existeix en els centres prenent com a punt de referència els resultats produïts.

### 6.1 Estudi genèric. La dimensió cultural en els centres educatius

#### 6.1.1 Fiabilitat del qüestionari<sup>1</sup>

S'ha realitzat una anàlisi de la consistència interna dels ítems amb el conjunt de la prova (Reliability de SPSS) i s'ha obtingut el coeficient .85 en l'índex ALPHA de Cronbach, tal com es pot veure a l'annex 6. S'han descartat de l'escala dos ítems (C1 i C11) que correlacionaven negativament amb l'escala i feien baixar la consistència interna. S'ha obtingut l'ALPHA definitiva de l'escala que ha resultat força elevat (.86). Es pot observar la distribució de les dades en el quadre 6.1. Aquest valor ens indica que els 45 ítems van en la mateixa línia i, per tant, podem suposar que tots mesuren el mateix, és a dir, que el grau de constància en què l'instrument mesura l'aspecte de la cultura és molt alt.

Nre. ítems	Nre. Casos	Mitjana obtinguda	Variància	Coefficient Alpha
47	87	2,8765	0,1745	0,8538
45	91	2,9118	0,1504	0,8609

Quadre 6.1: Resum de les dades obtingudes sobre la consistència interna.

A partir d'aquest moment tots els càlculs que es realitzin seran eliminant els valors de les variables C1 i C11 per tal que els seus valors no contaminin els resultats finals. Per tant, a partir d'ara treballarem amb els valors d'una nova escala depurada que conté 45 ítems en lloc dels 47 inicials de que constava el qüestionari.

### 6.1.2 Anàlisi de freqüències

El nombre total d'instruments validats és de 158, això no vol dir que tots els ítems obtinguin 158 respostes, a vegades trobem menys respostes ja que, com és evident, no tot el professorat contesta totes les preguntes dels qüestionaris.

## A. DADES PERSONALS I PROFESSIONALS DEL PROFESSORAT. CARACTERITZACIÓ DELS INFORMANTS<sup>2</sup>

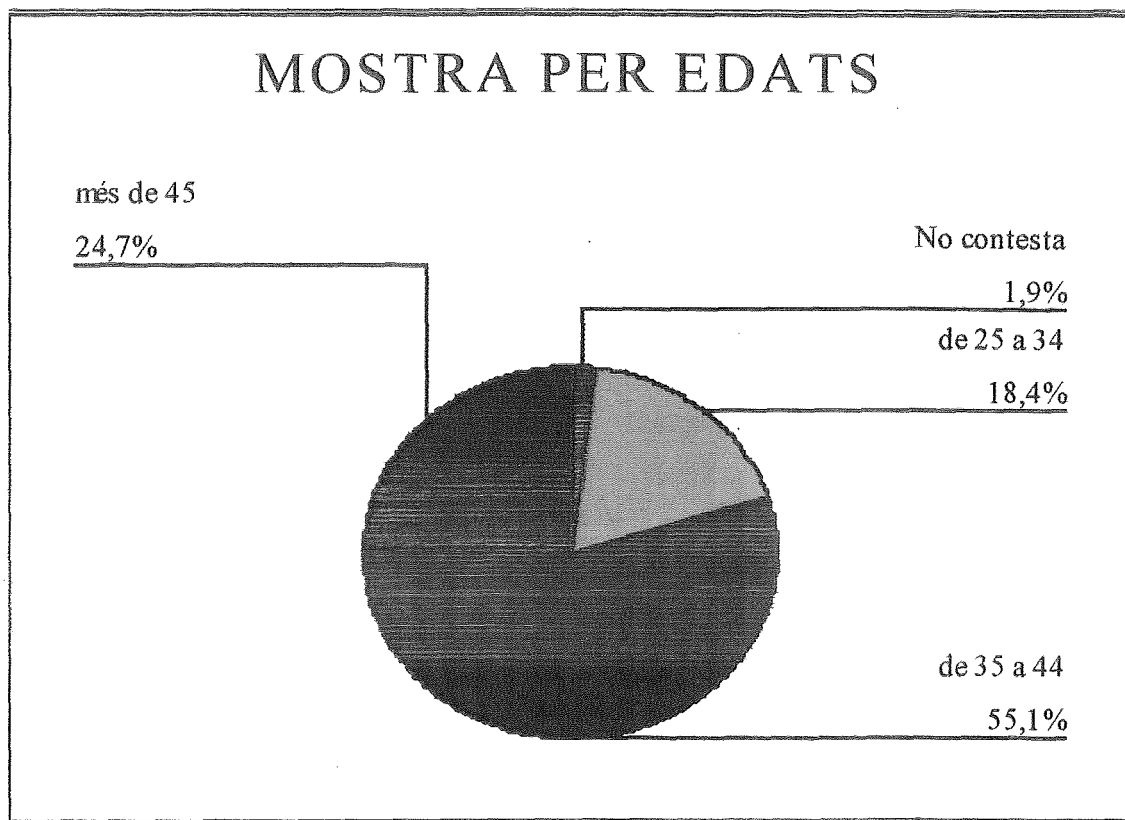
El professorat que contesta és majoritàriament del gènere femení i se situa en un 83,5%. Aquest percentatge tan elevat no ens ha d'estranyar i s'explica perquè la relació de gèneres en les escoles està a aquest nivell. Així ho demostren les dades estadístiques editades pel Departament d'Ensenyament del curs 1996/97 on s'assenyala que en Educació Infantil i Primària el percentatge de professores és del 90,3%. Mentre que en les dades del curs 1997/98 el percentatge és de 83,5% el mateix que en el nostre estudi.

La mitjana de les edats és de 40,7 anys. Tal i com mostra el gràfic 6.1, el 55,1% té una edat compresa entre 35 i 44 anys i el 98,2% té una edat de més de 25 anys. Si considerem que l'1,9% no contesta, resulta que no hi ha professors d'edat inferior a 25 anys al nostre estudi.

---

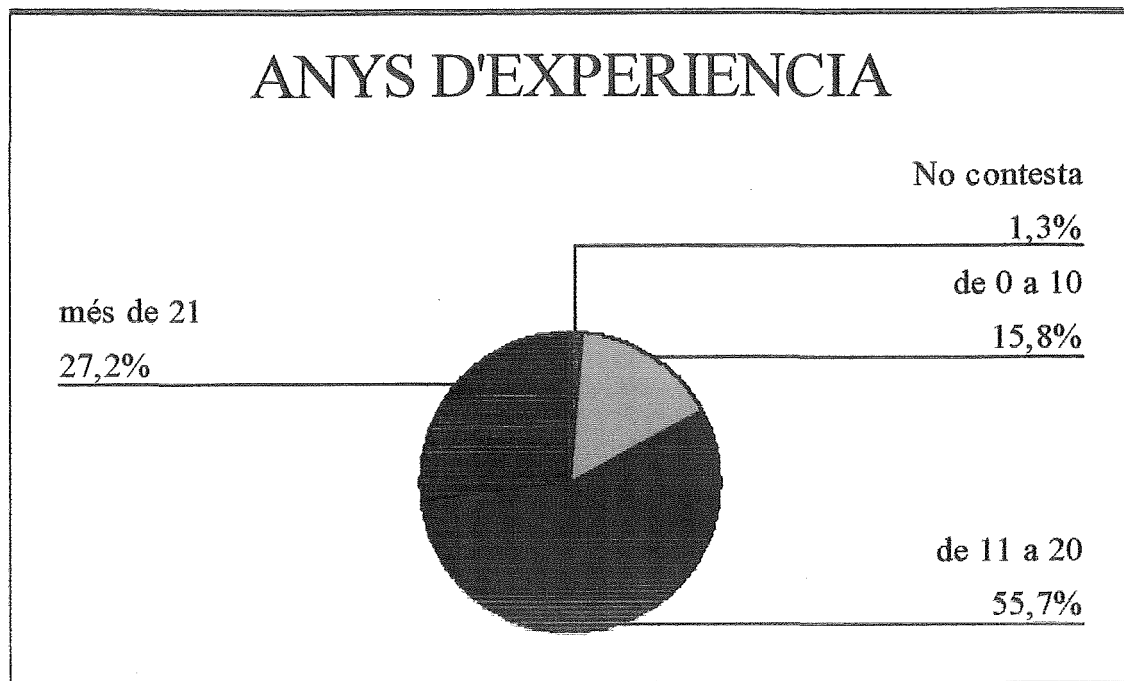
<sup>1</sup> Recopilació de les dades a l'annex 6

<sup>2</sup> Recopilació de les dades a l'annex 7



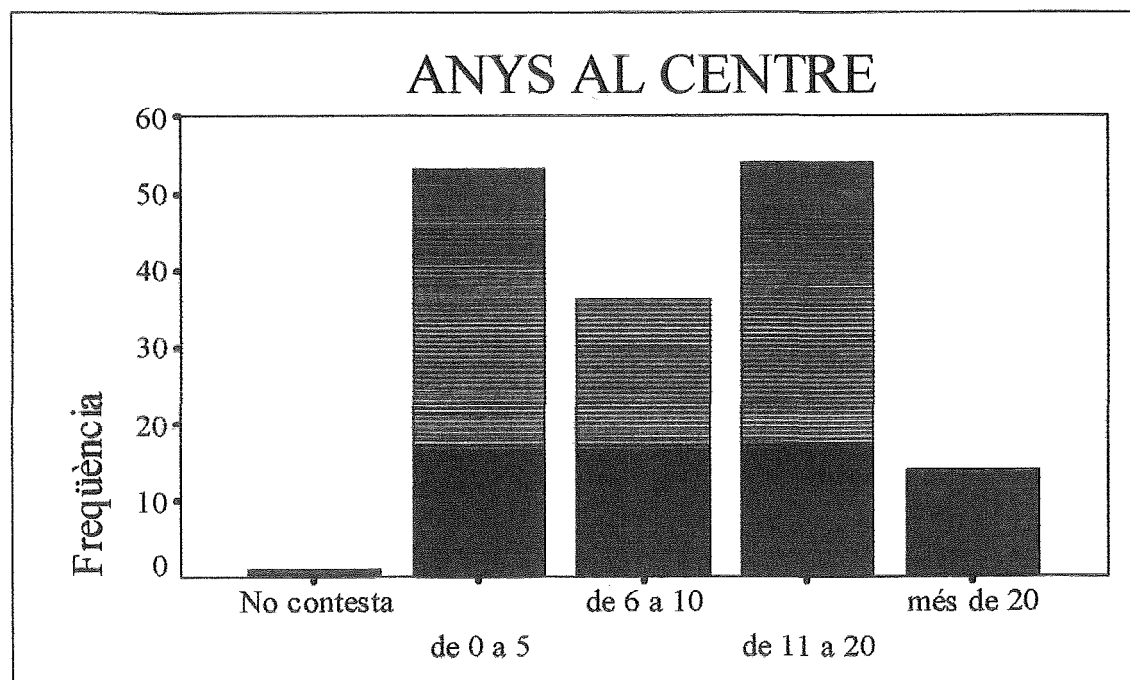
*Gràfic 6.1: Relació d'edats dels enquestats*

La mitjana d'anys d'experiència docent com a professor de primària és de 17,7 anys, amb una desviació típica de 7,78, la resta de les dades es distribueix tal com es veu al gràfic 6.2, següent:



Gràfic 6.2: Relació dels anys d'experiència dels enquestats

Pel que fa als **anys d'experiència com a docent al centre actual**, trobem una mitjana de 10 anys, amb una desviació típica de 7,148. Podem veure les freqüències de forma més detallada al gràfic 6.3 i quadre 6.2, que trobem a continuació.

