

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Escola activa de pares (1)</i> • <i>L'AMPA funciona amb els pares que volen participar (3)</i> • <i>S'intenta tot el contrari: col·laboració en festes i sortides. Organització de xerrades, etc. (1)</i> • <i>Hi ha 5 comissions on participen activament pares i mestres. Tots els pares formen part de l'AMPA (4)</i>
<p>C33.- El col·lectiu dels professors no proporciona suport i ajuda als problemes individuals dels companys:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>El cicle s'hi implica (2)</i> • <i>Sí, tot i que de vegades hi ha aquell "companyerisme" mal entès (3)</i> • <i>Formen una família (1)</i> • <i>Moltes vegades cadascú s'enfronta sol a les dificultats amb què es troba (4)</i> • <i>Poca tendència a manifestar problemes individuals. Cert grau d'autosuficiència (2)</i>
<p>C34.- Les decisions no es prenen de forma col·laborativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mitjançant els òrgans pertinents, és com es prenen les decisions (claustre, consell, coordinació...) (1)</i> • <i>Normalment entre l'ED i algun altre professor. En general passen llevat que els afecti el tema personalment (1)</i>
<p>C35.- Hi ha espais dedicats a recopilar materials d'antics alumnes i/o antics professors:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Àlbums de fotos, treballs elaborats (3)</i> • <i>Tan sols fotografies i algun material plàstic (2)</i> • <i>Fotografies i pel·lícules (3)</i> • <i>Guardem la revista escolar i els textos guanyadors dels Jocs Florals (2)</i> • <i>Alguns són a la biblioteca, d'altres estan dispersos per aules i tutories (2)</i>

Quadre 6.20: Recull d'exemples del bloc C.

Malgrat que a tots els ítems hi trobem exemples representatius dels quatre tipus de cultura els que obtenen més preponderància són els que es refereixen a la cultura que hem anomenat coordinada.

Aprofitant totes aquestes aportacions vam voler recollir a l'esquema següent (6.1) aquelles frases que resultaven més significatives de cadascuna de les quatre cultures organitzacionals estudiades. Segurament podria resultar un bon material per construir un nou instrument per a l'anàlisi de la cultura.

INDIVIDUALISTA	<ul style="list-style-type: none"> • El centre apareix ple de grafitis, no es té cura de la seva conservació i del seu aspecte. • No es fa balanç del Pla Anual • No es confeccionen materials curriculars. Cadascú fa servir el llibre de text que creu més apropiat. • Cadascú aplica la seva pròpia metodologia • Cadascú afronta sol les dificultats amb què es troba. • ...
FRAGMENTADA	<ul style="list-style-type: none"> • Es revisa des del cicle, a vegades, la correlació entre els objectius pretesos i les activitats realitzades. • Als cicles es fa ús de materials comuns. • Hi ha entrevistes puntuals entre els tutors i els equips

	<p>d'assessorament pedagògic sense resultats positius.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Els mestres que pertanyen a un mateix nivell elaboren alguns dossiers conjuntament. • Les festes es realitzen impulsades per les ganes dels professors de cada nivell i/o cicle. • Entre les persones del mateix cicle es troba implicació i recolzament en el moment en què sorgeixen problemes. • ...
COORDINADA	<ul style="list-style-type: none"> • Decorem el centre quan celebrem una festa. • Sovint comentem a les sobretauls els avenços dels alumnes. • S'elabora una revista durant el curs amb la participació dels diferents nivells educatius. • Es refonen diversos materials complementaris. • Es fa un debat col·lectiu sobre la disciplina bàsica dels alumnes, però cada cicle té un criteri diferent. • L'assistència al dinar del final del curs amb els pares és obligatòria. • S'intenta consensuar metodologies a través de l'elaboració del PCC. • ...
COL·LABORATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Fem contínuament exposicions de treballs i procurem que l'escola sigui acollidora. • Amb les reunions de nivell, de cicle, de claustre, tenim un marc de referència per revisar la correlació entre els objectius pretesos i les activitats desenvolupades i treure conclusions. • Hi ha horaris i normes clares i consensuades establertes per la utilització dels espais comuns i aquests es respecten. • Tenim material socialitzat dels del 2n nivell de primària. • Una escola costa molt de fer pujar, tots lluitem perquè hi quedi l'esforç dels que hi han passat.

Esquema 6.1: Frases més significatives a destacar de cadascuna de les cultures

6.2 Estudi específic. La cultura i les seves manifestacions

6.2.1 Justificació de les escoles triades

En el moment de triar els centres en què s'havia de fer la recerca més qualitativa es va tenir en compte, en primer lloc (com ja hem explicat a l'apartat 5.1 de l'estudi), les demandes obtingudes a través de la primera tramesa de qüestionaris. A partir d'aquesta primera tramesa hi va haver 11 escoles que van manifestar el seu interès per continuar formant part de l'estudi.

Vam classificar els centres tenint en compte les 4 últimes variables del qüestionari (titularitat, etapes educatives, grandària del centre i ubicació segons la grandària de la població) que són les que ens indiquen les característiques dels centres i que apareixien com a variables significatives en l'estudi genèric. El resultat obtingut és el que ens mostra el quadre següent.

		Pública	Privada
Gran Població	1 línia	3	-
	2 línies	2	3
Petita Població	1 línia	1	2
	2 línies	-	-

Quadre 6.21: Distribució de les escoles interessades a continuar l'estudi

De les onze escoles, com que només una comptava amb l'etapa de secundària que coincidia amb un centre privat, ubicat en una gran població i de dues línies, vam decidir-nos per aquesta ja que reunia una característica més que les altres no tenien. Per triar els altres centres es va optar per fer una primera visita exposant el pla de treball concret a l'Equip Directiu. Després d'aquest primer contacte un parell de centres es van desmarcar i van decidir no continuar endavant. Finalment, es van descartar dues altres escoles perquè que els horaris proposats no eren compatibles amb els horaris de la investigadora. Es va considerar, a més a més, que una escola per cada una de les variables era suficient per fer la investigació.

Les escoles que finalment van quedar seleccionades i en les quals finalment vam fer la investigació reuneixen les característiques que ens mostra el quadre següent:

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

Quadre 6.22: Distribució de les escoles seleccionades per continuar l'estudi.

Penso que la tria resulta ser força coherent amb la realitat, si tenim en compte que segurament és fa més difícil trobar escoles de dues línies en poblacions petites; que les escoles privades de poblacions grans acostumen a ser de dues línies, i que aproximadament la relació entre centres privat concertats i públics és d'un 40% a un 60% tal com podem comprovar a l'apartat 5.1 quan determinen la mostra on s'ha d'aplicar el qüestionari.

6.2.2 Síntesi de l'estudi realitzat als centres

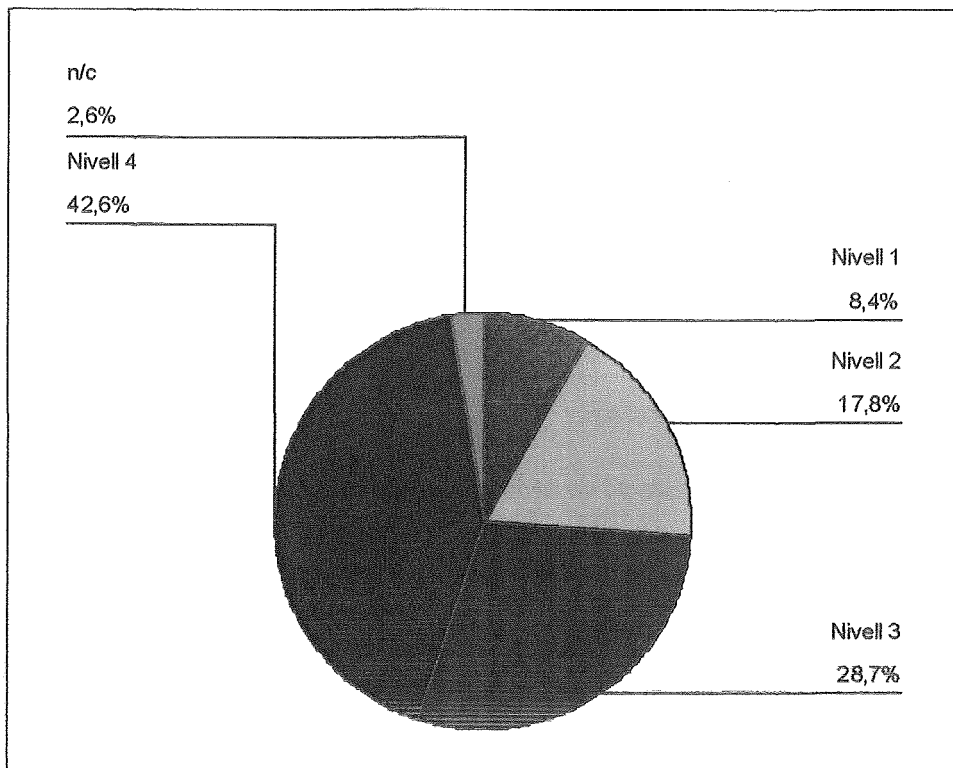
6.2.2.1 Puntuacions globals i per manifestació de cada una de les escoles¹³

En aquest apartat comentarem, en una primera aproximació, els resultats obtinguts en els centres estudiats pel que fa a: al percentatge d'ítems que contesta respecte de cada cultura (gràfics exposats), la puntuació concreta (part ombrejada dels quadres) de cada una de les manifestacions i la mitjana total obtinguda per escola.

La *primera escola* que a partir d'ara referenciem amb el codi **Pr1P**¹⁴ (centre privat concertat, d'una línia, ubicat en una petita població) ha obtingut una puntuació mitjana total de 3,08 en l'aplicació del qüestionari. Si la comparem amb els resultats obtinguts per la mostra de tots els centres de la província de Barcelona (2,93) veurem que és lleugerament superior. Si a més a més observem el gràfic 6.11 podrem veure la distribució, en percentatges, de les respostes obtingudes. Cal destacar l'ampli percentatge, 42,6%, (nivell 4) de respostes que segons el gràfic se situen en la cultura col·laborativa. Si només tinguéssim en compte aquesta dada podríem dir que en aquest centre un ampli nombre de professors tenen tendència a una cultura col·laborativa. Resulta curiós, però, contrastar que en les entrevistes mantingudes amb alguns dels professors d'aquest centre aquests manifestaven que la cultura que creien que imperava en l'escola era la fragmentada.