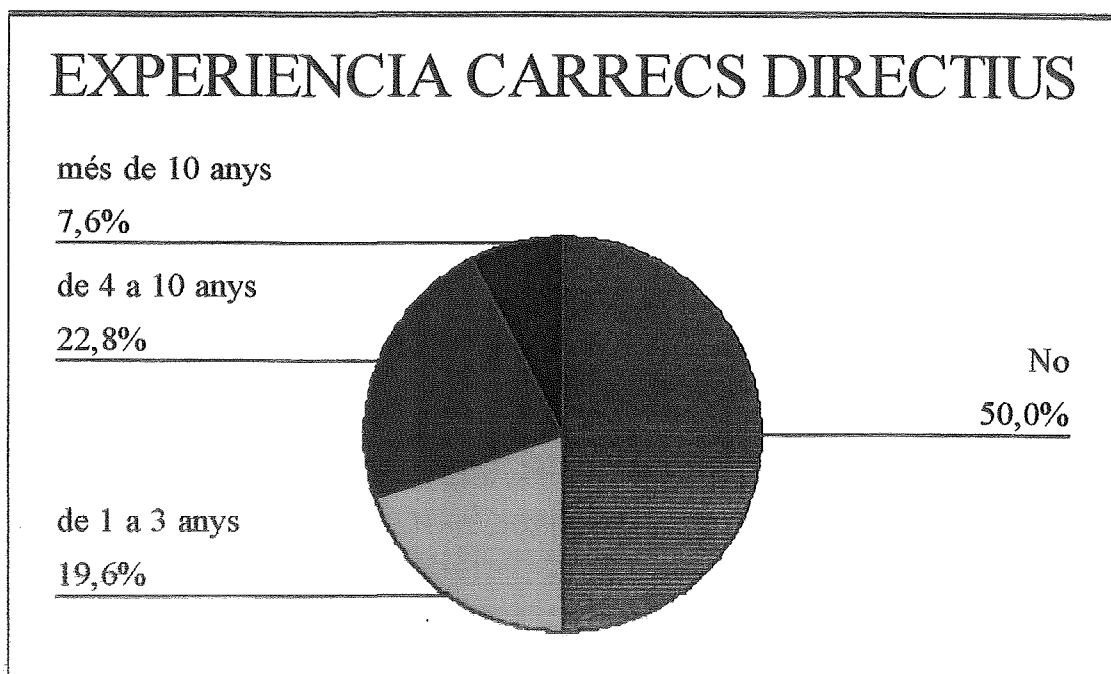


Gràfic 6.3: Nombre d'anys d'experiència al centre actual

Experiència al centre	Nombre de professors	%
0 a 5 anys	53	33,8%
6 a 10 anys	36	22,9%
11 a 20 anys	54	34,4%
més de 20 anys	14	8,9%

Quadre 6.2: Nombre d'anys d'experiència al centre actual

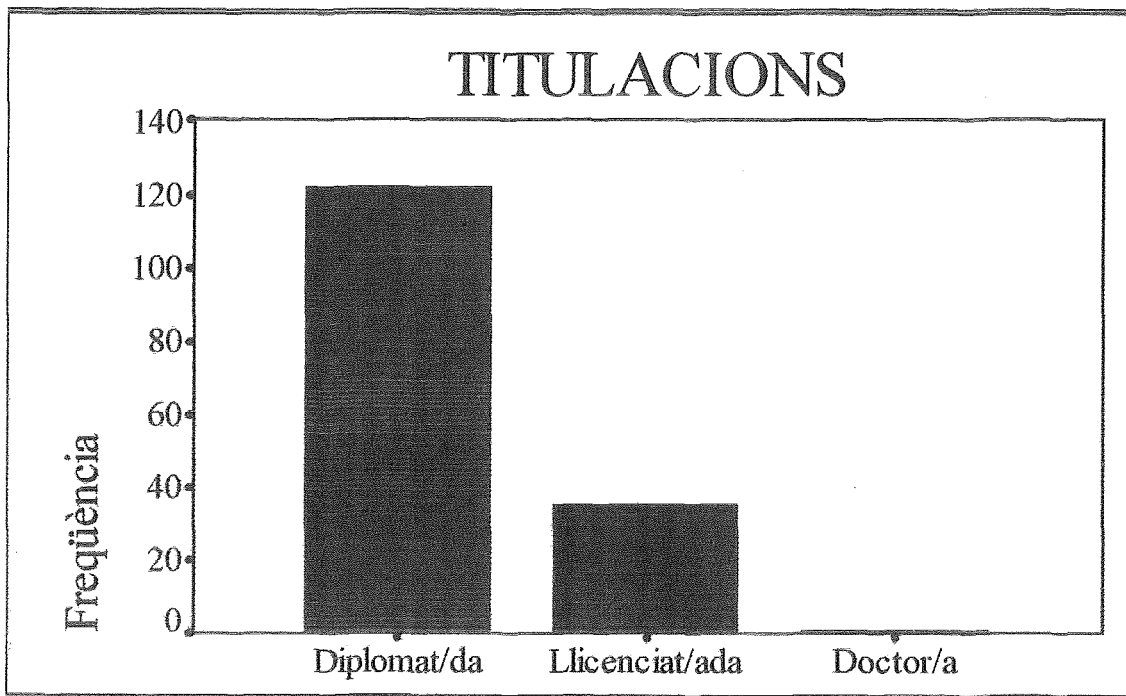
Hi ha un 50% del professorat que respon al qüestionari que declara no tenir **experiència en càrrecs directius**. El gràfic número 6.4 ens indica els anys que han estat ocupant aquest càrrec els diferents enquestats.



Gràfic 6.4: Nombre d'anys d'experiència en càrrecs directius dels enquestats.

La **titulació predominant** és la de diplomats amb un percentatge del 77,2%, la resta són llicenciats a excepció d'un d'ells, que té el títol de doctor (gràfic 6.5).





Gràfic 6.5: Titulacions dels enquestats

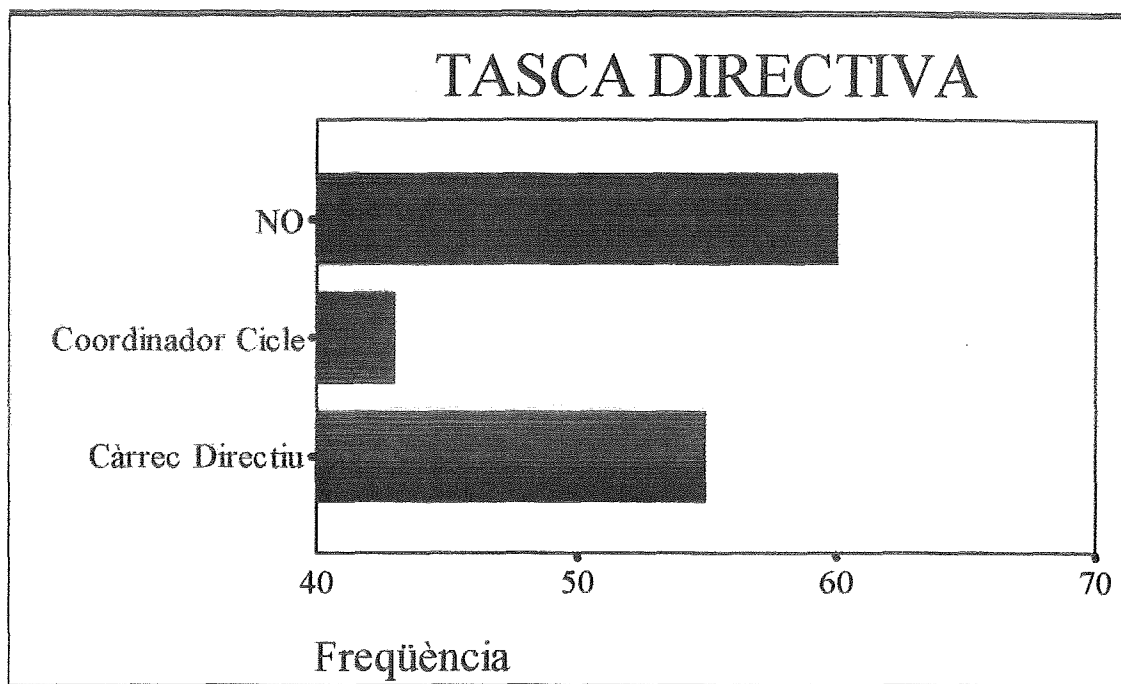
Per catalogar les especialitats professionals predominants, les hem distribuïdes en 6 blocs: generalistes, humanitats, ciències, llengües, psicopedagogia i preescolar, de manera que no hem diferenciat entre diplomats i llicenciats. Al quadre 6.3 podem veure els resultats de les distribucions.

Especialitats	Nombre de professors	%
Humanitats	19	12'9
Ciències	14	9'5
Llengües	13	8'8
Psicopedagogia	26	17'7
Preescolar	24	16'3
Generalista	51	34'8

Quadre 6.3: Especialitats predominants als centres

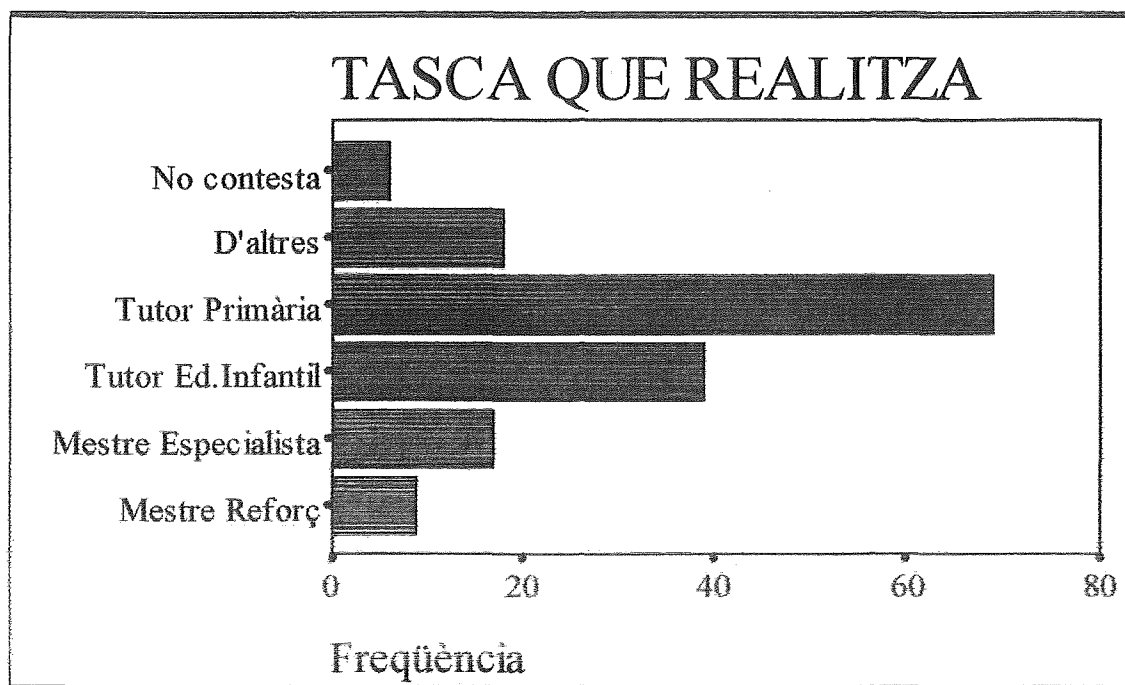
Quan parlem de les funcions o tasques que el professorat realitza en els centres hem considerat dos paràmetres: la seva organització vertical i l'horitzontal. Pel que fa a l'organització vertical, el 37,6% dels docents enquestats no ocupa cap càrrec directiu, el

27'4% realitzen funcions de coordinador de cicle i el 35% ocupa algun càrrec directiu (director, cap d'estudis o bé secretari). Aquests percentatges són lògics si tenim en compte que dels quatre qüestionaris entregats al centre es demanava que contestés un coordinador de cicle i un càrrec directiu.



Gràfic 6.6: Organització vertical del professorat.

Pel que fa a l'organització horitzontal, trobem que entre els enquestats hi ha un 71,1% del professorat que desenvolupa tasques de tutor de primària o de tutor d'educació infantil, un 11,2% de mestres especialistes, un 5,9% és mestre de reforç i un 11,8% no s'identifica amb cap d'aquestes categories (gràfic 6.7).



Gràfic 6.7: Organització horitzontal del professorat

Resumint les dades personals, cal dir que:

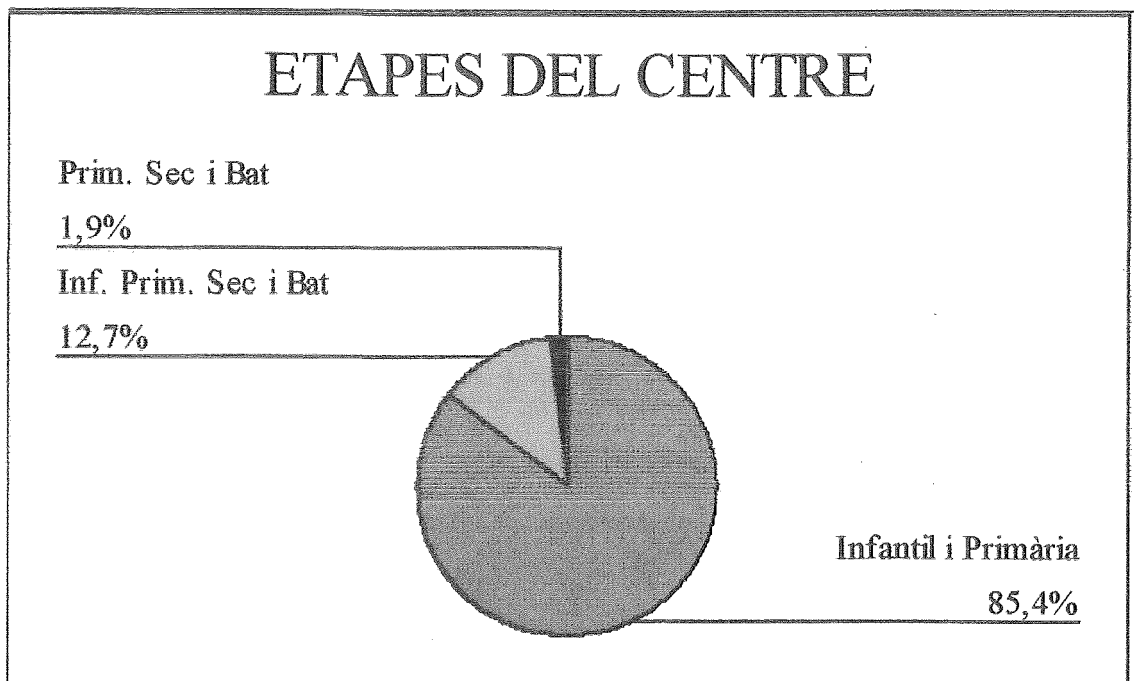
En la major part del professorat enquestat predomina el sexe femení, d'una edat mitjana de 40'7 anys. La mitjana d'anys d'experiència com a docent de primària és de 17,7 anys, amb 10 anys d'experiència docent al centre actual. Predomina la titulació de diplomad.

## B. DADES DELS CENTRES<sup>3</sup>

Un 83,5% dels centres enquestats és de **titularitat pública**, mentre que només han contestat un 16,5% dels de titularitat privada concertada. S'ha de destacar que a la població hi ha un 64% de centres de titularitat pública i un 36% de titularitat privada. Les enquestes van ser enviades de forma proporcional; malgrat tot, la proporció de la mostra no s'ha correspost amb la població real.

<sup>3</sup> Recopilació de les dades a l'annex 7

Tot i que les enquestes anaven adreçades a centres de primària, el 14,6% (tots privats) també compten amb altres etapes educatives (secundària obligatòria i batxillerat), mentre que el 85,4% restant només té educació infantil i primària.



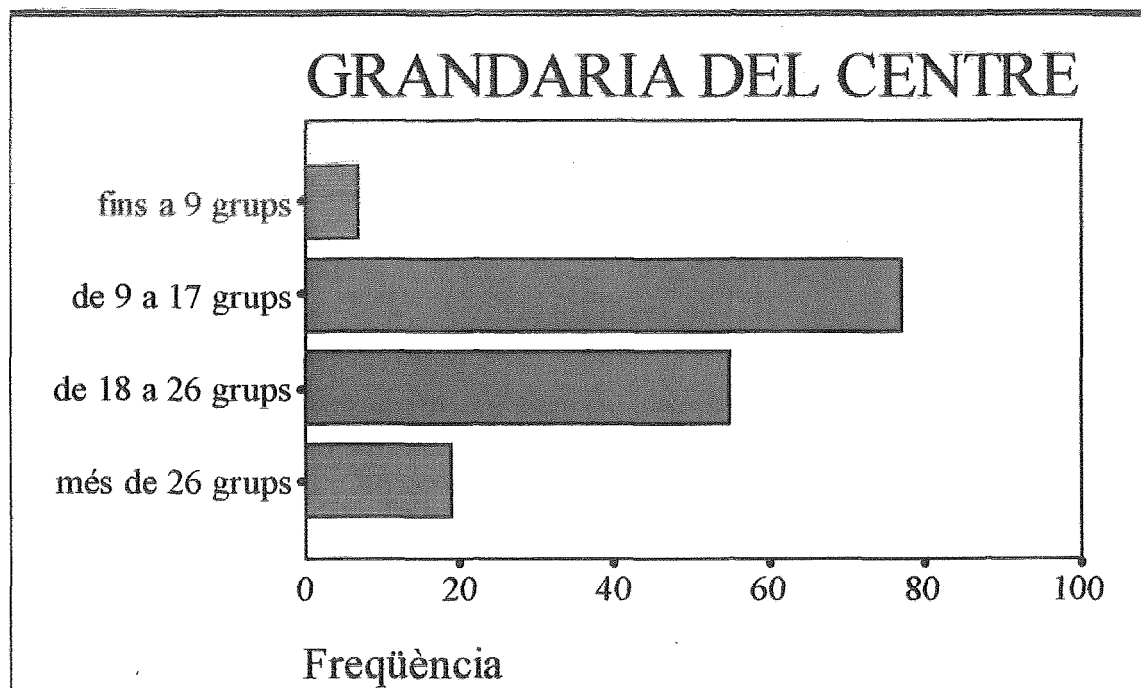
Gràfic 6.8: Etapes dels centres educatius

Les dades extretes sobre la grandària del centre s'agrupen entorn de dos paràmetres: el nombre de professors i el nombre d'unitats. La mitjana de professors que hi ha als centres és de 24 i la seva distribució és la que ens mostra el quadre següent.

nombre de professors	nombre de centres	%
> 10	17	4,5
de 10 a 15	53	34,5
de 16 a 20	18	11,6
de 21 a 25	25	16,3
de 26 a 30	24	15,6
de 31 a 35	0	0
de 36 a 40	16	10,4
< 40	15	7,1

Quadre 6.4: Distribució del professorat.

Pel que fa al nombre de grups, la mitjana trobada és de 18 grups per centre; també indiquem els percentatges i el nombre de grups al gràfic 6.9, que hi ha a continuació. Per les dues dades hem de tenir en compte que els qüestionaris han estat contestats quan encara es trobaven en les centres els alumnes de 8è. Una escola estàndard de primària d'una línia té habitualment 9 grups d'alumnes i uns 14 professors de dotació aproximadament, tot i que aquesta dada pot variar segons el tipus de centre i de la ràtio dels alumnes. Si té dues línies hi ha habitualment 18 grups d'alumnes i uns 26 professors aproximadament.



Gràfic 6.9: Dades referents al nombre de grups que tenen els centres.

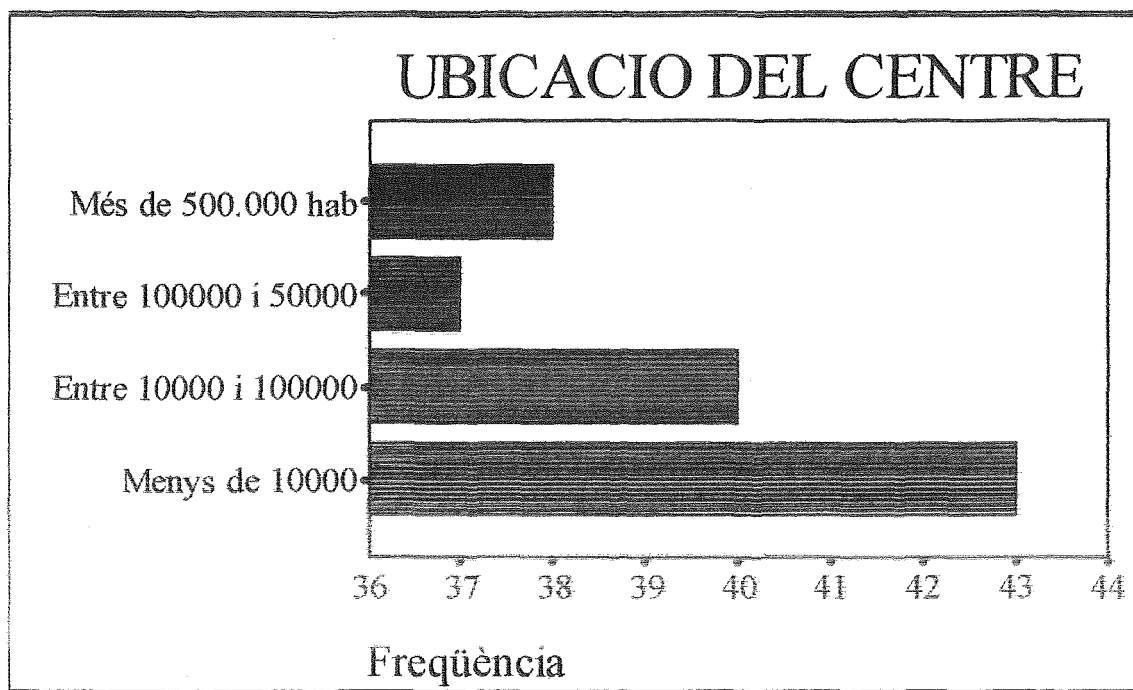
Podem considerar que les escoles amb menys de 9 grups són escoles rurals no completes, tenint en compte que l'escola més petita que ha contestat el qüestionari té quatre grups d'alumnes. De 9 a 17 grups podem considerar que són escoles d'una línia (3 E.I.+ 6 E.P.+ 1E GB + ...) i de 18 a 26 grups podem considerar escoles de dues línies (6 E.I.+ 12E.P.+ 2EGB + ...). La distribució del nombre de grups en funció del nombre de centres ens la mostra el quadre 6.5.

nombre de grups	nombre de centres	%
> 9	7	4'4
de 9 a 17	77	48'7
de 18 a 26	55	34'9
< 26	19	12

*Quadre 6.5: Distribució dels grups*

Utilitzarem aquest últim paràmetre per treballar la grandària del centre, ja que creiem que ens dóna una idea millor sobre la mida que no pas el nombre de professors ja que sovint pot haver mestres de reforç, mitges jornades i professors amb substitucions variades, la qual cosa pot emmascarar els resultats i donar idea de centres més grans quan, en realitat, succeeix que hi ha persones que no estan a temps complet.

Pel que fa a la **ubicació del centre**, els percentatges queden molt igualats. Els centres es trobem repartits de manera força uniforme en municipis de diverses dimensions. Així doncs, hi ha un 24,1% de centres que estan ubicats en grans ciutats amb més de 500.000 habitants. En ciutats entre 100.000 i 500.000 habitants hi ha un 23,45% dels centres enquestats, de ciutats petites entre 10.000 i 100.000 habitants, un 25,3% i 27,2% de poblacions de menys de 10.000 habitants. La distribució en el territori ens la mostra el gràfic 6.10.



Gràfic 6.10: Ubicació dels centres

En resum, segons les dades del centre, podem assenyalar que:

La majoria de centres que contesten el qüestionari són de titularitat pública, el 85,4% són centres d'educació infantil i primària, el nombre de professors per escola està al voltant de 24 mentre que la mitjana de grups per escola es troba en 18. Finalment, cal destacar, pel que fa a la ubicació, que hi ha un equilibri entre les quatre variables enregistrades.

### C. DADES CORRESPONENTS ALS ÍTEMS DEL QÜESTIONARI<sup>4</sup>

Al quadre 6.6 hi ha el recull de les puntuacions obtingudes per a cada un dels ítems del qüestionari. Com ja s'ha explicat en el capítol anterior, el valor de la mitjana és el que dona després d'haver recodificat els ítems (aquest tractament l'han rebut els ítems que tenen un asterisc), és a dir, el valor que donaria si hagués estat redactat en positiu. Les primeres quatre columnes ens informen de quin és el percentatge de professorat que ha contestat el valor indicat. Hem de tenir en compte que aquí els valors també estan

<sup>4</sup> Recopilació de les dades a l'annex 7

recodificats, és dir, no són les puntuacions directes que s'obtenen en contestar la pregunta sinó que ens mostra els valors un cop els ítems asenyalats amb un asterisc han estat invertits, és a dir, com si totes les preguntes s'haguessin formulat en positiu. Cal recordar també que hem omès els valors que ens donen els ítems C1 i C11 (tots ells ombrejats amb una trama més forta) per resultar els seus valors poc fiables. Amb la resta de caselles tramades hem volgut indicar per a cada ítem quina de les opcions obté un percentatge més alt.

ítems	1	2	3	4	NC	mitjana	desviació
B1	4,4	19	28,5	48,1	-	3,203	0,901
B2	1,9	14,6	24,8	58,6	1	3,401	0,807
B3	2	11,8	48,4	37,9	5	3,222	0,727
B4	10,9	11,5	57,1	20,5	2	2,872	0,863
B5	2,6	24,4	39,7	33,3	2	3,038	0,826
B6	1,9	18,2	34,4	45,5	4	3,234	0,815
B7	11,8	19,6	24,2	44,4	5	3,013	1,057
B8	1,3	27	11,2	60,5	6	3,309	0,915
B9	5,2	14,2	52,3	28,4	3	3,039	0,797
B10	1,9	7,8	39,6	50,6	4	3,390	0,717
B11	3,8	17,3	63,5	13,5	2	2,885	0,672
B12	0,6	10,3	69,2	19,9	2	3,083	0,567
C1	56,8	20,5	19,2	3,4	12	1,692	0,899
C2	8,4	23,9	45,2	22,6	3	2,819	0,879
C3	0,6	7,7	16,8	74,8	3	3,658	0,649
C4	11,6	23,2	38,7	26,5	3	2,800	0,963
C5	34,9	22,8	24,2	18,1	9	2,555	1,122
C6*	26,3	24,3	21,1	28,3	6	2,513	1,162
C7	20,4	34,2	23,0	22,4	6	2,474	1,054
C8	7,8	23,4	38,3	30,5	4	2,916	0,921
C9	5,9	22,9	31,9	39,9	5	3,052	0,930
C10*	9,4	28,9	36,9	24,8	9	2,772	0,931
C11	37,3	13,3	16	33,3	8	2,453	1,293
C12*	12,8	10,8	14,2	62,2	10	3,257	1,089
C13	37	14,3	14,3	34,4	4	2,461	1,299
C14*	8,5	11,8	22,2	57,5	5	3,288	0,978
C15	17,6	26,1	26,8	29,4	5	2,680	1,080



C16	0,6	1,9	11,6	85,6	3	3,826	0,472	
C17*	22,9	20	23,6	33,6	18	2,679	1,165	
C18	4,9	26,4	40,3	28,5	14	2,924	0,862	
C19	31,6	18,1	20,6	29,7	3	2,484	1,219	
C20	7,2	21,6	34	37,3	5	3,013	0,939	
C21	10,5	16,3	22,9	50,3	5	3,131	1,037	
C22	15	30,1	36,6	18,3	5	2,582	0,957	
C23*	15,9	20,6	28,6	34,9	32	2,825	1,081	
C24*	14	25,3	31,3	29,3	8	2,760	1,028	
C25	1,3	7,8	26,8	64,1	5	3,536	0,698	
C26	26,3	35,5	25	13,2	6	2,250	0,992	
C27	22,4	19	24,5	34	11	2,701	1,161	
C28	9,2	29,6	39,5	21,7	6	2,737	0,904	
C29	0,7	9,8	24,8	64,7	5	3,536	0,698	
C30*	14,9	19,5	31,8	33,8	4	2,844	1,055	
C31	29	17,9	16,6	36,6	13	2,607	1,249	
C32*	6,7	8	15,3	70	8	3,487	0,903	
C33*	7,3	18	22,7	52	8	3,193	0,981	
C34*	9,3	16,6	35,8	38,4	7	3,033	0,962	
C35	56,8	17,8	11	14,4	12	1,829	1,110	
Xt							2,93	

Quadre 6.6: Anàlisi estadística descriptiva de cada un dels ítems.