¹³ Recopilació de les dades als annexos 14 i 16

¹⁴ Recordar que la simbologia utilitzada per descriure a les escoles es troba explicitada en l'apartat 5.4.3.



Gràfic 6.11: Distribució dels ítems del qüestionari del centre PrIP.

Si analitzem, però, els resultats obtinguts a cada una de les manifestacions (quadre 6.23) veurem que es tornen a trobar variacions, la majoria de les mitjanes se situen en una cultura coordinada, dada que concorda amb la puntuació mitjana obtinguda, 3,08. Les puntuacions més baixes les reben les manifestacions referides als senyals visuals i als uniformes, mentre que les més altes es refereixen a les finalitats i els objectius, les metàfores, les històries de l'organització, els simbolismes i els rituals. Podríem dir que en el conjunt de manifestacions conceptuals verbals és on s'obtenen uns resultats més elevats (cultura col·laborativa), mentre que en les manifestacions i simbolismes visuals material és on s'obtenen les puntuacions més baixes (cultura fragmentada).

CULTURA COL·LABORATIVA	4																			
	3,9																			
	3,8																			
	3,7																			
	3,6																			
CULTURA COORDINADA	3,5																			
	3,4																			
	3,3																			
	3,2																			
	3,1																			
	3																			
	2,9																			
	2,8																			
	2,7																			
	2,6																			

CULTURA FRAGMENTADA	2,5																					
	2,4																					
	2,3																					
	2,2																					
	2,1																					
	2																					
	1,9																					
	1,8																					
	1,7																					
	1,6																					
CULTURA INDIVIDUALISTA	1,5																					
	1,4																					
	1,3																					
	1,2																					
	1,1																					
1																						
CULTURA		M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	M 13	M 14	M 15	M 16	M 17	M 18	M 19	M 20	M 21
MANIFESTACIÓ																						

Quadre 6.23: Resultats obtinguts a cada una de les manifestacions al centre Pr1P.

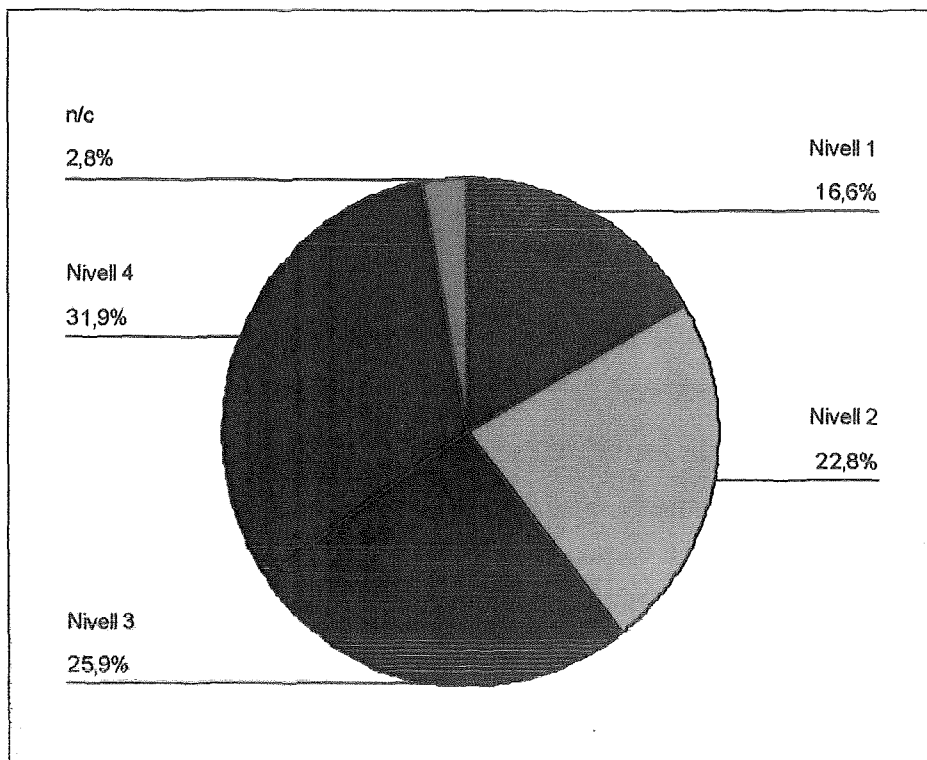
El segon centre es tracta d'una escola pública d'una línia que està situada en una població gran. El codi que utilitzarem per referir-nos-hi és **Pu1G**. Aquest centre ha obtingut una mitjana en el qüestionari de 2,75, una mica inferior als centres de la resta de la província. La distribució de les diferents respostes (tal com mostra el gràfic 6.12) donades pel professorat del centre ha quedat força repartida entre tots quatre nivells.

En fer l'anàlisi de les respostes segons les diferents manifestacions ens trobem que la immensa majoria estan situades a la cultura coordinada, opinió que també comparteixen els professors entrevistats. Cal destacar la manifestació 10, simbolismes, que destaca per obtenir la puntuació més alta i la manifestació 11, uniformes, que és la més baixa.

CULTURA COL-LABORATIVA	4																					
	3,9																					
	3,8																					
	3,7																					
	3,6																					
CULTURA COORDINADA	3,5																					
	3,4																					
	3,3																					
	3,2																					
	3,1																					
	3																					
	2,9																					
	2,8																					
	2,7																					
	2,6																					
CULTURA FRAGMENTADA	2,5																					
	2,4																					
	2,3																					
	2,2																					
	2,1																					
	2																					
	1,9																					
	1,8																					
	1,7																					

CULTURA INDIVIDUALISTA	1,6																				
	1,5																				
	1,4																				
	1,3																				
	1,2																				
	1,1																				
1																					
CULTURA	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
MANIFESTACIÓ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21

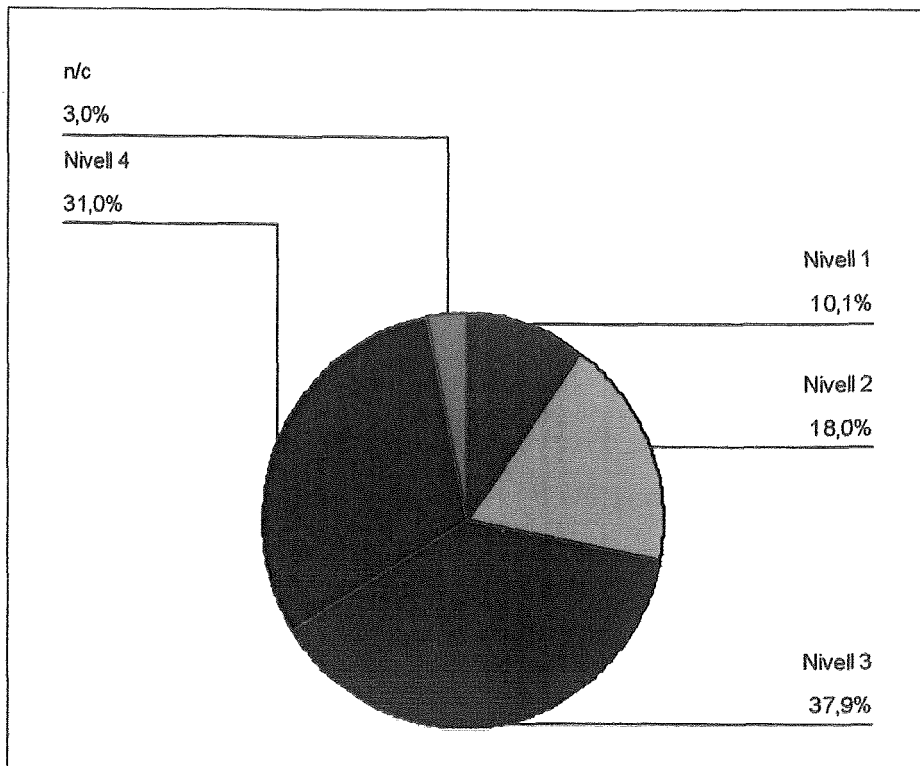
Quadre 6.24: Resultats obtinguts a cada una de les manifestacions al centre PuIG



Gràfic 6.12: Distribució dels ítems del qüestionari del centre PuIG

El tercer centre respon al codi Pr2G. És una escola privada de dues línies situada en una població gran. La distribució de les seves respostes bàsicament està repartida entre els intervals tres i quatre, tal com ens mostra el gràfic 6.13. La seva puntuació mitjana és pràcticament la mateixa 2,92 a la de la resta de la població de la província.

De tots els centres estudiats és el que més clarament se situa en una cultura coordinada si hem de fer cas a les puntuacions de les seves manifestacions, segons ens indica el quadre 6.25. De les 21 manifestacions només quatre no se situarien en aquest paràmetre. Cal observar que en les notes preses en aquest centre en quan a les entrevistes el professorat es situa en una cultura fragmentada.