Les puntuacions més altes per ordre de més a menys corresponen als ítems següents:

- a) C16: *Hi ha mecanismes suficients perquè els pares puguin contactar amb el personal docent. Caldria preguntar, sobre aquest aspecte, als pares per poder contrastar les seves opinions.*
- b) C3: *Es fomenta la celebració de festes tradicionals i pròpies en cada curs escolar.*
- c) C25: *L'escola sent la responsabilitat de donar continuïtat a la bona imatge de la institució.*
- d) C29: *Sempre puc parlar amb algun company del centre quan tinc algun problema relacionat amb la institució.*

Per contra, les puntuacions més baixes per ordre de menys a més són aquestes:

- a) C35: *Hi ha espais dedicats a recopilar material d'antics alumnes i/o professors.*
- b) C26: *El rendiment que es treu de les instal·lacions és sotmès a una avaluació sistemàtica.*
- c) C13: *Es confeccionen per part dels alumnes i/o exalumnes i/o pares publicacions periòdiques.*
- d) C7: *Al centre hi ha professors emblemàtics dels quals es respecta molt la seva opinió.*
- e) C19: *Es promou que els alumnes tinguin un uniforme (samarreta, xandall, bata, gorra, etc.) que els identifica com a membres del centre.*

Si fem una abstracció del quadre 6.6 i analitzem en cada un dels ítems quina és l'opció majoritària, és a dir, on es troba el percentatge més alt de respostes, veurem que la mitjana resultant per cada un dels ítems, en força casos, no es correspon amb el percentatge majoritari on situen els individus. Per exemple, l'ítem C35 obté una puntuació mitjana d'1,829, això el situaria en una cultura fragmentada; per contra, el 56,8 dels enquestats se situen en l'opció 1, que correspondria a una cultura individualista. Això vol dir que el que ens marquen les xifres ho hem d'entendre com a tendències i aproximacions a la realitat. En qualsevol cas cal remarcar algunes coincidències.

OPCIONES	Ítems majoritaris per a cada opció
Opció 1	C5, C13, C19, C35
Opció 2	C7, C26
Opció 3	B3, B4, B5, B9, B11, B12, C2, C4, C8, C10, C18, C22, C24, C28
Opció 4	B1, B2, B6, B7, B8, B10, C3, C6, C9, C12, C14, C15, C16, C17, C20, C21, C23, C25, C27, C29, C30, C31, C32, C33, C34.

Si observem l'opció 1 d'aquests resultats i els comparem amb els ítems que obtenen una mitjana més baixa al quadre 6.6. veiem que coincideixen els següents:

- a) C35: *Hi ha espais dedicats a recopilar material d'antics alumnes i/o antics professors.*

- b) C13: Es confeccionen per part dels alumnes i/o ex-alumnes i/o pares publicacions periòdiques.
- c) C19 Es promou que els alumnes tinguin un uniforme que els identifica com a membres del centre.

Si, per contra, observem quins són els ítems que tenen un puntuació mitjana més alta i els comparem amb els que el percentatge més alt se situa a l'opció 4, veiem que els que coincideixen són tots.

Les puntuacions que més despunten per sobre o per sota, són les de la categoria C, la qual cosa indica que la part específica de l'enquesta és la que té més capacitat discriminadora. D'aquestes, les de més puntuació fan referència a l'existència d'una interacció positiva entre centre i pares, els rituals i cerimònies i la història de l'organització. Per contra, les de menys puntuació es refereixen als senyals visuals i memòria i a les instal·lacions i els equipaments del centre, les dues pertanyen al grup de manifestacions i simbolisme visual / material.

#### D. PUNTUACIONS TOTALES PER SUBJECTE I PER ESCOLES<sup>5</sup>

Ens semblava interessant obtenir el tipus de cultura predominant (quadre 6.7) en funció del subjecte i també veure quina distribució del tipus de cultura hi ha segons els diferents centres (quadre 6.9). Acompanyen a aquesta informació uns quadres resum (6.8 i 6.10) on podrem apreciar els percentatges corresponents a cada cas.

Subjecte	Puntuació	Subjecte	Puntuació	Subjecte	Puntuació	Subjecte	Puntuació
1.	135,50	41.	107,00	81.	155,50	121.	112,00
2.	150,00	42.	122,00	82.	136,50	122.	122,00
3.	134,00	43.	123,00	83.	134,50	123.	156,00

<sup>5</sup> Recopilació de les dades a l'annex 7

4.	136,00	44.	105,00	84.	145,00	124.	142,00
5.	131,00	45.	123,00	85.	145,50	125.	142,50
6.	129,00	46.	133,00	86.	139,00	126.	125,00
7.	127,00	47.	138,00	87.	120,00	127.	125,00
8.	127,00	48.	128,00	88.	150,00	128.	117,50
9.	111,00	49.	141,00	89.	105,00	129.	142,00
10.	154,50	50.	131,00	90.	113,00	130.	125,00
11.	135,00	51.	144,00	91.	101,00	131.	122,00
12.	136,00	52.	144,50	92.	107,00	132.	141,50
13.	112,50	53.	109,00	93.	125,00	133.	139,50
14.	112,00	54.	136,00	94.	135,00	134.	124,00
15.	152,00	55.	102,00	95.	144,50	135.	151,00
16.	150,00	56.	147,00	96.	133,50	136.	130,00
17.	151,00	57.	148,00	97.	126,00	137.	163,00
18.	138,50	58.	148,00	98.	117,50	138.	166,00
19.	104,00	59.	116,50	99.	120,00	139.	148,50
20.	141,00	60.	146,00	100.	119,00	140.	147,00
21.	126,00	61.	150,50	101.	126,50	141.	125,00
22.	136,00	62.	149,50	102.	121,00	142.	151,50
23.	114,00	63.	122,00	103.	125,00	143.	166,00
24.	123,00	64.	96,50	104.	113,50	144.	144,00
25.	117,50	65.	141,50	105.	116,00	145.	143,00
26.	125,00	66.	128,00	106.	127,50	146.	140,50
27.	125,00	67.	138,00	107.	163,50	147.	140,50
28.	140,00	68.	124,50	108.	145,00	148.	153,00
29.	134,00	69.	145,00	109.	149,00	149.	108,00
30.	139,00	70.	143,00	110.	134,00	150.	143,00
31.	113,00	71.	149,00	111.	129,00	151.	157,00
32.	158,00	72.	110,00	112.	108,00	152.	126,50
33.	155,00	73.	123,50	113.	136,00	153.	140,50
34.	144,50	74.	99,00	114.	139,00	154.	141,00
35.	135,00	75.	142,50	115.	146,00	155.	88,50
36.	115,50	76.	121,00	116.	152,00	156.	88,50
37.	165,00	77.	119,00	117.	147,50	157.	107,00
38.	133,00	78.	132,00	118.	130,00	158.	108,00
39.	128,00	79.	129,00	119.	114,00		

40.	128,00	80.	147,50	120.	107,50	Xt	131,96
-----	--------	-----	--------	------	--------	----	--------

*Quadre 6.7: Puntuacions totals obtingudes per subjecte.*

La puntuació mitjana obtinguda de la cultura organitzacional dels centres analitzats és de 131,96. Si la puntuació mínima que es pot obtenir és de 45 punts i la màxima de 180, podríem dir que els individus que se situen entre 45 i 67 punts tenen tendència a una cultura individualista; els que se situen entre 68 i 112, fragmentada, entre 113 i 157 tenen tendència a una cultura coordinada i els que es situen entre 158 i 180 són els que més s'acostarien a una cultura col·laborativa.

Si seguim aquest criteri i tenim molt en compte que no podem etiquetar un individu amb una dada numèrica, i que només la podem utilitzar com una més, el mapa que hi hauria seria el recollit al quadre 6.8. Com molt bé es pot apreciar, la majoria de les respostes corresponen a l'existència de processos de cultura coordinada, i no reconeixen en cap cas la presència d'una cultura individualista.

Cultura individualista	Cultura fragmentada	Cultura coordinada	Cultura col·laborativa
-	21	130	6
0%	13%	83%	4%

*Quadre 6.8: Mapa de la situació dels individus envers els quatre tipus de cultura.*

Escola	Puntuació	Escola	Puntuació	Escola	Puntuació	Escola	Puntuació
1.	138,87	12.	114,25	23.	141,66	34.	141,37
2.	129,00	13.	130,50	24.	128,50	35.	127,37
3.	134,70	14.	138,66	25.	111,50	36.	122,00
4.	112,25	15.	129,83	26.	134,75	37.	140,50
5.	147,87	16.	136,25	27.	120,75	38.	135,00
6.	126,75	17.	140,62	28.	118,87	39.	156,12
7.	118,16	18.	122,00	29.	146,25	40.	147,50
8.	131,00	19.	137,62	30.	126,75	41.	142,00
9.	136,66	20.	120,37	31.	139,00	42.	140,25
10.	137,50	21.	128,62	32.	143,87	43.	136,00
11.	138,50	22.	142,12	33.	113,87	44.	098,00
Xt							131,96

*Quadre 6.9: Puntuacions totals obtingudes a cada escola*

El mateix procediment podem emprar amb les diferents escoles en aquest cas el mapa resultant és el que recollim en el quadre 6.10.

Cultura individualista	Cultura fragmentada	Cultura coordinada	Cultura col·laborativa
-	3	41	-
0%	7%	93%	

*Quadre 6.10: Mapa de la situació de les escoles envers els quatre tipus de cultura*

Si observem els quadres esmentats podríem assenyalar el següent:

- a) Els tres centres que recullen les puntuacions més baixes (nombres 44, 25 i 4) es troben dins del que podríem anomenar cultura fragmentada i són tots tres de titularitat pública.
- b) Les puntuacions més altes obtingudes pels centres que tenen els nombres 29, 40, 5, i 39 corresponen els tres primers a centres de titularitat pública i l'últim, que a més a més obté la puntuació més alta, correspon a un centre privat concertat. Tots els podríem enquadrar encara dins d'una cultura de coordinació.

La mitjana obtinguda per la totalitat dels centres és de 131,96, un 83% dels individus se situen en el que podríem anomenar cultura coordinada, mentre que un 93% dels centres coincideixen a situar-se dins d'aquesta mateixa cultura.

## E. DADES DE LES PUNTUACIONS DIRECTES OBTINGUDES SEGONS VARIABLES D'ANÀLISI<sup>6</sup>

Al quadre 6.11 es detallen quines han estat les puntuacions obtingudes per cada una de les variables seguint els dos procediments de catalogació de les dades quantitatives: divisió en dues categories o en els intervals proposat.

<sup>6</sup> Recopilació de les dades a l'annex 7

VARIABLES	MITJANA	Nre CASOS	DESVIACIÓ
<b>1. Edat</b>			
1. joves, fins a 39 anys	128,90	82	16,28
2. grans, més de 39 anys	135,28	73	15,97
1. 25 a 34	133,18	29	15,27
2. 35 a 44	130,08	87	17,43
3. més de 44	135,01	39	14,53
<b>2. Sexe</b>			
1. masculí	129,23	26	14,65
2. femení	132,50	132	16,67
<b>3. Titulació</b>			
1. diplomad	131,52	122	16,53
2. llicenciat	133,78	35	15,97
3. doctor	122	01	-
<b>3b. Especialització</b>			
0 generalista	132,90	51	16,06
1 humanitats	132,52	19	15,39
2. ciències	131,32	14	16,23
3. llengües	131,69	13	18,97
4. psicopedagogia	134,34	26	15,26
5. preescolae	132,89	24	16,67
<b>4. Anys d'experiència com a docent</b>			
1 fins a 16 anys	129,84	72	16,77
2. més de 16 anys	134,07	84	15,89
1. de 0 a 10 anys	134,30	25	16,13
2. d'11 a 20 anys	128,86	88	17,17
3. de més de 20 anys	137,47	43	13,32
<b>5. Anys d'experiència com a docent al centre</b>			
1. fins a 8 anys	131,13	79	17,63
2. més de 8 anys	133,03	78	14,99
1. de 0 a 5 anys	129,53	53	18,79
2. de 6 a 10 anys	135,31	36	14,51
3. d'11 a 20 anys	130,63	54	15,15
4. de més de 20 anys	138,89	14	13,29
<b>6. Experiència en direcció</b>			
1 sense experiència	128,63	79	16,59
2. amb experiència	135,29	79	15,51
<b>7a. Tasca al centre com a docent</b>			
1a. educació primària	132,55	69	14,34
2a. educació infantil	131,33	39	19,44
3a. mestre especialista	126,41	17	18,01
4a. mestre de reforç	138,38	09	15,92
<b>7b. Tasca directiva al centre</b>			
0b sense càrrec directiu	128,22	59	17,91
1b. coordinador	133,12	43	15,62
2b. amb càrrec directiu	134,86	55	14,70
<b>8. Titularitat del centre</b>			
1. públic	130,92	132	16,17
2. privat concertat	137,23	26	16,60
<b>9. Etapes educatives amb què compta el centre</b>			
1. infantil + primària	131,01	135	16,09
2. infantil + primària + secundària + batxillerat	137,52	23	17,157
<b>10. nombre de grups que té el centre</b>			

1. d'1 a 15 grups	132,87	80	14,84
2. més de 15 grups	131,02	78	17,82
1. fins a 9 grups	138,14	7	8,05
2. de 9 a 17 grups	132,07	77	15,14
3. d'11 a 20 grups	131,06	55	17,06
4. més de 20 grups	131,81	19	21,25
<b>11. Ubicació</b>			
1. més de 100.000	134,94	75	15,89
2. fins a 100.000	129,27	83	15,74
1 més de 500.000	137,32	38	15,18
2. entre 100.000 i 500.000	132,48	37	16,61
3. entre 10.000 i 99.999	124,90	40	18,26
4. menys de 10.000	133,33	43	13,23

*Quadre 6.11: Relació de mitjanes obtingudes per cada una de les variables*

Segons el quadre i en una primera estimació pendent de confirmar mitjançant les anàlisis estadístiques corresponents, podem caracteritzar el perfil de professors que es mouen més en la línia de la cultura col·laborativa (opció 4) com aquells que reuneixen alguna de les característiques següents:

tenen més de 39 anys, de sexe femení, que són llicenciats preferentment en psicopedagogia, que han ocupat un càrrec directiu, treballen en centres de titularitat privada ubicats en grans ciutats.