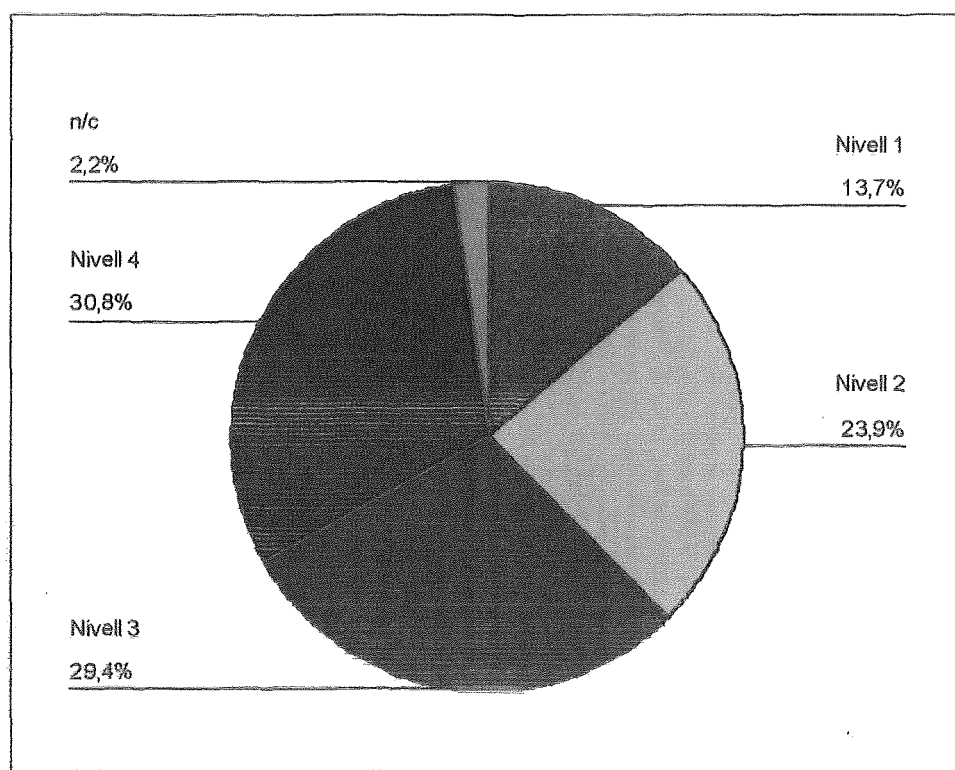


Gràfic 6.13: Distribució dels ítems del qüestionari del centre Pr2G

CULTURA COL-LABORATIVA	4																					
	3,9																					
	3,8																					
	3,7																					
	3,6																					
CULTURA COORDINADA	3,5																					
	3,4																					
	3,3																					
	3,2																					
	3,1																					
	3																					
	2,9																					
	2,8																					
	2,7																					
2,6																						
CULTURA FRAGMENTADA	2,5																					
	2,4																					
	2,3																					
	2,2																					
	2,1																					
	2																					
	1,9																					
	1,8																					
	1,7																					
1,6																						
CULTURA INDIVIDUALISTA	1,5																					
	1,4																					
	1,3																					
	1,2																					
	1,1																					
1																						
CULTURA		M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	M 13	M 14	M 15	M 16	M 17	M 18	M 19	M 20	M 21
MANIFESTACIÓ																						

Quadre 6.25: Resultats obtinguts a cada una de les manifestacions al centre Pr2G.

Les característiques del *quart centre* són les d'una escola pública de dues línies situada en una gran ciutat (codi: **Pu2G**). La mitjana obtinguda en el qüestionari (2,79) es troba per sota de la mitjana general. La distribució de les respostes dels seus ítems es troba també força repartida entre tots quatre nivells establerts. No obstant, això, els resultats segons les diferents manifestacions (quadre 6.26) estan força agrupats entorn d'una cultura coordinada (apreciació que coincideix amb les entrevistes realitzades), amb una lleugera tendència cap a la cultura fragmentada com ho desmostren els resultats de les manifestacions de les metàfores, els senyals visuals i la memòria, els simbolismes, les normes i les regulacions i la formació del professorat.



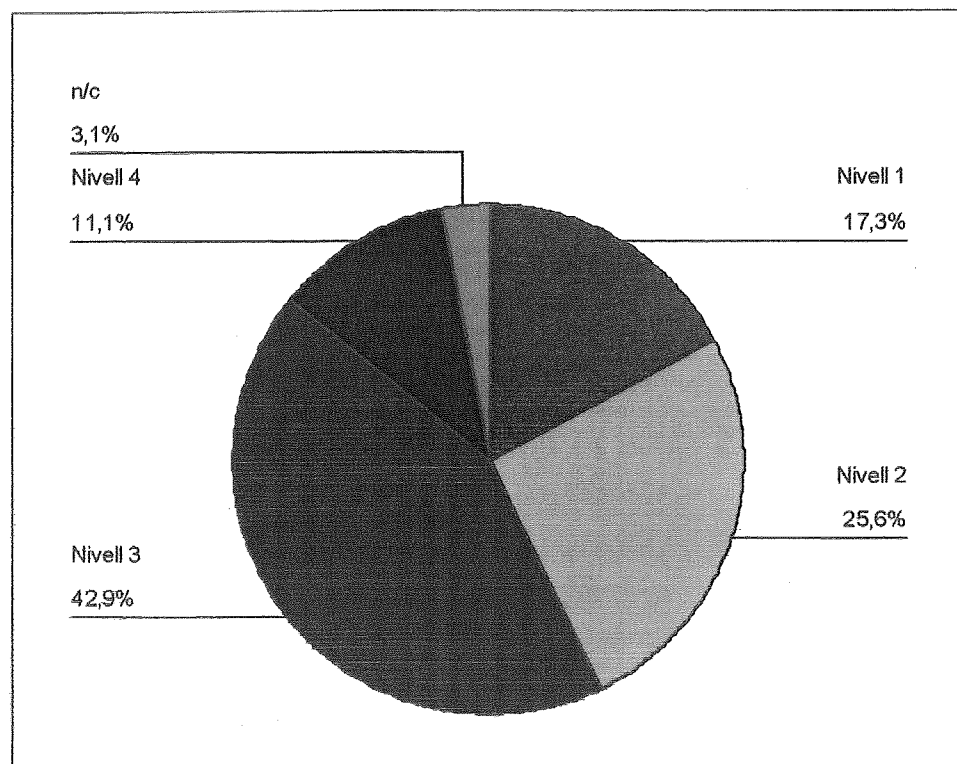
Gràfic 6.14: Distribució dels ítems del qüestionari del centre Pu2G.

CULTURA COL-LABORATIVA	4																			
	3,9																			
	3,8																			
	3,7																			
	3,6																			
CULTURA COORDINADA	3,5																			
	3,4																			
	3,3																			
	3,2																			
	3,1																			
	3																			
	2,9																			
	2,8																			
	2,7																			
	2,6																			
	2,5																			

CULTURA FRAGMENTADA	2,4																					
	2,3																					
	2,2																					
	2,1																					
	2																					
	1,9																					
	1,8																					
	1,7																					
1,6																						
CULTURA INDIVIDUALISTA	1,5																					
	1,4																					
	1,3																					
	1,2																					
	1,1																					
1																						
CULTURA	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	
MANIFESTACIÓ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	

Quadre 6.26: Resultats obtinguts a cada una de les manifestacions al centre Pu2G.

La cinquena i darrera escola respon al codi Pu1P (centre públic, d'una línia i situada en una població petita). És la que presenta la mitjana més baixa de totes (2'49) i cal ressaltar que també és la que té un percentatge més alt en les respostes del nivell 1, tot i que el gruix important de respostes es troba en els nivells 2 i 3. Encara que és el centre que presenta unes puntuacions més baixes és també el que presenta una cultura més uniforme entre els seus membres, ja que les respostes obtingudes entre les diferents manifestacions (quadre 6.27) també estan distribuïdes en la seva totalitat entre la cultura fragmentada i la coordinada. La resposta que donen els entrevistats d'aquest centre al tipus de cultura que creuen que predomina a l'escola és la individualista.



Gràfic 6.15: Distribució dels ítems del qüestionari del centre PuIP.

CULTURA COL·LABORATIVA	4																					
	3,9																					
	3,8																					
	3,7																					
	3,6																					
CULTURA COORDINADA	3,5																					
	3,4																					
	3,3																					
	3,2																					
	3,1																					
	3																					
	2,9																					
	2,8																					
2,7																						
2,6																						
CULTURA FRAGMENTDA	2,5																					
	2,4																					
	2,3																					
	2,2																					
	2,1																					
	2																					
	1,9																					
	1,8																					
1,7																						
1,6																						
CULTURA INDIVIDUALISTA	1,5																					
	1,4																					
	1,3																					
	1,2																					
	1,1																					
1																						
CULTURA MANIFESTACIÓ		M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21

Quadre nº 6.27: Resultats obtinguts a cada una de les manifestacions al centre PuIP.

6.2.2.2 Resultats obtinguts classificats segons les diferents manifestacions en el conjunt dels centres observats¹⁵

Com ja s'ha comentat a l'apartat 5.4.3 per exposar els resultats obtinguts segons les diferents classificacions ens valdrem d'un quadre per a cada una de les 21 manifestacions analitzades de la cultura organitzacional dels centres, on es constaran dues informacions per cada una de les escoles analitzades:

- La primera informació serveix per conèixer quina és la mitjana per cada una de les manifestacions per cada centre.
- La segona informació ens mostra com s'han distribuït les respostes en percentatges per cada escola.

Tot seguit recollirem les aportacions textuais (extretes a partir del buidatge de les observacions, les entrevistes, etc.) que facin referència a cada manifestació, alhora que anem anotant diferents reflexions parcials que ens suggereixen cada una de les dades.

1. Finalitats i Objectius. Les finalitats expressen intencions d'allò que volem aconseguir, els objectius són més pragmàtics, la seva habilitat és transformar les finalitats en declaracions d'intenció orientades al funcionament.

		Pública Pu					Privada Pr				
Població Gran G	1 línia	2,90					-				
		-	36,4	36,4	27,3	-					
Població Petita P	2 línies	2,95					3,52				
		5	15	60	20	-	-	5,9	35,3	58,8	-
Població Petita P	1 línia	2,70					3,61				
		10	10	80	-	-	-	15,4	7,7	76,9	-

En general es dedueix de la documentació recollida que el Projecte Educatiu de Centre es va elaborar en el seu moment sense tenir gaire clara la seva utilitat i que no se sap gaire què fer ni com portar-lo a la pràctica.

¹⁵ Recopilació de les dades als annexos 16, 17, 18, 19, 20 i 21

S'intenta tenir en compte el PEC, però no sempre hi està present. Crec sincerament que està desfasat. S'hauria de millorar molt sobretot pel que fa a la relació entre mestres i alumnes. **Pu1GE/9¹⁶**

El PEC que hi ha actualment fa molt de temps que es va elaborar, és irreal i s'ha de fer novament. **Pu1GE/12**

No es consulta, tot i que el trets generals tots els tenim en ment. **Pu1GE/14**

El PEC queda com una declaració d'intencions que sovint no s'arriben a tenir en compte. No és que s'hagin escrit per quedar bé, però la realitat del dia a dia fa que quedi en l'oblit. **Pu2GE/9**

Potser no es mira gaire però cal tenir documents com a base d'acció. **Pu2GE/13**

El PEC estaria bien si consiguiéramos hacerlo entre todo el centro. Pero lo veo utópico y cuando está hecho la gente no se lo cree. **Pu1PE/7**

El PEC es va elaborar consensuadament, però sovint hi ha temes que no es tenen presents. **Pr2GE/6**

Vàrem realitzar el PEC perquè se'ns va obligar. Vàrem començar fent enquestes i a partir d'elles va sortir un document més teòric que pràctic. Més aviat reflecteix el caràcter propi. **Pr1PE/12**

En cap dels centres estudiats no trobem unes finalitats acceptades i compartides abastament pels membres del grup.

Trobo que és molt filosòfic i molt difícil d'interpretar. Dóna lloc a diferents punts de vista i, per tant, és com si no el tinguéssim. **Pu2GE/7**

El centre que obté una de les puntuacions més altes (3'52) reconeix que

És molt més útil l'opció preferent que es realitza a cada curs que el mateix document. Crec que els llistons són massa alts i que primen els aspectes organitzatius per sobre dels pedagògics. **Pr2GE/9**

Amb el temps, el PEC es va tenint més en compte, cada curs decidim i treballem les opcions preferents. **Pr2GE/7**

però no reconeix el seguiment generalitzat, ni la presència en les actuacions del dia a dia d'un document més ampli.

Els percentatges obtinguts a cada una de les escoles són coherents amb les puntuacions mitjanes donades. No hi ha molta polarització dels resultats, la qual cosa fa pensar que els criteris manifestats són bastant el sentiment general dels centres.

2. Currículum. És el vehicle que serveix per portar a la pràctica els propòsits educatius de l'escola.

¹⁶ Recordar que la simbologia utilitzada per descriure a les escoles es troba explicitada en l'apartat 5.4.3.

Pública Pu

Privada Pr

Població	1 línia	2,72									
		9,1	36,4	27,3	27,3	-					
Gran G	2 línies	3,25					3,82				
		5	15	30	50	-	-	-	17,6	82,4	
Població	1 línia	2,50					3,53				
		20	20	50	10	-	7,7	7,7	7,7	76,9	-
Petita P											

No es veu una tendència gaire generalitzada ni entusiasta per la utilització dels projectes curriculars de centre, tot i que es pot constatar que tots els centres observats en aquesta segona fase disposen d'aquest document:

Hauria de servir de referència, però tinc la idea que els companys no sempre l'utilitzen. Serveix molt més el llibre de text. Jo miro el nivell dels nens i després l'intento adaptar. El PCC no és el que primer consulto, es va fer per cobrir l'expedient. No hi havia ganes, tot i que a cada aula hi ha una còpia molts ni se'l miren. **Pu1GE/9**

El professorat per norma general no el té en compte, és poc operatiu. Faltaria fer un segon pas: les unitats didàctiques. La gent ha fet una regressió a les aules en convertir-se en escola d'una línia. **Pu1GE/12**

Individualment pot ser que algú el tingui en compte, però en general val a dir que no s'ha interioritzat en el centre. **Pu1GE/14**

Jo crec que la seva elaboració és positiva perquè serveix de marc de referència per al cicle i perquè a través del cicle ho adaptem a l'aula. Et dona solucions perquè és un marc de referència. El problema és que es fa tan a poc a poc que no es té al cap en la seva totalitat. **Pu2GE/7**

Son formularios que no van a ninguna parte, tendrían que estar ya elaborados y sobre esos realizar pequeñas modificaciones. En los colegios no deberíamos perder el tiempo en estas cosas. **Pu1PE/5**

El PCC al igual que el PEC, acabará en un cajón. **Pu1PE/7**

Estem farts de fer el PCC, es massa paperassa. Perds un temps que podries aprofitar per fer altres coses. **Pr2GE/6**

El PCC en un inici es va fer de forma molt ràpida i bastant per sortir del pas, s'ha anat revisant i els enfocaments de les diferents àrees són més elaborats pels propis professors. S'ha treballat molt més el tercer nivell de concreció. **Pr2GE/7**

Es diu als coordinadors que demanin als cicles personal voluntari per elaborar el 3r nivell de plàstica i així poder començar a utilitzar-lo al centre. **Pr1PO/1**

Quan es parla al cicle superior de la realització del segon i tercer nivell de concreció de plàstica. Hi ha una protesta generalitzada *no hi ha pas feina a fer això*. **Pr1PO/5**

Van agafar els llibres i ho vàrem fer una mica nostre. És més teòric però ho hem adaptat al nostre aire. Tenim un bon ambient al parvulari i nosaltres tres vam fer-ho soles, ens va costar molt i ara resulta que tampoc no l'utilitzem gaire. **Pr1PE/9**

A les escoles privades concertades que s'han estudiat es dona una puntuació sensiblement més alta d'aquesta manifestació (3'82 i 3'53). Tot i així a les entrevistes i observacions vam sentir els comentaris següents:

Hi ha gent que només fa servir els llibres, les metodologies dels cicles són diferents. El PCC podria servir per tenir uns objectius de referència però és massa teòric, s'hauria de veure què és el més important. **Pr2GE/11**

Anàvem perduts i anàvem fent el que podíem fins que va sortir el gran invent de les editorials. El més difícil va ser el tercer nivell i encara no està acabat. Ho fèiem un petit equip i fèiem esmenes, anàvem piano piano. És un procés lent i cansa, però és enriquidor perquè et fa pensar. **Pr1PE/10**

En general la idea que es desprèn és que a l'escola privada hi ha molta més pressió de la direcció perquè els projectes curriculars es realitzin,

Sovint em pregunto com es pot aconseguir que a l'escola pública els mestres s'adaptin a la manera de fer que la majoria ha decidit, el problema és que es pot passar sense fer res. En una escola privada això no passa ja saps on ets i les condicions. **Pu1PE/8**

però a la pràctica es veu que després tampoc no s'acaben d'utilitzar massa com a documents de referència en el dia a dia.

Es passa a parlar del tema del 2n i 3r nivells de concreció de l'àrea de plàstica. El tema no avança. Els coordinadors expliquen que no se'n surten amb el *pistatxo*, no saben fer el segon nivell de concreció. Es proposa començar per fer un llistat de les activitats que es desenvolupen als diferents nivells, per passar des d'aquest punt a elaborar el 3r nivell de concreció i, a partir d'ell, el 2n. La directora els intenta convèncer que *no és pas per ningú, és per nosaltres*. Només cal escriure el que es fa i així tindrem la informació ben passada de les activitats tal com les feu. **Pr1PO/3**

A algunes escoles s'intenta ser menys ortodox i buscar solucions puntuals que ajudin a la feina diària:

El Claustre té com a ordre del dia decidir aspectes metodològics sobre l'àrea curricular de matemàtiques. Costa d'iniciar tot i que es parteix d'una pauta. Queixes del professorat: *el document és massa ampli per poder arribar a l'especificació*. Hi ha un grup que intenta tirar la reunió endavant i finalment s'arriba a uns compromisos metodològics, a mesura que avança la reunió el grau de participació va augmentant, tot i que no s'acaba de donar en la seva totalitat. **Pu2GO/6**

3. Llenguatge. El llenguatge que els membres d'una organització utilitzen de forma repetida, i la manera en què és utilitzat, reflecteix, directament o indirectament, amb intenció o sense, una base de valors.

		Pública Pu					Privada Pr				
Població	1 línia	2,50									
		-	45,5	45,5	-	9,1					
Gran G	2 línies	3,15					3,35				
		5	10	45	35	5	-	5,9	52,9	41,2	-
Població	1 línia	2,60					3,38				
		10	30	50	10	-	-	15,4	30,8	53,8	
Petita P											

En general, al marge de designacions peculiars per espais concrets, als centres no hi trobo, un llenguatge comú.

S'anomena aula d'educomàtica l'aula d'informàtica. **Pu1GE/9**

Hi ha espais que es designen de forma peculiar com ara el *garito* que és el Gabinet de Psicopedagogia. També designem com a *paperassa* tots els documents que hem de fer o *ull de bou* a una classe que té una finestra petita i rodona que recorda les finestres dels vaixells. **Pr2GO/9-11**

Per contra sí que es perceben unes preocupacions comunes que es van repetint a tots els centres estudiats. Els mestres sobretot viuen amb una gran sensació d'abandonament tant dels pares dels alumnes com de l'Administració. Una de les principals preocupacions és la sensació de poca col·laboració i interès que els pares mostren per l'educació del seus fills, sobretot a l'escola pública:

Els pares, en general, gairebé sempre es posen de part del seu fill, no tenen ni acaten la disciplina que hi ha a l'escola. En aquest cas la nena sap que els pares li donen suport i ho diu al professorat: *Ho diré a la meva mare* **Pu2GO/4**

Molesta molt al professorat quan els pares els diuen: *Apa ja teniu la jornada intensiva aquí mateix, ja gairebé de vacances.* **Pu2GO/5**

També es respira un gran ressentiment contra l'Administració tot i que a l'Administració li agrada dir que *administració som tots* (referint-se als mestres de la pública) els mestres no s'hi senten pas identificats, més aviat exclosos:

Tants anys treballant per a l'Administració perquè després no ens doni solucions als nostres problemes., Doncs jo no hi penso fer res, ja trobaran ells una solució al meu conflicte, en algun lloc em posaran a treballar i, si no, que em paguin i ja en tinc prou. **Pu1PO/2**

Quan es parla del tema de l'avaluació de centres sorgeix un comentari força generalitzat i recurrent: Què se'n farà d'aquestes avaluacions? El següent pas serà subvencionar més les escoles que obtinguin millors resultats. Es crearà la lluita

entre l'escola pública i la privada subvencionada. A l'Administració només li interessa si l'escola és productiva. **Pu2GO/1**

Els alumnes amb problemes no van a parar mai a les escoles privades concertades. Només se'ls indica la possibilitat de l'escola pública. **Pu2GO/2**

A l'escola privada aquests sentiments, tot i que hi són, no estan tan arrelats. Cal dir, però, que en els dos centres observats hi ha un lideratge molt fort amb un gran sentiment de defensa de la seva institució.