També cal destacar que obtenen més alta puntuació els mestres que tenen més de 20 anys d'experiència docent, amb experiència directiva, que actuen com a mestres de reforç, treballen en centres privats concertats, en diverses etapes educatives. (són centres petits i estan situats en poblacions grans.)

Les variables descrites del perfil no volen dir que siguin sumatòries en una mateixa persona.



## F. DADES DE LES PUNTUACIONS OBTINGUDES DELS ÍTEMS AGRUPATS<sup>7</sup>

Al quadre 6.12 hi ha el recull de les puntuacions obtingudes per a cada un dels ítems agrupats del qüestionari. El valor de la mitjana és el que dona després d'haver recodificat els ítems tal com hem explicat en l'apartat anterior.

ítems	mitja	desviació	mitja	
1. Finalitats i Objectius	3,203	0,901	3,019	Manifestacions conceptuals verbals
2. Currículum	3,401	0,807		
3. Llenguatge	3,222	0,727		
4. Metàfores	2,210	0,752		
5. Història de l'organització	3,536	0,698		
6. Herois / heroïnes de l'organització	2,535	0,653		
7. Estructures organitzatives	3,026	0,795		
8. Instal·lacions i equipaments	2,901	0,534	2,573	Manifestacions i simbolisme visual / material
9. Senyals visuals i memòria	2,301	0,711		
10. Simbolismes	2,607	1,249		
11. Uniformes	2,484	1,219		
12. Rituals	3,658	0,649	3,118	Manifestacions de comportament
13. Cerimònies	2,789	0,906		
14. Ensenyament i aprenentatge	2,700	0,744		
15. Procediments operatiu	3,029	0,508		
16 Normes, regulacions. Premis, càstigs	3,013	0,939		
17. Recolzaments psicològics i socials	3,249	0,618		
18. Interacció entre pares i comunitat	3,389	0,555		
19. Innovacions	3,039	0,797		
20. Formació del professorat	2,885	0,672		
21. Clima	3,083	0,567		

*Quadre 6.12: Anàlisi estadística descriptiva dels ítems agrupats.*

<sup>7</sup> Recopilació de les dades a l'annexe 10

Les puntuacions més baixes són les que s'han obtingut en metàfores (2'2), senyals visuals i memòria (2'3), uniformes (2'4) i herois de l'organització (2'5). Per contra, les més altes han resultat ser els rituals (3'6) i la història de l'organització (3'5). Cal puntualitzar que precisament aquestes dues manifestacions conjuntament amb simbolismes, cerimònies i metàfores, són de les que, segons el nostre criteri, queden més mal representades a l'instrument. Precisament una de les tasques que creiem que cal fer un cop acabada aquesta investigació és la revisió de l'instrument incorporant modificacions en aquells aspectes que a través de l'estudi veiem més febles.

Globalment podem veure que les manifestacions de la cultura organitzativa de centres amb una mitjana més baixa és la de simbolismes materials i visuals.

### 6.1.3 Anàlisi estadística inferencial.

#### 6.1.3.1 Comparacions de mitjanes o anàlisis de variància del total de l'escala amb cada una de les variables descriptives<sup>8</sup>

Al quadre 6.13 que hi ha a continuació trobem la comparació de mitjanes amb els resultats obtinguts segons els dos procediments aplicats: T-TETS per a totes les variables convertint les dades quantitatives en qualitatives (dues categories) i anàlisi de variància ONEWAY d'SPSS quan les dades estan classificades amb més de dues categories.

VARIABLES	MITJANA	DIFERÈNCIA	NIVELL DE SIGNIFICACIÓ
<b>1. Edat</b>			
1. joves, fins a 39 anys	128,90	H1	2>1 p<.05
2. grans, més de 39 anys	135,28		
1. de 25 a 34	133,18	H0	
2. de 35 a 44	130,08		
3. més de 44	135,01		
<b>2. Sexe</b>			
1. masculí	129,23	H0	
2. femení	132,50		
<b>3a. Titulació</b>			
1a. diplomad	131,52	H0	
2a. llicenciat	133,78		

<sup>8</sup> Recopilació de les dades a l'annexe 8

3a. doctor	122		
<b>4. Anys d'experiència com a docent</b>			
1 fins a 16 anys	129,84	H0	
2. més de 16 anys	134,07		
1. de 0 a 10 anys	134,30	H1	3>2 p<.05
2. d'11 a 20 anys	128,86		
3. de més de 20 anys	137,47		
<b>5. Anys d'experiència com a docent al centre</b>			
1. fins a 8 anys	131,13	H0	
2. més de 8 anys	133,03		
1. de 0 a 5 anys	129,53	H0	
2. de 6 a 10 anys	135,31		
3. d'11 a 20 anys	130,63		
4. de més de 20 anys	138,89		
<b>6. Experiència en direcció</b>			
1 sense experiència	128,63	H1	2>1 p<.05
2. amb experiència	135,29		
<b>7ª. Tasca al centre com a docent</b>			
1ª. educació primària	132,55	H0	
2ª. educació infantil	131,33		
3ª. mestre especialista	126,41		
4ª. mestre de reforç	138,38		
<b>7b. Tasca directiva al centre</b>			
0b sense càrrec directiu	128,22	H0	p=.08
1b. coordinador	133,12		
2b. amb càrrec directiu	134,86		
<b>8. Titularitat del centre</b>			
1. públic	130,92	H0	p=.072
2. privat concertat	137,23		
<b>9. Etapes educatives amb què compta el centre</b>			
1. infantil + primària	131,01	H0	p=.08
2. infantil + primària + secundària + batxillerat	137,35		
<b>10. nombre de grups que té el centre</b>			
1. d'1 a 15 grups	132,87	H0	
2. més de 15 grups	131,02		
1. fins a 9 grups	138,14	H0	
2. de 9 a 17 grups	132,07		
3. d'11 a 20 grups	131,06		
4. més de 20 grups	131,81		
<b>11. Ubicació</b>			
1. més de 100.000	134,94	H1	1>2 P<.05
2. fins a 100.000	129,27		

Quadre 6.13: Relació entre variables. (H1=hi ha diferències / H0 =no hi ha diferències)

La variable **edat** dona diferències significatives quan la convertim en dues categories. El professorat de més edat manifesta, a través de les seves declaracions, tenir una cultura col·laborativa més alta que els més joves.

La variable **anys d'experiència** també dona diferències significatives. El grup de professors que porta més de 20 anys com a docent manifesta tenir una cultura col·laborativa més gran que els que en porten entre 11 i 20 anys.

Els resultats d'aquestes dues variables guarden una relació lògica si pensem que com més edat més possibilitat d'acumular anys d'experiència. No obstant això caldria saber quina és la idea que aquest professorat té sobre la col·laboració. Podria passar que els més joves fossin més exigents amb el tema.

També trobem diferències significatives en el professorat que ha estat ocupant **càrrecs directius** respecte del que mai no ha ocupat aquest càrrec: els que han estat directius puntuen més alt en l'escala cap a la col·laboració. El que no se sap és si la practiquen entre els seus homòlegs o tan sols la desitgen entre els seus subordinats.

La **ubicació** del centre també dóna diferències significatives. Així, els centres ubicats en poblacions grans (més de 100.000 habitants) curiosament donen una mitjana més elevada que els que es troben en poblacions més petites (menys de 100.000 habitants). A priori pot semblar que en poblacions més petites les escoles són llocs de referència per a la població i fins i tot poden arribar a ser els nuclis importants d'activitats culturals. Aquest fet podria portar a pensar que hi ha una cultura més cohesionada i col·laborativa entre els seus membres. No obstant això, la puntuació mitjana més gran la donen els centres situats en poblacions amb més de 500.000 habitants.

Finalment cal esmentar que, tot i que la probabilitat que dóna no és suficientment significativa estadísticament, es pot dir que hi ha indicis de diferència en els casos que comentem a continuació. El professorat que **actualment ocupa càrrecs directius** té una tendència a puntuar més alt que els que no n'ocupen. El mateix passa amb la **titularitat del centre**: els centres privats tendeixen a puntuar més alt que els públics. Així mateix, els centres amb **més etapes educatives** tendeixen a puntuar més alt.

Les variables edat, anys d'experiència, càrrecs directius i ubicació del centre són les que obtenen diferències significatives.

6.1.3.2 Comparacions de mitjanes amb cada un dels ítems del qüestionari i les variables descriptives agrupades<sup>9</sup>

Recordem que, tal com dèiem a l'apartat 5.4.1.3, per analitzar aquestes noves relacions hem considerat només dues categories.

VARIABLES	ÍTEMS AMB DIFERÈNCIES	PROBABILITAT	
<b>1. Edat</b>			
1. joves, fins a 39 anys	Assignació de tasques	.05	2>1
2. grans, més de 39 anys	Formació del professorat	.05	2>1
	C4	.05	2>1
	C5	.001	2>1
<b>2. Sexe</b>			
1. masculí	C8	.05	2>1
2. femení	C15	.01	2>1
<b>3. Titulació</b>			
1. diplomad	Formació del professorat	.05	2>1
2. llicenciat	C2	.05	2>1
	C15	.05	1>2
	C22	.05	2>1
<b>4. Anys d'experiència com a docent</b>			
1 fins a 16 anys	C5	.005	2>1
2. més de 16 anys	C24	.05	1>2
<b>5. Anys d'experiència com a docent al centre</b>			
1. fins a 8 anys	C4	.05	2>1
2. més de 8 anys			
<b>6. Experiència en direcció</b>			
1 sense experiència	Gestió de directius	.05	2>1
2. amb experiència	Coordinació pedagògica	.05	2>1
	Formació del professorat	.01	2>1
	C3	.05	2>1
	C5	.005	2>1
	C8	.05	2>1
	C27	.01	2>1
<b>7a. Tasca directiva al centre</b>			
1a. coordinador	Gestió de directius	.05	2>1
2a. amb càrrec directiu	C15	.05	1>2
	C16	.01	1>2
	C26	.05	2>1
<b>7b. Tasca al centre com a docent o com a directiu</b>			
1b. docent	Implicació, finalitats i valors	.05	2>1
2b. coordinador o directiu	C3	.05	2>1
	C4	.05	2>1
	C5	.05	2>1
	C17	.05	1>2
	C31	.05	2>1
	C35	.001	2>1
<b>8. Titularitat del centre</b>			
1. públic	Planificació del currículum	.001	2>1
2. privat concertat	Interacció entre professionals	.005	1>2

<sup>9</sup> Recopilació de les dades a l'annex 9

	Gestió dels directius	.05	1>2
	Formació del professorat	.005	2>1
	Clima	.05	1>2
	C2	.005	2>1
	C7	.05	2>1
	C9	.001	1>2
	C12	.005	1>2
	C15	.05	2>1
	C19	.005	2>1
	C24	.005	1>2
	C25	.05	2>1
	C27	.05	2>1
	C31	.01	2>1
<b>9. Etapes educatives amb què compta el centre</b>			
1. infantil + primària	Implicació, finalitats i valors	.05	2>1
2. infantil+ primària + secundària + batxillerat	Planificació del currículum	.001	2>1
	Assignació de tasques	.01	2>1
	Interacció professional	.05	1>2
	Gestió de directius	.05	1>2
	Formació del profesorat	.05	2>1
	C2	.05	2>1
	C9	.001	1>2
	C12	.01	1>2
	C13	.05	2>1
	C15	.01	2>1
	C19	.01	2>1
	C21	.05	1>2
	C22	.05	2>1
	C24	.01	1>2
	C25	.05	2>1
	C31	.05	2>1
<b>10. nombre de grups que té el centre</b>			
1. de 1 a 15 grups	Planificació del currículum	.005	2>1
2. més de 15 grups	Interacció professional	.05	1>2
	C4	.05	2>1
	C21	.05	1>2
	C28	.005	1>2
	C32	.05	1>2
<b>11. Ubicació</b>			
1. més de 100.000 habitants	Implicació, finalitats i valors	.05	1>2
2. fins a 100.000 habitants	Planificació del currículum	.005	1>2
	C4	.05	1>2
	C20	.01	1>2
	C24	.01	2>1
	C27	.05	1>2
	C31	.01	1>2
	C32	.05	2>1

*Quadre 6.14: Comparacions de mitjanes amb cada un dels ítems del qüestionari i les variables descriptives agrupades en dos grans blocs*

L'anàlisi global del quadre 6.14 ens permet afegir nous comentaris a tot el que s'ha dit anteriorment:

- La influència de l'**edat** és una de les poques variables on les diferències entre les mitjanes és significativa, a favor del grup de més edat, quan tractem l'escala en la seva totalitat com ja hem dit a l'apartat 6.1.4.1. A més a més, si fem una anàlisi de cada un dels ítems per separat, aquestes diferències es donen en els ítems que fan referència a: l'assignació de tasques al professorat, el record dels qui han estat personatges rellevants i la revisió col·lectiva entre els objectius pretesos i les activitats desenvolupades per aconseguir-los.
- Tot i que globalment no hi ha diferències significatives pel que fa al **sexe**, el sexe femení puntua més alt en els ítems que fan referència: a l'ús del material didàctic i a la confecció i distribució dels materials curriculars.
- La major puntuació que donen els llicenciats respecte dels diplomats és en els ítems que fan referència a la formació del professorat, el manteniment de les instal·lacions i l'edifici i la unificació de criteris en les metodologies aplicades, no són suficients per delimitar que globalment la **titulació** influeix en la percepció de la cultura col·laborativa del centre.
- La mitjana més elevada que obtenen els que porten més de 16 anys en relació amb els que tenen menys **anys d'experiència** docent no és significativa estadísticament. Això no obstant, s'observen diferències en alguns ítems. Així, els de menys experiència valorem més que els seus homòlegs el debat existent entre la relació dels aprenentatges i el temps/espai assignat per dur-lo a terme. En canvi els de més experiència valoren més el record dels qui han estat personatges rellevants del centre.