Es nota que és una escola de poble d'aquelles de sempre. Això és una escola integral, que s'ocupa de tots els aspectes dels alumnes. **Pr1PO/1**

Les famílies fan una aposta per nosaltres perquè saben com treballem. **Pr1PO/2**

La directora del centre manifesta que la tipologia del professorat és molt semblant quant al tarannà, la procedència social i les maneres de fer. Passa el mateix amb els alumnes. **Pr1PO/2**

Se entiende que si los padres traen a los alumnos al centro es para respetar las decisiones que aquí se toman, ¿sinó, por qué los traen?. **Pr2GO/5**

L'escola actua amb l'únic interès de fer un servei als pares. **Pr1PO/7**

Posarem l'aparell a baix (es refereixen a un joc que han llogat per a la festa de Sant Jordi) d'aquesta manera el joc es veurà des del carrer i ho sabrà tot el poble, els pares vénen a l'escola i ho expliquen. **Pr1PO/1**

També cal fer palès la idea, per desgràcia cada cop més extesa, de que els centres públics s'estan convertint en centres de població marginal:

Treballem en una escola cada cop menys diversa, és a dir els alumnes tenen pràcticament tots el mateix perfil. Hi ha l'ètnia Gitana i/o famílies desestructurades. **Pu1GE/1**

Anomenen *Brigades* un grup d'alumnes de baix rendiment acadèmic i que ajuden a determinades hores a fer diferents tasques escolars. **Pu1GE/1**

Ens estem convertint en una escola de gitanos. A la nostra escola no cal atendre la diversitat, no tenim alumnes diversos. **Pu1GE/3**

4. Metàfores. Són analogies, es compara una cosa amb una altra, classificant o unint qualitats.

		Pública Pu					Privada Pr				
Població	1 línia	2,40									
		27,3	18,2	27,3	18,2	9,1					
Gran G		2,26					2,62				
	2 línies	50	-	15	30	5	17,6	29,4	17,6	29,4	5,9

Població	1 línia	2,40					3,69				
Petita P		20	30	40	10	-	-	7,7	15,4	76,9	-

No he observat una utilització molt abundant de metàfores en la vida diària de les institucions visitades. És possible que aquesta manifestació sigui de les que denoti una menor utilització.

Picar ferro fred, parado profesional, no comprarem cotxes i els deixarem al pàrquing. Les dues primers fan referència als pares dels alumnes que no volen pagar el material. L'última es refereix al material que es compra a l'escola i que després no es fa servir. **Pu2GO/3**

Ni parla ni piula la picafior. Referint-se a una alumna amb la qual tenen problemes. **Pu2GO/3**

Hi ha més roba que sabó. **Pu2GE/9**

5. Històries de l'organització. Són aquelles anècdotes que cada centre té i que són significatives de la seva pròpia cultura.

		Pública Pu					Privada Pr				
Població	1 línia	3,54									
		-	9,1	27,3	63,3	-					
Gran G	2 línies	3,45					3,29				
		-	10	35	55	-	-	17,6	35,3	47,1	-
Població	1 línia	2,60					3,76				
Petita P		10	20	70	-	-	-	-	23,1	76,9	-

La majoria dels centres estudiats no tenen una vida gaire llarga i, menys si ens centrem en l'escola pública sotmesa a canvis constants dels seus membres. És lògic que sota aquestes circumstàncies les històries que es viuen es perdin quan els components que les han viscudes desapareixen dels centres. Una excepció podria fer-se amb l'escola privada concertada de la població petita on encara queden mestres de l'època dels seus inicis:

Originàriament en el seu inici any 58 l'escola eren dues parts diferents. La fusió es va realitzar l'any 72. La fusió va costar una mica, eren dues maneres de pensar una mica diferents. L'escola de nens presentaven els alumnes als exàmens lliures a l'Institut de Vic. Les monges no ho volien. El començament de la coeducació va ser difícil. Semblava que fèssim dues coses diferents. Les monges seguien l'ideari del

Pare Coll. Amb el tema del català també vam tenir problemes, només hi havia una monja que fes català. **Pr1PE/10**

La resta de fets que es recorden en general són anècdotes molt diverses que no crec que siguin massa significatives:

Fa uns quants anys va haver-hi uns pares que van pegar un mestre. També recordo tota la campanya de plantar arbres. Abans no hi havia els problemes d'ara amb els alumnes (majoritàriament gitanos) a més a més al claustre érem 26 persones, ara ens coneixem massa. **Pu1GE/9**

Recordo especialment un incendi en una classe i unes agressions als mestres fetes pels pares. **Pu1GQ/16**

Sempre surt una vella reivindicació que és el pagament extra que es donava als mestres per Nadal i que ara ja no es dona. **Pr2GE/10**

Queda molt malament llençar materials gastats a l'escola, a vegades quan he hagut de llençar algun llapis perquè ja estava molt gastat, me l'he hagut d'endur a casa perquè si es trobava a la paperera podia tenir problemes. **Pr2GE/11**

6. Herois / heroïnes de l'organització. Els herois es converteixen en models socials gràcies als membres d'una organització. Aquesta figura convida a l'emulació i ajuda a mantenir la unitat del grup. Cada organització té els seus herois o heroïnes en potència entre el seu personal tant en el present com en el passat.

		Pública Pu					Privada Pr				
Població	1 línia	2,66									
		18,2	27,3	18,2	27,3	9,1					
Gran G	2 línies	2,64					2,69				
		23,3	15	20	31,6	10	17,6	29,4	17,6	25,4	9,8
Població	1 línia	2,14					2,75				
		46,6	6,6	33,3	10	3,3	2,5	30,7	35,9	12,8	17,9

En general, hi ha una admiració especial per aquelles persones que són bons comunicadors amb les famílies, amb els alumnes i amb els seus companys:

Hi ha un professor que recordo amb especial admiració. Tenia molt bona relació amb les famílies, deia les coses molt clares i les sabia explicar molt bé. Era molt respectat. S'implicava molt en tot. **Pu1GE/9**

Recordo un professor procedent de fora de Catalunya que tenia una certa ascendència sobre els nens; suposo que per la seva procedència trobaven alguna

cosa més propera. Fins i tot en la manera de posar-se seriós. Hi havia una gran afinitat cultural. **Pu1GE/12**

A les persones més emblemàtiques se les recorda per ser més expressives, per parlar més. **Pu2GE/13**

Hi havia un mestre molt dinàmic que va donar un aire de molta obertura a l'inici de la fusió. **Pr1PE/10**

Abans de la reforma hi havia grans mestres. Han quedat on eren. Es distingien perquè tenien un contacte amb els nens i amb els pares molt fàcil. La mestra que després tenia aquest nens ho agraià. **Pr1PE/12**

Per aquelles que tenen unes certes dots de líder, treballadors i responsables en els seus treballs:

Recordo especialment a el director anterior. Era una persona molt organitzada, amb grans dots de comandament, feia pensar a tothom, però alhora era amic de tots. **Pu1GE/16**

Hi havia un professor que era molt resolutiu, es recorda com un personatge eficaç en les decisions que es prenen. **Pu2GE/9**

Per mi sí que hi ha una persona i reuneix les característiques següents: té una bona relació amb la Direcció, és accessible, dialogant, té capacitat per fer treballar la gent, accepta les equivocacions. **Pr2GE/11**

Es recorda en sentit contrari els que no respecten els acords, els que fan activitats fora del que es considera normal, els que sempre s'estan queixant o que tenen problemes psicològics. **Pu2GE/11**

Les qualitats més atribuïdes són la responsabilitat i ser molt treballador. **Pr2GE/10**

i per aquells que tenen un gran coneixement de les matèries:

Es recorda molt un professor sobretot perquè en sabia molt sobre les àrees que feia. Era un pou de ciència, el clàssic mestre d'abans. **Pr2GE/7**

No deixa de cridar l'atenció que la majoria d'herois recordats siguin del sexe masculí en una professió principalment exercida per dones:

Un home sempre és més prestigiat que una dona. El que més es valora és saber treballar en grup i saber canalitzar les idees envers els companys. **Pr2GE/6**

No és estrany que el centre **Pu1P** tingui unes puntuacions tan baixes si anàlitzem la història dels seus herois tenint en compte els records que tenen els professors que queden actualment de les persones que han passat pel centre. És evident que això marca la dinàmica interna dels centres durant molts anys.

Sí se recuerda, pero en sentido contrario, por la forma de vestir, lo coñazo, cargante e inoportuna que es, el morro que tiene, agobiaba solo con el modo de hablar. En cambio hay otras personas que han pasado más desapercibidas, a las que se recuerda por el trato agradable que tenían y el contacto con los demás. **Pu1PE/5**

Había una persona a la que no se puede designar como una heroína, pero en todo caso es muy recordada por sus frecuentes bajas, tenía tal repertorio que le llegaban

a proporcionar tantes baixes que se pasaba muchos más días en casa que trabajando. **Pu1PE/7**

Hi ha una història que tothom recorda, és l'època de les anomenades fantàstiques. Aquestes eren un grup de professores lesbianes. La seva forma de vestir i actuar era molt peculiar. L'escola era una anarquia, no es podia portar res a terme perquè elles tot ho boicotejaven. Durant aquest període la institució no va avançar gens i es va crear molt mala imatge del centre. Recuperar aquesta imatge ha portat molts anys i és possible que arrosseguem encara problemes d'aquella època. **Pu1PE/7**

7. Estructures organitzatives. Són indicadors precisos de la composició que han fet els líders i revelen la forma en què es concep la presa de decisions, la comunicació, les relacions d'autoritat...

		Pública Pu					Privada Pr				
Població	1 línia	3,12									
		-	22,8	31,8	27,3	18,2					
Gran G	2 línies	2,84					2,94				
		7,5	32,5	25	32,5	2,5	11,7	11,8	47	29,4	-
Població	1 línia	1,92					2,69				
Petita P		35	25	20	-	20	11,5	34,6	26,9	26,9	-

Malgrat la diferència de puntuacions tots els centres coincideixen a opinar que les estructures actuals són suficients. El problema principal és que el temps es queda curt i que aquest poc temps dificulta la reflexió de discussions més profundes. El poc temps existent s'utilitza per solucionar temes immediats i no per discutir sobre temes pedagògics:

Les estructures existents són suficients si les entenem només com a traspàs d'informació, si no, queden curtes. Trobo a faltar el debat intern dels cicles. L'agrupació C.I. / E.I. és massa gran. **Pu1GE/9**

Les estructures organitzatives són suficients per cobrir el tema de la informació. Falta treballar més l'intercanvi i la col·laboració, actualment depèn molt de les relacions personals. **Pu1GE/12**

S'ha creat una inèrcia, hi ha els mitjans per col·laborar però només s'informa. Es diu el que no va bé, es pensa una alternativa i ja ens quedem contents. Hi ha apatia participativa. **Pu1GE/16**

Una professora comenta: caldria canviar les reunions de coordinació i fer-les un dia que després no hi hagués ni claustre, ni cicles, ni comissions. Els altres professors es queixen perquè la coordinació sempre acaba tard i llavors les altres reunions se'n ressenteixen. **Pu2GO/3**

Les estructures existents al centre són les adequades, el que falta és temps. El que tenim és molt limitat i caldria realitzar discussions més a fons sobre temes pedagògics. **Pu2GE/7**

Les reunions dels diferents equips són molt llargues, sempre tornem als mateixos temes. Hauríem de fomentar més la presa de decisions pedagògiques en grup no sols entre paral·leles. **Pu2GE/11**

Crec que hi ha prou equips docents, a vegades masses. Poder hi hauria d'haver més poder de decisió de l'equip de coordinació. **Pu2GE/13**

Es necesario que se realicen más reuniones de claustro donde realmente opine todo el mundo. Tenemos demasiadas reuniones, hay cosas que ya deberían de estar ligadas. Se tendría que incidir más en el funcionamiento pedagógico y menos en el burocrático. **Pu1PE/5**

Es prenen massa decisions de passadís. La feina real no hi ha temps de realitzar-la, tinc la sensació que hi ha massa coses a fer. **Pr2GE/11**

Rebem tota la informació. La directora hauria d'aportar idees noves. La feina és massa burocràtica. **Pr1PO/9**

Són suficients, una altra cosa és que es facin bé. Costa molt la relació entre els equips i els mestres. A vegades costa d'acceptar. Pot haver-hi mal ambient. **Pr1PO/12**

Segurament hi ha moltes informacions que es donen en les reunions, que es podrien canalitzar per escrit en forma de circulars o fulls informatius; això ajudaria a guanyar més temps per fer el que realment es valora com a important.

Potser no caldria si tenim en compte els conceptes tractats en general. Pel tipus d'informació abordada, n'hi hauria prou a lliurar els documents escrits als seus membres, un altre tema és que es cregui important que els membres es trobin per tenir un contacte més proper i fer més incidència en els punts tractats. **Pu1GO/3**

Faria falta més dinamització en els serveis de transmissió, es repeteix molt. **Pr1PO/9**

Segurament hi ha qüestions que es poden donar per escrit i no faria falta utilitzar tant de temps, no obstant la reunió dona consistència al grup i serveix per conscienciar dels aspectes que s'han de realitzar. **Pr1PO/3**

Les reunions en general són de burocràcia i de transmetre informació. **Pu2GE/11**

Es fa necessària la seva convocatòria si es vol coordinar les actuacions del centre, tot i que molta informació es podria donar només per escrit i sols caldria reunir-se quan hi hagués algun aspecte a comentar i/o decidir. **Pu2GO/3**

Això no vol dir que s'hagi d'eliminar la coordinació entre els membres, a més a més de la pròpia necessitat per planificar actuacions conjuntes, té un valor afegit i és la cohesió que dona al grup.

Les reunions de cicle són necessàries, el professorat sent la necessitat de trobar un moment conjunt per treballar de forma coordinada. **Pr2GO/2**

Les estructures organitzatives funcionen. El que valoro més positivament és la comissió de festes: ha millorat molt i anem més tranquils. La informació arriba a tothom i hi ha llibertat per prendre iniciatives. **Pr2GE/6**

Les reunions de cicle són molt efectives. Jo les catalogo com a molt positives. En canvi, les de dilluns a la tarda són molt burocràtiques, no donen temps per avançar. **Pr2GE/10**

Les reunions d'avaluació són imprescindibles si es creu que l'avaluació és una decisió conjunta. **Pr1PO/5**

Totalment necessària si es volen elaborar documents conjunts. **Pu1GO/5**

Hi ha, però, qui pensa que el problema no és el temps sinó la manca de participació dels seus membres:

Els òrgans són suficients, la gestió dels òrgans no. No són prou democràtics perquè els mestres no s'impliquen prou a demanar que el claustre i el cicle sigui més decisoris; en no haver-hi participació voluntària l'equip directiu es converteix amb més directiu. De fet, no ens manifestem fins que no ens toca un tema personal (tema adscripcions). **Pu1PE/8**

No obstant, això, hi ha reunions que no poden desaparèixer pel seu caràcter legal, tot i que sovint no se'n veu gaire la utilitat:

Es fa necessària la convocatòria del Consell Escolar per imperatius legals d'aprovació de la memòria, no perquè els seus assistents vegin la necessitat de fer-ho. **Pu2GO/2**

Les reunions de fundació es realitzen per prescripció legal dels estatuts del centre; en realitat la directora ho porta tot decidit perquè els altres hi assenteixen. **Pr1PO/5**

8. Instal·lacions i equipaments. Els missatges que dona una escola a la persona que la visita per primera vegada produeixen una impressió immediata i perdurable.

		Pública Pu					Privada Pr				
Població	1 línia	2,70									
		16,3	27,3	25,4	29,1	1,8					
Gran G	2 línies	2,92					2,97				
		6	25	36	31	2	11,7	15,3	37,6	32,9	2,3
Població	1 línia	2,57					3,10				
		14	26	52	6	2	4,6	16,9	40	36,9	1,5
Petita P											

Tot i que hi ha aspectes criticables, en general, es comença a tenir consciència de la importància que té la imatge del centre. Tant el professorat com l'equip directiu va prenent cada cop més consciència de l'aspecte que hauria de tenir l'escola.

La cura de la imatge de les instal·lacions i l'equipament del centre la determina una mica la gent. Hi ha coses millorables. El criteri dels passadissos d'entrada és el que més es veu de cara al públic. Cada trimestre hi ha un guarniment. Ho cuidem bastant dins de les nostres possibilitats. Es va fent. Hi ha un repartiment de tasques que s'acull de bon grat. **Pu1GE/12**

És un centre que està ben dotat i pel que fa a equipaments i instal·lacions té força coses. Es decoren els passadissos tres cops a l'any i es vigila que no quedin buits els suros de les classes. **Pu1GE/14**

Es realitza una neteja periòdica dels patis. S'informa de les anomalies al conserge o direcció, es fa llençar el paper de l'entrepà a la sortida del pati en una paperera. **Pu1GQ/18**

Es treu un bon rendiment de les instal·lacions en horari lectiu. No es pot dir el mateix de l'horari no lectiu o extraescolar. **Pu1GQ/18**

La directora exposa la decisió de realitzar la setmana de l'ensenyament a prop de l'època de matriculació per fer publicitat de l'escola pública i donar bona imatge als pares. **Pu2GO/1**

L'espai d'ús comú del professorat s'utilitza també per a la realització de diferents tipus de celebracions informals. **Pu2GQ/15**

És molt important l'exemple que es dona als nens. Com més deixat, pitjor pels alumnes, cada mestre n'és responsable. Crec que donem una bona imatge al barri al marge de les limitacions d'espai. **Pr2GE/7**

Les instal·lacions estan ben conservades, els espais són molt petits però molt ben aprofitats: les monges són les que se n'encarreguen. **Pr2GE/10**

El centre es manté net i ordenat, s'escombra el pati dos cops al dia, hi ha càrrecs de neteja i s'han fet forces obres. **Pr2GQ/13**

Hi ha una preocupació pel repartiment d'espais i es passa una enquesta als mestres perquè valorin com ha funcionat el tema enguany. **Pr1PO/1**

Un dels temes que preocupa més és el dels espais, els que hi ha no són suficients, les condicions són bastant precàries i, a més a més, estan separats en dos edificis.

Es proposa dedicar un dia a una reunió de tot el professorat i que per grups s'elaborin respostes per poder donar les millors solucions a les problemàtiques existents tenint en compte les poques possibilitats de què es disposa. Després es preveu una posada en comú i finalment un repartiment de tasques per realitzar les propostes decidides. **Pr1PO/6**

Hi ha encarregats que tenen la funció de coordinar la utilització del material didàctic. **Pu2GQ/15**

Es proposa que per indicar que ja ha arribat la primavera es deixin a la porta de l'escola unes quantes flors amb una targeta que digui "ja ha arribat" referint-se a la primavera. **Pr1PO/3**

tot i que també sorgeixen veus crítiques respecte d'això:

Tiene mucha importancia, aunque cada vez se valora menos por parte del profesorado y está más dejado. Parece que por parte de los padres tampoco se valora. No estan interesados. **Pu1PE/5**

Si la imatge reflecteix la realitat llavors és important, però no es pot canviar aquesta per amagar la realitat. Les exposicions han de reflectir el que fan en realitat tots els nens i, si no t'agrada, canviem la realitat. **Pu1PE/8**

L'escola intenta ser el que realment pot ser. Hi ha espais concrets destinats a penjar murals. **Pr2GE/6**

La direcció vigila com es va vestit, l'entrevista que et fan quan entres és més aviat personal que professional. Es vigila més la imatge externa que el tarannà pedagògic. L'escola ha tingut un cert prestigi que encara conserva. Els mestres se'l creuen i la fan més elitista. **Pr2GE/11**

El claustre valora suficientment tot aquest tema de vendre el producte als pares, cal explicar què tenim a l'escola o ensenyar activitats que nosaltres fem. **Pu1GE/12**

Sovint, però, hi ha pocs recursos i poca autonomia per actuar a les instal·lacions i tenir cura del centre. Als centres privats concertats aquest aspecte el tenen una mica més resolt, l'autonomia és completa, els recursos, però, a vegades també són pocs o bé hi ha altres prioritats.