Cal apuntar, però, que s'han observat diferències quan en lloc de considerar dues categories n'hem considerat tres. En aquest cas els que porten més de 20 anys com a docents tenen una percepció més alta de la cultura organitzativa del centre que els que porten entre 11 i 20.

- Pel que fa als **anys que el docent porta en el centre actual**, només s'observen diferències significatives a favor dels que fa més anys que són en el centre, en l'ítem que fa l'afirmació següent: *es revisa col·lectivament la correlació existent entre els objectius pretesos i les activitats desenvolupades per aconseguir-los.*

- **L'experiència en la direcció** dona diferències significatives, dels que han ocupat càrrecs enfront dels que no ho han fet si tenim en compte el total de l'escala, i concretament en els ítems següents: gestió de directius, coordinació pedagògica, formació del professorat, celebració de festes, el record dels qui han estat personatges rellevants del centre, utilització del material i metàfores emprades.
- Si analitzem la variable **tasca directiva que es realitza al centre** només trobem diferències significatives entre els directius i els coordinadors en els aspectes següents: gestió de directius i avaluació/rendiment de les instal·lacions del centre. En aquests casos els directius puntuen més alt que el coordinador, mentre que en la confecció dels materials curriculars i existència de mecanismes perquè els pares puguin contactar amb el professorat, és al contrari.
- En la variable **tasca que es realitza al centre** tampoc no es troben diferències significatives de les seves puntuacions en relació amb el total de l'escala. Quant als ítems en concret, veiem que els directius o coordinadors manifesten una puntuació significativament més alta que els docents en el grau d'implicació amb les finalitats i valors institucionals, en la celebració de festes, en la revisió col·lectiva de la correlació entre els objectius pretesos i les activitats efectuades, en els símbols del centre i el record dels qui han estat personatges rellevants del centre.
- Les diferències significatives obtingudes en els diferents ítems en relació amb la variable **titularitat del centre** han estat variades. Mentre que en la interacció entre professionals, la gestió dels directius, el clima del centre, la col·laboració amb els responsables socials, l'existència d'espais comuns de relació i el debat que s'estableix respecte dels aprenentatges i l'espai temps assignat per dur-los a terme en els centres públics, surt una puntuació més alta. Cal dir que la puntuació més alta l'obtenen els centres privat concertats en front els de titularitat pública en els ítems següents: planificació del currículum, formació del professorat, cura de les instal·lacions i l'edifici, reconeixement del professorat emblemàtic, confecció de materials curriculars,



utilització d'uniforme, història de l'organització, metàfores i simbolismes del centre

- En la variable **etapes educatives amb què compta el centre**, també es troben que les significacions respecte de cada un dels ítems està molt dividida. Els centres que només tenen l'etapa d'educació infantil i primària puntuen més si es comparen amb els centres que tenen més d'una etapa educativa els aspectes següents: la interacció del professorat, la gestió dels directius, la col·laboració amb els responsables socials, l'existència d'espais comuns de relació, les cerimònies realitzades al centre i el debat existent en relació amb els aprenentatges i l'espai temps assignat per dur-lo a terme. Contràriament, els centres que tenen més etapes educatives puntuen més alt en el grau d'implicació amb les finalitats i valors institucionals, la planificació del currículum, l'assignació de tasques, la formació del professorat, el manteniment de les instal·lacions i l'edifici, l'existència de publicacions periòdiques, la confecció de materials curriculars, la utilització d'uniformes, el consens en les metodologies, la història de l'organització i els simbolismes del centre.
- La planificació del currículum i la revisió col·lectiva de la correlació existent entre els objectius pretesos i les activitats desenvolupades són els dos ítems que mostren diferències significatives si tenim en compte **la grandària** del centre a favor d'aquells centres que tenen més de 15 grups. Si ens fixem, però, en els centres de dimensions més reduïdes (menys de 15 grups) observem que les diferències significatives al seu favor són interacció entre professionals, cerimònies realitzades al centre, solució dels problemes de forma col·lectiva i interacció amb els pares.
- La mitjana total escala de la variable **ubicació del centre** dona diferències significatives a favor dels centres situats en poblacions més grans. Concretament els ítems següents reafirmen aquest resultat global; grau d'implicació amb les finalitats i valors institucionals, planificació del currículum, revisió col·lectiva de la correlació existent entre els objectius pretesos i les activitats desenvolupades, existència de normes de disciplina i

simbolismes del centre; tot i que trobem dos ítems que van en sentit contrari: debat en relació amb els aprenentatges i l'espai temps assignat per dur-lo a terme i interacció amb els pares.

Una visió més global de les relacions es pot veure en el quadre 6.15 on es reitera el següent:

Les majors diferències globals significatives es donen en l'edat, l'experiència en la direcció i la ubicació del centre. Tot i que si observem les diferències resultants per cada un dels ítems trobem que les variables titularitat del centre i etapes educatives amb que compta el centre tenen força ítems on hi ha diferències significatives.

També cal destacar que hi ha un conjunt d'ítems que no generen diferències significatives en cap de les variables. Són els següents:

- B3: Llenguatge
- B5: Intervenció en la dinàmica de treball
- B9: Innovacions
- B10: conflicte
- C6 / C10: Consideració que té el professorat sobre les recompenses que rep.
- C14: Consideració sobre el rendiment de les instal·lacions
- C18: Les decisions preses són en funció de les necessitats institucionals
- C23: Reconeixement dels antics professors sobre el seu treball de col·laboració
- C29 / C33: Percepció del suport moral que té el professorat
- C30: Consideració sobre la implicació que té el centre en relació amb els actes que es realitzen en el context més proper.
- C34: Consideració que té el professorat sobre la forma com es prenen les decisions

Variables	1	2	3	4	5	6	7a	7b	8	9	10	11
Sig. Gen.	2>1					2>1						1>2
B1								2>1		2>1		1>2
B2									2>1	2>1	2>1	1>2
B3												
B4	2>1									2>1		
B5												
B6									1>2	1>2	1>2	
B7						2>1	2>1		1>2	1>2		
B8						2>1						
B9												
B10												
B11	2>1		2>1			2>1			2>1	2>1		
B12									1>2			
C1												
C2			2>1						2>1	2>1		
C3						2>1		2>1				
C4	2>1				2>1			2>1			2>1	1>2
C5	2>1			2>1		2>1		2>1				
C6												
C7									2>1			
C8		2>1				2>1						
C9									1>2	1>2		
C10												
C11												
C12									1>2	1>2		
C13										2>1		
C14												
C15		2>1	1>2				1>2		2>1	2>1		
C16							1>2					
C17								1>2				
C18												
C19									2>1	2>1		
C20												1>2
C21										1>2	1>2	
C22			2>1							2>1		
C23												
C24				1>2					1>2	1>2		2>1
C25									2>1	2>1		
C26							2>1					
C27						2>1			2>1			1>2
C28											1>2	
C29												
C30												
C31								2>1	2>1	2>1		1>2
C32											1>2	2>1
C33												
C34												
C35								2>1				

Quadre 6.15: Comparacions generals de mitjanes amb cada un dels ítems del qüestionari i les variables descriptives agrupades en dos grans blocs

Contràriament, els ítems que més diferències significatives generen envers les diverses variables són:

- B11: formació del professorat,
- C4: revisió col·lectiva de la correlació existent entre els objectius pretesos i les activitats desenvolupades i
- C15: confecció de materials curriculars pels alumnes del centre.

#### 6.1.3.3 Comparació de mitjanes o anàlisi de variància amb cada un dels ítems agrupats i les variables descriptives<sup>10</sup>

Comparacions de mitjanes (T-TETS) i anàlisi de variància (ONEWAY d'SPSS) amb els nous ítems agrupats, és a dir que els resultats obtinguts fan referència a les 21 manifestacions de la cultura organitzacional.

VARIABLES	ÍTEMS AMB DIFERÈNCIES	PROBABILITAT	
<b>1. Edat</b>			
1. 25 a 34		H0	
2. 35 a 44			
3. més de 44			
<b>2. Sexe</b>			
1. masculí		H0	
2. femení			
<b>3. Titulació</b>			
1. diplomad	Ensenyament i aprenentatge	.05	2>1
2. llicenciat	Formació del professorat	.05	2>1
<b>4. Anys d'experiència com a docent</b>			
1. de 0 a 10 anys	Històries de l'organització	.05	3>2
2. d'11 a 20 anys	Herois / heroïnes	.05	3>2
3. de més de 20 anys	Uniformes	.05	3>2
	Ensenyament aprenentatge	.05	3>2
	Procediments operatius	.01	3>2
	Innovacions	.01	1>2
<b>5. Anys d'experiència com a docent al centre</b>			
1. de 0 a 5 anys	Instal·lacions i equipaments	.05	4>3
2. de 6 a 10 anys			
3. d'11 a 20 anys			
4. de més de 20 anys			
<b>6. Experiència en direcció</b>			
1 sense experiència	Herois / heroïnes	.05	2>1
2. amb experiència	Estructures organitzatives	.05	2>1
	Simbolismes	.05	2>1
	Rituals	.05	2>1
	Procediments operatius	.05	2>1
	Formació del professorat	.01	2>1

<sup>10</sup> Recopilació de les dades a l'annex nº 11

<b>7a. Tasca docent al centre</b>				
1a. Tutor infantil o primària	Senyals visuals i memòria	.05	2>1	
2a Coordinador	Uniformes	.05	3>4	
3a. Direcció				
4a. Especialista				
<b>7b. Tasca al centre com a docent o com a directiu</b>				
1b. docent	Finalitats i objectius	.05	2>1	
2b. coordinador o directiu	Senyals visuals i memòria	.05	2>1	
	Simbolismes	.05	2>1	
	Rituals	.05	2>1	
<b>8. Titularitat del centre</b>				
1. públic 2. privat concertat	Curriculum	.001	2>1	
	Metàfores	.05	2>1	
	Històries de l'organització	.05	2>1	
	Estructures organitzatives	.05	1>2	
	Uniforme	.01	2>1	
	Cerimònies	.05	1>2	
	Ensenyament i aprenentatge	.01	2>1	
	Formació del professorat	.01	2>1	
<b>9. Etapes educatives amb què compta el centre</b>				
1. infantil + primària	Finalitats i objectius	.01	2>1	
2. infantil+ primària + secundària + batxillerat	Curriculum	.001	2>1	
	Històries de l'organització	.05	2>1	
	Uniforme	.01	2>1	
	Cerimònies	.01	1>2	
	Ensenyaments i aprenentatge	.01	2>1	
	Formació del professorat	.01	2>1	
<b>10. N° de grups que té el centre</b>				
1. fins a 9 grups	Clima	.01	1>2	
2. de 9 a 17 grups			1>4	
3. de 11 a 20 grups			1>3	
4. de més de 20 grups				
<b>11. Ubicació</b>				
1 més de 500000	Finalitats i Objectius	.001	4>3	
2. entre 100000 i 500000			1>3	
3. entre 10000 i 99999	Curriculum	.01	1>3	
4. menys de 10000	Llenguatge	.01	4>3	
	Simbolismes	.01	4>3	
	Uniformes	.001	1>3	
			1>2	
			4>3	
			4>2	
		Rituals	.01	4>3
		Ensenyament i aprenentatge	.01	1>3
	Procediments operatius	.05	4>3	
	Clima	.01	4>3	

*Quadre 6.16: Comparacions de mitjanes o anàlisi de variància amb els ítems del qüestionari agrupats i les variables descriptives.*

L'anàlisi global del quadre 6.16 ens permet anotar comentaris sobre els resultats obtinguts:

- Segons l'estudi, ni l'edat ni el sexe influeixen en la concepció de la cultura que tenen els docents dels diferents centres estudiats.
- Els **licenciats** tenen una percepció més alta que els diplomats pel que fa a les manifestacions sobre formació del professorat i ensenyament/aprenentatge.
- Globalment, podem dir que hi ha diferències significatives quan parlem dels **anys d'experiència com a docent** entre els mestres que porten més de 20 com a docent i els que en porten d'11 a 20 a favor dels primers. Concretament en les manifestacions que fan referència a històries de l'organització, herois/heroïnes, uniformes, ensenyament/aprenentatge i procediments operatius.
- L'**experiència en la direcció** és una de les variables la mitjana de les quals dona diferències significatives a favor dels que han ocupat el càrrec. A més, cal remarcar que si tractem cada una de les manifestacions per separat, també hi ha diferències significatives en els ítems següents: Herois/Heroïnes, Estructures organitzatives, Simbolismes, Rituals, Procediments operatius i Formació del professorat
- En la variable **tasca que realitza al centre**, els coordinadors i/o els directius obtenen una puntuació significativament més alta que els docents en les manifestacions següents: finalitats i objectius, senyals visuals i memòria, simbolismes i rituals
- Pel que fa a la **titularitat del centre**, el currículum, les metàfores, les històries de l'organització, l'uniforme, l'ensenyament/aprenentatge i la formació del professorat obtenen puntuacions significativament més altes en les centres privats concertats que no pas en els públics. En canvi, aquests últims obtenen les puntuacions significativament més altes en les: cerimònies i estructures organitzatives.
- Els centres amb **etapes educatives** d'educació infantil, primària, secundària i batxillerat obtenen diferències significatives en les variables següents: finalitats i objectius, currículum, històries de l'organització, uniformes, ensenyaments i aprenentatges i formació del profesorat.