L'ajuntament no ofereix massa. Hi ha coses que no estan al nostre abast, com per exemple, el manteniment de l'edifici. **Pu2GE/11**

Es demana als representants dels propietaris dels edificis on es troba ubicada l'escola (Dominiques i Bisbat) que tinguin en compte el tema de l'estat dels edificis ja que suposa grans riscos laborals i riscos pels alumnes. **Pr1PO/8**

L'equip directiu confecciona un full inventari al final de curs, on es recorda què s'ha de fer amb el material de les aules. Un altre punt que es tracta en aquesta reunió és la distribució de les aules cara al curs següent. L'escola es troba en que ha absorbit un altre centre i pràcticament no té aules per als nous grups. L'Ajuntament els ha cedit uns barracons que eren d'adults, però tot i així l'espai que disposen és insuficient. **Pu2GO/5**

No hi ha, però, un sentiment generalitzat de sentir l'escola com una cosa seva o un esforç per donar solucions als problemes que es tenen a l'abast de poder resoldre. Encara no hi ha actuacions conjuntes i cadascú funciona segons el seu criteri:

Crec que és molt important la imatge que dóna el centre, hi ha mestres que no ho valoren tant. El PCC d'hàbits recull que s'ha de tenir l'aula ordenada, però això depèn molt de cada professor. **Pu1GE/16**

Hi ha prevista la visita d'uns representants de l'ajuntament, la directora demana que es faci una llista dels desperfectes, tothom parla alhora explicant el seu problema, però no sembla que ningú estigui disposat a elaborar la llista de peticions. **Pu2GO/1**

Es decideix fer la *Jornada de Portes Obertes*. S'encarrega a cada cicle que faci la seva decoració. Hi ha un interès d'alguns membres de donar una bona impressió mostrant els materials que han fet els alumnes. S'exposen moltes argumentacions (*berborrea* segons la coordinadora) perquè no ho hagi de fer el cicle superior, hi ha molta resistència. Es proposa barrejar els materials. Escapoliment general per no fer-ho. S'inventa una proposta al moment per sortir del pas. Finalment l'equip directiu pren la responsabilitat de distribuir els espais. **Pu2GO/3**

La imatge que el centre dóna a través de les seves instal·lacions és molt important, es veu bastant la vida de l'escola. L'escola té la responsabilitat del guarniment general, al centre no ens en preocupem massa. La direcció actual se'n cuida més. Li agradaria que visualment es cuidés més. **Pu2GE/11**

Intentem donar una bona imatge, depèn de cada professor dins de la seva classe. **Pr1PE/10**

Es debat la proposta d'una possible alternativa a la compra massiva dels llibres de text. No l'han llegit els assistents. *Això és soporífer*. Ningú es molesta a donar alternatives a noves propostes. No és un tema del seu interès ja que ells no són els directament beneficiats amb aquest procediment. Hi ha resistències al canvi. **Pu1GO/4**

Malgrat que, com ja s'ha dit, comença a haver una presa de consciència i malgrat també que la possibilitat de poder actuar a vegades està limitada pels recursos que l'administració local o central pugui proporcionar, sí que és veritat que es podria començar a incidir sobre alguns aspectes puntuals com ara:

L'espai on es fan les reunions no predisposa al treball ni a la participació. Hi ha professors asseguts al voltant d'una taula i altres en segona fila asseguts en unes butaques. Curiosament els professors són els més perifèrics. No sembla que hi hagi preocupació per tenir un lloc més agradable i confortable per treballar i prendre decisions. **Pu2GO/1**

La reunió de l'equip directiu es fa al voltant de les taules de treball de la pròpia secretaria. Segurament no és el lloc més adient, hi ha constants factors de distracció com ara el telèfon, nens, mares, conserge, etc. **Pu2GO/5**

Les instal·lacions són bones (aularis i altres espais). Passadissos poc aprofitats. Caldria replantejar com distribuïm les aules. Podria millorar si en féssim un bon seguiment. **Pu2GE/9**

Em crida molt l'atenció la percepció que cada centre té d'ell mateix. Tenint en compte que el meu és un criteri subjectiu, m'agradaria fer-ne una reflexió. He estat observant i m'ha donat la sensació que hi ha una escola que tendeix a la sobrevaloració (Pr1P) i que, en canvi, n'hi ha una altra que és tot el contrari: el seu professorat tendeix a la infravaloració (Pu1P). En aquesta manifestació la sensació es tradueix en evidència. La

primera escola, tot i que és la que obté la puntuació més alta en aquesta manifestació (3,10) és des de qualsevol punt de vista la que compta, amb molta diferència, amb unes instal·lacions i uns equipaments més precaris. La segona escola tot i que obté la puntuació més baixa (2,57) compta amb unes instal·lacions i un manteniment molt per sobre de qualsevol de les investigades i de la majoria de centres que conec.

9. Senyals visuals i memòria. Cançoners, premis, certificat, foto de promoció... S'ha de vigilar constantment la coherència del missatge que aquests senyals visuals envien dins i fora de l'organització.

		Pública Pu					Privada Pr				
Població	1 línia	2,65									
		29,5	15,9	13,6	40,9	-					
Gran G		2,34					2,31				
	2 línies	35	18,7	16,2	26,2	3,7	28	25	25	19,1	2,9
Població	1 línia	1,90					2,25				
Petita P		32,5	32,5	27,5	2,5	5	36,5	19,2	11,5	26,9	5,7

En general, aquesta no és una manifestació que hagi obtingut unes puntuacions gaire altes. El que es detecta com a més usual és la incorporació d'un segell o logotip bàsicament en els documents que s'elaboren des de la Secretaria del centre o la Direcció:

Cada cop es té més en compte posar l'anagrama de l'escola quan s'entrega un document als pares. **Pu1GE/12**

Els informes i altres documents administratius estan unificats amb el títol i el segell del centre. **Pu2GE/7**

S'intenta evitar la possibilitat de donar mala imatge. Elaborem una propaganda per a l'època de la preinscripció. **Pu2GQ/15**

Elaborem una propaganda per l'època de la pre-inscripció. **Pu1GQ/19**

En la burocràcia sí, no pas amb la feina dels alumnes. **Pr1PE/9**

S'utilitza un anagrama als comunicats de l'escola, als cartells, per sortir d'excursió, a les samarretes. **Pu1GE/9**

Comencem a introduir el logotip en algunes coses, però no sempre tenim present fer-ho i de vegades l'afegim després. **Pr1PE/10**

El professorat, però, no s'acostuma a posar-se d'acord a l'hora de lliurar els diferents materials o treballs acadèmics dels alumnes:

No hi ha una manera unificada de lliurar els materials que els alumnes realitzen o que se'ls hi dóna. Cadascú ho fa a la seva manera. S'intenta donar-los amb una certa presentació. **Pu1GE/9**

No hi ha acord a donar un missatge unificat, no s'ha plantejat. Els treballs dels alumnes surten segons els criteris dels diferents tutors. **Pu2GE/9**

No se vigila la imatge que se da de los materiales dados. Falta coordinación y globalizar más las actuaciones. **Pu1PE/5**

Tampoc no hi ha massa unanimitat ni criteri consensuat a l'hora de decidir què es fa amb els premis que s'atorguen als centres:

No està establert què es fa amb els premis que l'escola rep. S'intenta posar-los en un lloc visible a la Secretaria. **Pu1GE/9**

Si el centre rep algun premi no es dóna gaire importància a la seva difusió i publicitat. **Pu2GE/11**

Quando se gana algún premio se comunica a los padres y se da una cierta publicidad, normalmente si es un premio en metálico éste repercute en el centro. **Pu1PE/5**

Tanmateix, en alguns aspectes molt puntuals com ara diplomes, foto de final de curs, etc., sí que se segueix un cert criteri

Hi ha el costum de fer un diploma commemoratiu als alumnes quan marxen del centre. Cada tutor el fa segons el seu criteri. **Pu1GE/14**

No s'utilitza gaire. Per Sant Jordi es dóna un diploma unificat però no massa més. **Pr2GE/10**

Només es té en compte la foto de final de curs dels alumnes que deixen l'escola. **Pu2GE/11**

Quan els alumnes entren a l'escola per primera vegada se'ls fa entrega del PEC a les famílies. **Pr2GE/10**

Amb el que sí que sembla que hi ha certes actuacions comunes és a l'hora de confeccionar una revista escolar, qui més qui menys té establerta la seva confecció de manera continuada, encara que només sigui un cop al curs:

Es confecciona dos cops l'any una revista escolar PAM-PAM. **Pu1GQ/18**

Des de l'AMPA es realitza un butlletí informatiu amb caràcter anual. **Pu2GQ/15**

Es confecciona una revista anual per Sant Jordi. **Pu1PQ/10**

Es fa una revista unificada per Sant Jordi on hi ha un recull de poemes. **Pr2GE/11**

10. Simbolismes (blasons, ensenyes i divises). Són un resum visual dels valors, la filosofia i la ideologia de l'escola.

		Pública Pu					Privada Pr				
Població	1 línia	3,80									
		-	-	18,2	72,7	9,1					
Gran G		2,10					1,94				
	2 línies	40	30	10	20	-	35,3	41,2	17,6	5,9	-
Població	1 línia	2,50					3,69				
Petita P		20	40	10	30	-	-	7,7	15,4	76,9	-

Tots els centres disposen d'un anagrama que els identifica en més mesura:

Tenim un anagrama amb una lletra M, que serveix per distingir-nos com a escola dins de la xarxa pública. És un símbol d'identificació. **Pu1PE/5**

No sé el significat que té. En qualsevol cas jo trobo que té un avantatge pràctic ja que quan els pares el veuen ho identifiquen immediatament amb l'escola. El que no sé és quin és el seu significat. **Pr2GE/11**

S'utilitza per identificar els llibres de la biblioteca. **Pr2GE/11**

Serveix perquè ens identifiquin. **Pr1PE/9**

És una barreja dels dos logotips que tenien les dues escoles anteriors abans de la seva fusió. Un d'ells no s'ha fet servir fins a la fusió. **Pr1PE/10**

o menys mesura.

Tenim un anagrama des de fa molts anys que no s'utilitza massa, tampoc no sé quin significat té en concret. En tot cas no ens hi sentim identificats. **Pu2GE/9**

No tinc massa consciència que existeixin, en tot cas no s'utilitzen. **Pr2GE/10**

L'anagrama de l'escola només l'utilitza l'AMPA en els xandalls **Pu2GQ/15**

L'anagrama que tenim és el de la congregació. En realitat no se li dona gaire rel·levància. Se li ha de tornar a donar la importància al fundador *Pare Coll*. **Pr2GE/6**

Només un dels centres (el que es valora amb la puntuació més alta) té un anagrama que simbolitza la filosofia i ideologia de l'escola i que, a més a més, serveix per identificar el centre.

Tenim un anagrama que m'agrada molt, simbolitza que l'escola no sols serveix per estudiar sinó que també serveix per aprendre a conviure, que és molt important. També vol simbolitzar la relació d'igualtat que s'ha d'establir entre el nen i la nena. **Pu1GE/9**

Tenim un anagrama que serveix per identificar la procedència del material que es dona i també perquè hi hagi una certa unificació en la presentació. **Pu1GE/12**

L'anagrama del centre serveix per formalitzar i institucionalitzar els documents que surten del centre i així els donem més presència i seriositat. **Pu1GE/14**

11. Uniformes. S'utilitzen normalment tant per promoure un sentit d'identitat als estudiants com per establir un codi estàndard en la forma de vestir.