- La manifestació del clima dóna diferències significatives en els centres que tenen menys de 9 grups de **grandària** en front de tots els altres.
- La variable **ubicació** del centre dóna diferències significatives en les manifestacions següents: finalitats i objectius, currículum, llenguatge, simbolisme i uniforme.

Des d'una visió més general el quadre 6.17 ens mostra que les diferències significatives, entre les variables i els ítems del total de l'escala són a l'experiència en la direcció i els anys d'experiència com a docent, tenint en compte que en aquest darrer cas els resultats obtinguts és segons tres categories (vegeu quadre 6.13) i no dues com ens mostren els quadres 6.14 i 6.15. La mitjana més elevada és a favor dels que tenen més de 20 anys d'experiència com a docent en contra dels que en tenen d'11 a 20.

També cal ressaltar que, en aquest cas, no trobem diferències significatives, globalment, ni amb la variable edat ni amb la ubicació del centre, atès que aquí treballem amb tres i quatre categories, respectivament, i no amb les dues amb què s'ha treballat a l'apartat 6.1.3.2. Això no obstant, si observem les diferències resultants per cada un dels ítems trobem que les variables titularitat del centre, etapes educatives i ubicació del centre tenen força ítems on hi ha diferències significatives.

Més concretament, cal destacar que en aquestes noves variables agrupades hi ha un conjunt d'ítems que no generen diferències significatives en cap de les variables:

- 16: Normes, regulacions. Premis i càstigs.
- 17: Suport psicològic
- 18: Interacció entre els pares i la comunitat

Variables	1	2	3	4	5	6	7a	7b	8	9	10	11
Sig. Gen.				3>2		2>1						?
1								2>1		2>1		4>3 / 1>3
2									2>1	2>1		1>3
3												4>3
4									2>1			
5				3>2					2>1	2>1		
6				3>2		2>1						
7						2>1			1>2			
8					4>3							
9							2>1	2>1				
10						2>1		2>1				4>3

11				3>2			3>4		2>1	2>1		1>3 / 1>2 4>3 / 4>2
12						2>1		2>1				4>3
13									1>2	1>2		
14			2>1	3>2					2>1	2>1		1>3
15				3>2		2>1						4>3
16												
17												
18												
19				1>2								
20			2>1			2>1			2>1	2>1		
21											1>2 / 1>4 1>3	4>3

Quadre 6.17: Comparacions generals de mitjanes amb els ítems del qüestionari agrupats i les variables descriptives

D'altra banda, els ítems que més diferències significatives generen en relació amb les diferents variables agrupades són: uniformes i ensenyament / aprenentatge.

Els resultats obtinguts amb els ítems agrupats continuen donant diferències significatives pel que fa a les variables *experiència en direcció i anys d'experiència docent*.

#### 6.1.4 Recerca d'ítems indicadors dels quatre tipus de cultura<sup>11</sup>

El quadre 6.18 reflecteix de manera resumida quines són les puntuacions obtingudes per a cada una de les noves variables segons l'estudi dels setze ítems.

	0		1		2		3		4	
	nombre	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Individualista	124	84,4	22	15	1	0,7	-	-	-	-
Fragmentada	67	45,6	50	34	23	15,6	5	3,4	2	1,4
Artificial	17	11,6	57	38,8	47	32	23	15,6	3	2
Col·laborativa	35	23,8	43	29,3	44	29,9	18	12,2	7	4,8

Quadre nº 6.18: Percentatge de respostes segons les cultures.

<sup>11</sup> Recopilació de les dades a l'annex 12



Dels 158 individus que conformen la mostra en què estem treballant, se n'han descartat 11 que no han contestat cap de les 16 opcions que s'han destriat. Els individus vàlids per a aquesta nova anàlisi són 147.

Pel que fa als resultats obtinguts de la cultura individualista podem dir que els ítems triats resulten poc discriminadors ja que només 1 subjecte contesta 2 dels 4 ítems triats, 22 subjectes en contesten només 1 i 124 no en contesten cap. Podem pensar, però, que surt poc discriminadora perquè a la mostra no hi ha cap subjecte que tingui una cultura individualista (vegeu quadre 6.18). Els ítems triats per les altres cultures són més representatius.

Per tenir una certesa més gran cal veure els resultats obtinguts mitjançant la Correlació de Pearson (quadre 6.19) a fi de veure si realment mesuren dimensions diferents. Els resultats obtinguts han estat força satisfactoris malgrat alguns solapaments entre variables.

	<b>Individualista</b>	<b>Fragmentada</b>	<b>Coordinada</b>	<b>Col·laborativa</b>
<b>Individualista</b>	1	-	-	-
<b>Fragmentada</b>	-,0082 p =,921	1	-	-
<b>Artificial</b>	-,0713 p =,391	-,1000 p =,228	1	-
<b>Col·laborativa</b>	-,2786 p =,001	-,5016 p =,000	-,3257 p =,000	1

*Quadre 6.19: Correlacions de les diferents cultures..*

Les correlacions obtingudes en la cultura individualista no han resultat significatives; en canvi, la correlació entre la cultura fragmentada i col·laborativa (-.5016) i la coordinada i col·laborativa (-.3257) ens fa concloure el següent:

Realment aquest nou grup d'ítems mesura aspectes diferents, sobretot pel que fa a la cultura fragmentada, coordinada i col·laborativa. No podem assegurar, però, que pot ser totalment substitutòria del qüestionari original ja que no podem afirmar que la cultura individualista mesura el que ha de mesurar.

Pel que fa a l'anàlisi de Clústers (QUICKCLUSTER D'SPSSx) a partir de les quatre noves variables generades s'han obtingut els resultats següents: 26 nous individus amb una cultura no definida, 9 de cultura individualista o fragmentada, 53 de cultura coordinada, i 59 de cultura col·laborativa. Aquestes dades ens confirmen de nou el que hem deduït en el paràgraf anterior: no podem assegurar que l'instrument abreujat doni la mateixa informació que el total del qüestionari.

### 6.1.5 Recull dels comentaris més significatius que han aportat els exemples del bloc C del qüestionari<sup>12</sup>

Al quadre 6.20 trobem tot seguit les aportacions més significatives extretes de l'annex 13 en referència als exemples que es demanava als enquestats classificats segons cada un dels ítems.

<p><b>C2.- El centre es manté en perfecte estat, net i ordenat. Es té molta cura de la seva conservació i aspecte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Aquest curs s'ha portat a terme la campanya "Cuidem l'Escola" (3)</i></li> <li>• <i>Es fan campanyes per mantenir-lo net (2)</i></li> <li>• <i>Patis bruts, parets pintades, tanca amb forats... (2)</i></li> <li>• <i>Els divendres es recullen els papers i paperes (3)</i></li> <li>• <i>Tenim uns jardins molt bonics (3)</i></li> <li>• <i>Decoracions per festes, plantes (3)</i></li> <li>• <i>El vestibul sempre està ben decorat (3)</i></li> <li>• <i>Fem continuament exposicions de treballs, procurem que l'escola sigui acollidora (4)</i></li> <li>• <i>Es llencen els papers de l'esmorzar a la classe abans de sortir al pati (3)</i></li> <li>• <i>Torns de neteja de pati. Guarniments d'aules i passadissos. Manteniment de centre (4)</i></li> <li>• <i>Comissions de manteniment, comissions de conservació d'espais (3)</i></li> <li>• <i>Retolacions, espais condicionats (3)</i></li> <li>• <i>Hi ha la comissió de jardineria i manteniment (4)</i></li> <li>• <i>Grafitis (1)</i></li> <li>• <i>Es procura mantenir un caliu familiar (3)</i></li> </ul>
<p><b>C3.- Es fomenta la celebració de festes tradicionals i pròpies a cada curs escolar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Festa Major (octubre), Fi de curs, Castanyada, Nadal, Carnestotes, Pasqua, Sant Jordi, Fi de Curs, Jocs Florals, ... (4)</i></li> <li>• <i>Cada any es fa una valoració de les festes i s'intenta millorar-les (4)</i></li> <li>• <i>20è aniversari (3)</i></li> <li>• <i>S'intenta celebrar les del barri (2)</i></li> <li>• <i>Impulsades per les ganes de fer dels professors de cada curs o cicle (3)</i></li> <li>• <i>Jornada lúdico esportiva de tot el centre (3)</i></li> <li>• <i>Una fira de tardor molt atractiva i una setmana cultural molt preparada (3)</i></li> </ul>
<p><b>C4.- Es revisa col·lectivament la correlació directa entre els objectius pretesos i les activitats desenvolupades per aconseguir-los:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Reunions de Claustre, de Cicle, revisió a nivell de Comissions (4)</i></li> </ul>

<sup>12</sup> Recopilació de les dades a l'annex nº 13

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Grups de treball (3)</i></li> <li>• <i>Quan es fa una revisió és per obligació (2)</i></li> <li>• <i>Es fa molt poc balanç de Plans Anuals, ja sigui de cicle o de claustre. Poca avaluació (1)</i></li> <li>• <i>La Memòria Escolar no reflecteix aspectes per revisar les desviacions (1)</i></li> <li>• <i>De les festes i excursions se'n fa una valoració i possibles millores (3)</i></li> <li>• <i>Es revisa, però, poques vegades se'n treuen conclusions (2)</i></li> <li>• <i>Reunió de cicle, reunió de coordinadors amb cap d'estudis periòdicament (4)</i></li> <li>• <i>A través de reunions de nivell, cicle, claustre, tenim el corresponent marc de referència (4)</i></li> <li>• <i>Memòria anual amb valoracions i propostes (3)</i></li> <li>• <i>Habitualment es fa per cicles (3)</i></li> </ul>
<p><b>C5.- Es recorda amb orgull que al llarg de la història el centre ha comptat amb professionals molt destacats i/o alumnes que després han destacat positivament en la seva vida professional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Exalumnes que obtenen matrícula d'honor a COU, altres que acaben carreres d'alta titulació (4)</i></li> <li>• <i>Sovint es comenta a la sobretaula els avenços d'exalumnes (4)</i></li> <li>• <i>Les persones que han marxat ho han fet bastant fastiguejades (1)</i></li> <li>• <i>Hi ha pocs casos i no en fem propaganda (1)</i></li> <li>• <i>No, normalment quan arriben nens a Parvulari s'explica de quin desastre de família venen (1)</i></li> <li>• <i>Quinze anys d'estada, són força anys. Tenim exalumnes de pràctiques (4)</i></li> <li>• <i>Trofeus o diplomes aconseguits (3)</i></li> </ul>
<p><b>C6.- Considero que el meu treball no m'ofereix oportunitats de promoció:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>En un centre autònom el progrés de l'escola serviria de satisfacció personal però això ara per ara és impossible (pública) (2)</i></li> <li>• <i>Més que promoció pretenc fer bé la meua feina i fer-la a gust (1)</i></li> <li>• <i>Els meus companys de Segona Etapa han passat tots a ESO menys jo (2)</i></li> <li>• <i>Al màxim que pots aspirar és a direcció (4)</i></li> <li>• <i>Es pot aspirar a càrrecs a investigar tasques d'Ensenyament / Aprenentatge (2)</i></li> <li>• <i>He pogut participar en un curs d'intercanvi de professors europeus (4)</i></li> <li>• <i>Em reciclo i intento no arribar a l'estancament (2)</i></li> <li>• <i>Hi ha poques possibilitats de promocionar (3)</i></li> <li>• <i>L'ensenyament té els seus propis límits (2)</i></li> </ul>
<p><b>C7.- Al centre hi ha professors emblemàtics dels quals es respecta molt la seva opinió:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sempre n'hi ha algun del qual prens model (3)</i></li> <li>• <i>Hi ha vaques sagrades. Els del poble (4)</i></li> <li>• <i>Qualsevol opinió ben raonada és vàlida (2)</i></li> <li>• <i>En general hi ha mestres amb un criteri millor considerat que el d'altres (4)</i></li> </ul>
<p><b>C8.- El material didàctic d'ús comú està classificat i amb unes normes clares i específiques per permetre la seva correcta utilització:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Horari establert i conegut per accedir a l'aula de la biblioteca, vídeo... (4)</i></li> <li>• <i>Si al cicles que he treballat i material general (4)</i></li> <li>• <i>Normativa per a l'ús de sales i material (4)</i></li> <li>• <i>Qui té el llibre de...? (2)</i></li> <li>• <i>Hi ha normes i encarregats de biblioteca, laboratori, vídeo, informàtica. (4)</i></li> <li>• <i>La majoria és de cicle però també n'hi ha als departaments (3)</i></li> <li>• <i>Inventari en l'àmbit del cicle. Recollim el material a les tutories de cicle corresponents (3)</i></li> <li>• <i>Material socialitzat des del segon any d'escola (4)</i></li> </ul>
<p><b>C9.- Hi ha una total col·laboració amb els responsables socials (assistents socials, CAP, etc.) per tractar problemàtiques concretes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>L'EAP o altres membres de diferents col·lectius col·laboren en tasques d'integració i ajut social amb famílies problemàtiques (4)</i></li> <li>• <i>Entrevistes sense resultat positiu (EAP) (1)</i></li> <li>• <i>Assistent social, logopedes... (4)</i></li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absentisme, beques menjador, beques de llibres, etc. (3)</li> <li>• L'assistent social no sol contactar amb l'escola (1)</li> <li>• Tenim molts problemes socials i encara no coneixem l'assistent social del poble (2)</li> </ul>
<p><b>C10- Considero que els membres de l'organització no se senten recompensats amb el bon treball, més aviat són sancionats o qüestionats quan alguna cosa va malament:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Únicament en el cas de respostes negatives d'algunes famílies (2)</li> <li>• Cercar recompenses a l'ensenyament és difícil (2)</li> <li>• Les enveges dels seus companys són el premi que rep normalment la gent que treballa bé (3)</li> <li>• La Direcció d'un centre és un càstig pel qual tots hem de passar (1)</li> <li>• Quan una cosa va malament sempre es busquen "culpables" si va bé no pensem en les "felicidades" (4)</li> <li>• Cada vegada es qüestiona més la tasca del mestre (3)</li> <li>• La inspecció continua fent patir (3)</li> <li>• Recompensats no, sancionats tampoc (1)</li> </ul>
<p><b>C12.- L'espai comú (sala de professors) no acull trobades informals de professors:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquesta sala sempre està oberta a tot tipus d'activitats i reunions (1)</li> <li>• Aquest és un espai de relació informal a les hores d'entrada i sortida i a l'esbarjo (1)</li> <li>• Acull festes i celebracions (1)</li> <li>• Sempre arribem abans d'hora per fer petar la xerrada. Esbarjo = cafè col·lectiu (1)</li> <li>• S'hi fa cada dia la sobretaula (4)</li> <li>• Fem dinars i cafès per celebrar dates assenyalades (1)</li> </ul>
<p><b>C13.- Es confeccionen per part dels alumnes i/o ex-alumnes i/o pares publicacions periòdiques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Només s'elabora una revista al llarg del curs que surt per Sant Jordi (2)</li> <li>• Butlletí de l'APA "L'AMPA" trimestral (3)</li> <li>• Revista del centre (4)</li> <li>• Surt alguna vegada algun article a la revista local (1)</li> <li>• Revista del Poble (4)</li> <li>• Taller de periodisme i revista (3)</li> <li>• Una revista d'escola trimestralment i una d'específica per als jocs florals (4)</li> <li>• La revista, butlletí informatiu i circulars (3)</li> </ul>
<p><b>C14.- El rendiment que es treu de les instal·lacions és pèssim:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Totes les instal·lacions gaudeixen d'un horari ple i aprofitat (aula d'ordinadors, poliesportiu...) (1)</li> <li>• Activitats extraescolars i d'estiu (1)</li> <li>• Acull moltes activitats extraescolars (1)</li> <li>• Un mateix espai serveix per a diverses funcions segons el dia i l'hora; la sala de mestres s'utilitza també per desdobljar grups (1)</li> <li>• S'aprofita tot i tant com es pot. Només queden lliures els serveis (1)</li> <li>• S'aprofita al màxim i fins i tot se cedeixen (1)</li> </ul>
<p><b>C15.- Els materials curriculars són confeccionats i distribuïts pel propi centre:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es refonen diferents materials per fer-ne el propi (2)</li> <li>• Es fan servir llibres de text generalment (1)</li> <li>• Només materials complementaris / d'ampliació o reforç (3)</li> <li>• Projectes, racons, tallers (3)</li> <li>• Els mestres elaboren alguns dossiers (2)</li> </ul>
<p><b>C16.- Hi ha mecanismes suficients perquè els pares puguin contactar amb el personal docent:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunió general al principi del curs. Notes informatives. Entrevistes personals (4)</li> <li>• Hi ha horaris destinats a això, són públics. Hi ha possibilitat d'adaptació d'horaris als pares (4)</li> <li>• Direcció oberta a totes hores, dia de visita de pares (4)</li> <li>• L'escola sempre està oberta als pares i tenim un dia específic dedicat a ells (4)</li> <li>• Agenda escolar, telèfon (4)</li> </ul>
<p><b>C17.- No hi ha tendència a utilitzar els símbols del centre:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada any s'elaboren samarretes, xandalls, pijames... amb el nom del centre (1)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>S'utilitza l'anagrama a tots els papers que es donen i a les agendes escolars (4)</i></li> </ul>
<p><b>C18.- Les decisions es prenen en funció de les necessitats institucionals:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les necessitats institucionals són molt qüestionades per una part important del claustre (2)</i></li> <li>• <i>A vegades primen els interessos individuals (2)</i></li> </ul>
<p><b>C19.- Es promou que els alumnes tinguin un uniforme (samarreta, xandall, bata, gorres, etc.) que els identifica com a membres del centre:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bata per als petits (3)</i></li> <li>• <i>Xandall, bata (4)</i></li> <li>• <i>Tenen elements identificatius però els usen voluntàriament (2)</i></li> <li>• <i>Xandalls i samarretes (3)</i></li> <li>• <i>El xandall del col·legi per a educació física (4)</i></li> <li>• <i>Hi ha un xandall d'ús i compra voluntari (2)</i></li> <li>• <i>Uniforme no. Bata i samarreta al final del curs si (2)</i></li> </ul>
<p><b>C20. Es fomenta i es debat l'existència de normes bàsiques de disciplina entre els alumnes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Informació de les normes establertes i decisió conjunta d'aquestes a partir de C.M. (4)</i></li> <li>• <i>En converses, assemblees... segons l'edat de l'alumnat (3)</i></li> <li>• <i>Bàsicament en tutories i/o assemblees (4)</i></li> <li>• <i>Ho fan els tutors, individualment, no pas l'escola (2)</i></li> <li>• <i>Es fa un reglament de classe (3)</i></li> <li>• <i>Es fa debat però cada cicle té un criteri diferent (3)</i></li> <li>• <i>Taulell de les normes d'aula que es fan els mateixos alumnes a cada curs a l'inici del 1r trimestre (4)</i></li> <li>• <i>S'han fet treballs d'hàbits per cicles (3)</i></li> <li>• <i>A les assemblees es decideixen les normes (4)</i></li> <li>• <i>Davant de problemàtiques greus (2)</i></li> </ul>
<p><b>C21.- Es commemora sota un programa comú actuacions com ara: l'inici de curs, l'acabament del trimestre i l'acabament de curs:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Per cicles (3)</i></li> <li>• <i>En acabar el curs es fa un acte on participa tothom (4)</i></li> <li>• <i>L'acabament de curs. Pares, mestres i nens (3)</i></li> <li>• <i>L'assistència al dinar del final del curs amb els pares és obligatòria (4)</i></li> </ul>
<p><b>C22.- Les metodologies aplicades en les diferents àrees han estat consensuades col·lectivament:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ara es comença a veure la necessitat (1)</i></li> <li>• <i>Ímplicitament sí, explícitament ho estem fet (3)</i></li> <li>• <i>No, cadascú fa la seva però amb uns trets comuns (1)</i></li> <li>• <i>Es camina cap aquí a través de l'elaboració del PCC (3)</i></li> <li>• <i>A través de la comissió pedagògica ho comencem a fer (3)</i></li> <li>• <i>És difícil arribar a un acord (1)</i></li> <li>• <i>Mètode global de lectoescriptura (3)</i></li> </ul>
<p><b>C23.- Les persones que es recorden com a exemple ho són per la seva dedicació al treball individual i no col·lectiu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Exdirector de la nostra escola (4)</i></li> <li>• <i>Creo que se recuerda más las que han hecho un trabajo por la institución (2)</i></li> <li>• <i>Es parla sovint del bon treball fet en els cicles i no tant individualment (1)</i></li> </ul>
<p><b>C24.- No s'acostuma a debatre la relació entre els aprenentatges i l'espai/temps assignat per dur-los a terme:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>No es debat gaire sobre temes d'aprenentatge (4)</i></li> <li>• <i>Cada professor fa de manera individual la seva programació (2)</i></li> <li>• <i>Es fa esporàdicament però no se'n treu cap conclusió ni solució (2)</i></li> </ul>
<p><b>C25.- L'escola sent la responsabilitat de donar continuïtat a la bona imatge de la institució:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Màrqueting, imatge externa en fer les preinscripcions anuals (4)</i></li> <li>• <i>Cuidar molt l'aspecte exterior: exposicions, treballs, fotografies... (4)</i></li> <li>• <i>L'escola en general, no, però hi ha alguns professors i l'equip directiu. que sí que se'n</i></li> </ul>

<p><i>preocupa (3)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mitjançant els actes oberts al poble, la revista, ... (4)</i></li> <li>• <i>Ara hem celebrat 1 festa d'anniversari "30 primaveres" a l'escola (4)</i></li> <li>• <i>Una escola costa molt de fer pujar. Tots hem de lluitar perquè hi quedi bé l'esforç dels qui hi han passat (3)</i></li> </ul>
<p><b>C26.- El rendiment que es treu de les instal·lacions és sotmès a una avaluació sistemàtica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>S'intenta tenir molt en compte les instal·lacions que hi ha i que hi falta (3)</i></li> <li>• <i>Es fa un control però no una avaluació sistemàtica, normalment a començament i final del curs (1)</i></li> <li>• <i>Al final del curs es fa la memòria i s'avalua el funcionament dels diferents espais (4)</i></li> </ul>
<p><b>C27.- Hi ha una manera particular de designar alguns espais escolars:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Galeria = pati; túnel del temps = passadís transparent (1)</i></li> <li>• <i>TOAM – informàtica – laboratori – biblioteca – gimnàs (4)</i></li> <li>• <i>"La classe petita" = Aula EE / Vilaracons = vestibul edifici parvulari (3)</i></li> <li>• <i>La Carbonera, el Museu (4)</i></li> <li>• <i>La gàbia, entrada lateral (3)</i></li> </ul>
<p><b>C28.- El professorat soluciona els problemes col·lectivament:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Poca preocupació. La solució dels problemes la fa l'equip directiu (1)</i></li> <li>• <i>Mitjançant el claustre (2)</i></li> <li>• <i>Normalment per cicles (2)</i></li> <li>• <i>L'equip directiu fa prevaler la seva manera de pensar (1)</i></li> <li>• <i>Depèn de quines es tracten al claustre, d'altres, individualment (3)</i></li> <li>• <i>Mitjançant l'equip directiu, el consell, les comissions, cicle... mai individualment (4)</i></li> <li>• <i>Conflictes de vigilància al pati amb una altra escola (3)</i></li> </ul>
<p><b>C29.- Sempre puc parlar amb algun company del centre quan tinc algun problema relacionat amb temes de la institució:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tothom té una persona o una altra amb qui manté una relació més enllà de la professional (4)</i></li> <li>• <i>Sempre hi ha persones; companys o amics amb qui ho fas més còmodament (4)</i></li> <li>• <i>Parlar normalment sí, això no vol dir que sempre se solucioni (3)</i></li> <li>• <i>Potser tinc més tendència a parlar amb els uns més que no amb els altres (3)</i></li> </ul>
<p><b>C30.- No hi ha una implicació i col·laboració real del centre en els actes que es realitzen al municipi i/o barri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Estreta relació amb l'AMPA i divulgació del centre del que s'organitza al poble (4)</i></li> <li>• <i>L'alumnat participa en tot allò que s'organitza, de manera molt significativa (1)</i></li> <li>• <i>El centre participa activament en les activitats de la localitat. Promou la participació (1)</i></li> <li>• <i>Sí del centre com a institució, no particular dels profes (3)</i></li> <li>• <i>Participa en jornades culturals (teatre) (1)</i></li> <li>• <i>Jocs florals, trobades corals... (1)</i></li> <li>• <i>Es col·labora en la Festa Major i actes puntuals (1)</i></li> </ul>
<p><b>C31.- L'escola té anagrama i/o emblema i/o estàndards representatius de la institució que s'usen habitualment dins i fora del centre:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Anagrama (paper, sobre, samarreta...) (4)</i></li> <li>• <i>Tiene un escudo en los chandals (3)</i></li> <li>• <i>Si els utilitzem quan participem en concursos, etc. (4)</i></li> <li>• <i>Se'n parla per confeccionar-ne un (1)</i></li> <li>• <i>S'utilitza a tots els comunicats interns i externs i en cartells (4)</i></li> <li>• <i>Només el timbre per als fulls oficials (2)</i></li> <li>• <i>Renovació del rètol de l'escola amb l'escut del centre (4)</i></li> </ul>
<p><b>C32.- No hi ha mecanismes perquè els pares puguin participar activament de la vida comunitària del centre:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>AMPA, menjador, consell (1)</i></li> <li>• <i>Els pares participen molt activament a través de les comissions, junta, assemblea (1)</i></li> <li>• <i>Més dels legals i/o institucionals (1)</i></li> <li>• <i>Los padres organizan fiestas, revistas, fin de curso, etc (1)</i></li> </ul>