		Pública Pu					Privada Pr				
Població	1 línia	1,27									
		81,8	9,1	9,1	-	-					
Gran G	2 línies	2,63					2,82				
		25	10	35	25	5	5,9	29,4	41,2	23,5	-
Població	1 línia	2,80					1,53				
		20	10	40	30	-	61,5	23,1	15,4	-	-
Petita P											

Cap dels centres no té establert l'ús d'un uniforme. Només en alguns hi ha el disseny d'un xandall que no és obligatori i que es pot adquirir a través de l'AMPA. En aquest cas la seva utilització es valora de forma positiva sobretot per la facilitat d'identificació dels alumnes.

És útil per identificar-los quan vas amb els alumnes a algun lloc fora del recinte escolar. **Pu2GE/7**

L'únic uniforme que tenim és el xandall, es va promoure des dels pares. Econòmicament hi ha problemes per fer-ho. **Pu2GE/11**

Ha tingut efectes molt pràctics. Als pares els ha agradat molt, però no s'ha valorat suficientment. Va sorgir fruit de la casualitat. **Pu2GE/11**

Tenim un xandall que no és obligatori tot i que el té gairebé tothom. Jo el trobo bé quan es fan activitats en comú però no com una roba habitual, no m'agrada. **Pu1PE/5**

El xandall té avantatges, sobretot quan vas d'excursió, els veus i distingeixes que són els teus. **Pu1PE/7**

L'uniforme que hi ha és la bata. Jo la trobo correcta. **Pr2GE/6**

L'uniforme en general és una despesa addicional. La bata, però, dóna pulcritud i el xandall serveix per identificar els alumnes quan van d'excursió. **Pr2GE/7**

Amb un uniforme no hi ha distincions i tothom va igual. **Pr2GE/12**

Trobem, però, un sector del professorat que hi és indiferent

L'ús d'alguna roba d'uniforme ens sembla bé sempre que no s'obligui als alumnes. **Pu2GE/7**

Hi ha molta indiferència dels mestres, no en fan publicitat **Pu2GE/13**

És com portar una marca que t'identifica, pertany a... No s'hi dóna massa importància. Si és possible està bé, però jo no en faria una gran qüestió. **Pu2GE/9**

Hi ha qui pensa que el xandall de l'escola hauria de ser obligatori, hi ha excepcions a admetre i a fomentar la seva obligatorietat. **Pu2GE/9**

o hi ha qui, fins i tot, s'hi mostra totalment contrari.

Hi ha molta feina perquè tots vinguin més o menys ben vestits, només ens faltaria l'uniforme. **Pu1GE/9.**

Té un component positiu i és el fet que ajuda a estimar-te l'escola, però jo crec que l'escola pública no ha de caure en la fòbia de voler separar-se de les altres. **Pu1PE/8**

No hi he cregut mai, no en sóc partidari, l'únic, potser, la bata que estalvia d'embrutar-se. **Pr1PE/10**

El problema d'alguns centres, però, pot venir donat per la manca de recursos econòmics de les famílies.

No hi ha uniforme, només a E.I. és obligatori portar bata però no d'uniforme. L'únic que tenim és un equipatge esportiu pels equips que practiquen algun esport de competició fora de l'escola. **Pu1GE/14**

Es va intentar iniciar l'ús d'un xandall unificat per tots, però no va tenir èxit. Només el va comprar una família **Pu1GE/16**

12. Rituals. Molts cops serveix per aconseguir una millor eficàcia. L'organització utilitza procediments rutinaris que amb el temps s'han convertit en rituals. Els rituals també es poden convertir en instruments de control.

		Pública Pu					Privada Pr				
Població	1 línia	3,36									
		-	18,2	27,3	54,5	-					
Gran G		3,60					3,76				
	2 línies	5	-	25	70	-	-	-	23,5	76,5	
Població	1 línia	2,70					3,92				
Petita P		10	40	20	30	-	-	-	7,7	92,3	-

La majoria dels rituals dirigits als alumnes van encaminats a establir una certa disciplina en els desplaçaments i al començament de la jornada.

Hi ha unes ratlles pintades al pati de color vermell que serveixen perquè els alumnes facin les files abans de pujar a l'aula i se'ls pugui controlar millor. **Pu1GE/9**

Hi ha normes escrites quant a sortides i entrades. **Pu2GE/7**

Els diferents nivells tenen un lloc fix per jugar a les hores del pati. Tots tenen molt ben assumit quin és el seu espai i el respecten. **Pu2GE/9**

Només les files i els torns de lavabo per qüestions purament pràctiques. No n'hi ha suficients per a tots. **Pu2GE/13**

Es puja en files bàsicament per la massificació dels alumnes que obliga a una normativa en funció de la qüestió numèrica. El silenci n'és un altre: ha de ser funcional. **Pu1PE/8**

Es fa una pregària a l'inici de les classes, amb aquesta acció els nens s'acostumen a demanar o donar gràcies. **Pr2GE/7**

A les 9 hi ha la lectura de la pregària a totes les classes, és una bona predisposició per a la relaxació i és un avantatge perquè marca la pauta per començar a treballar. **Pr2GE/10**

També trobem altres tipus de rituals dirigits sobretot a fomentar la higiene bucal i corporal:

La fluoració és un ritual que es repeteix cada setmana a la mateixa hora. **Pr2GE/6**

A l'hora d'E.F. és obligació canviar-se i posar-se una roba diferent de la que es duia per potenciar els hàbits d'higiene. **Pr2GE/7**

Al cicle superior es fan 10' de lectura obligada cada matí. **Pu1PE/5**

Tot i així no tot el professorat actua de forma conjunta ni està d'acord amb aquests procediments.

Depèn de cada professor si en té algun d'establert amb el seu grup classe. **Pu2GE/11**

No m'agraden els rituals, s'hauria de fer una campanya perquè els alumnes pugessin de forma ordenada i evitar que haguessin d'anar en fila. **Pu1PE/5**

Hi ha un centre que s'ho planteja com una proposta educativa més àmplia que serveixi per educar uns comportaments concrets mitjançant la repetició de comportaments.

En el PCC d'hàbits, que s'està elaborant al centre enguany, s'inclouen uns rituals d'entrades i sortides a l'escola i uns rituals a realitzar en l'aula (inici d'actius, d'atenció, de participació) que pretenen aconseguir una sèrie de comportaments que facilitin la tasca docent i centrar l'atenció de l'alumne. **Pu1GO/7**

El projecte d'hàbits i valors. Qualsevol que se'l miri veurà que és conductista. Intentem fer un ritual tots igual perquè els alumnes s'adonin d'on són. **Pu1GE/12**

Pel que fa al professorat també es poden observar diferents rituals, pel que fa, sobretot, al desenvolupament de les reunions, encaminats en general a facilitar el seu desenvolupament.

Lectura de l'acta de la reunió anterior de Consell Escolar per ratificar que el que allà s'ha escrit és el que correspon. És un ritual que es fa per costum, no perquè ningú hi mostri massa interès. **Pu2GO/2**

Hi ha la costum de començar la reunió repartint l'ordre del dia i el material que s'ha anat acumulant durant la setmana corresponent a cada cicle. **Pu1PO/1**

La reunió d'avaluació dels alumnes del cicle es fa seguint una fitxa de model que serveix de pauta i s'utilitza com un ritual en el desenvolupament de la reunió. **Pr1PO/5**

13. Cerimònies. Les cerimònies són celebracions de la vida d'una organització i poden rendir homenatge a membres en particular, per posar de manifest esdeveniments especials, per commemorar fites passades, per donar suport a programes existents o per presentar una nova activitat.

		Pública Pu					Privada Pr				
Població	1 línia	2,63									
		27,3	9,1	36,4	27,3	-					
Gran G	2 línies	3,00					2,68				
		15	5	40	35	5	11,8	29,4	29,4	23,5	5,9
Població	1 línia	3,00					3,53				
	Petita P	-	20	60	20	-	-	7,7	30,8	61,5	-

Les celebracions que es realitzen en els centres de primària van encaminades principalment a la celebració de festes populars i a la integració de l'alumne al context cultural.

Les celebracions que es realitzen són molt importants perquè ajuden que coneguin la cultura. **Pu1GE/16**

Serveixen per donar a conèixer les tradicions i integrar als nens en les festes pròpies de Catalunya. Permet als alumnes realitzar altres tipus d'activitats i relacionar-se amb altres nens que no són del propi grup. **Pu2GE/7**

Per mi les celebracions serveixen per inferir en el seu entorn cultural i conèixer les principals festes culturals i religioses del país i viure-les. **Pr2GE/6**

Està bé celebrar festes com a tradició i aspecte lúdic. Així s'atura la rutina. **Pr2GE/7**

De vegades, però, a més a més tenen altres valors afegits ja que es persegueixen també altres finalitats com ara potenciar la convivència entre els estaments, realitzar activitats més lúdiques, apropar els pares al centre, fer celebracions religioses, etc.

La finalitat de les festes és potenciar la convivència i potenciar que tots junts poguem fer alguna cosa en comú. **Pu1GE/9**

Falta fer més celebracions conjuntes de cara als pares. Fa temps fins i tot havíem fet festes els diumenges, ho hauríem de recuperar, estaria bé que els pares poguessin veure el que els seus fills fan a l'escola. Estem bastant tancats, segurament perquè quan ho feiem tampoc ens sentíem recompensats. **Pu1GE/9**

Estem intentant introduir els pares (AMPA) a les celebracions, sobretot per Nadal, Sant Jordi i la Festa de Final de Curs. Aquestes festes han anat perdent la seva significació cultural, ara són més aviat festes d'acabament d'un cicle i d'un trimestre. **Pu1GE/12**

Avui és el sant de la Cap d'Estudis. Com que sembla que el cicle no està gaire cohesionat els hi porta a la reunió unes galetes salades i unes begudes per picar amb la finalitat d'aconseguir una mica de caliu. **Pu2GO/4**

Es decideix quines activitats es fan per cicle respecte de la festa de Sant Jordi. S'estudia la possibilitat d'involucrar els pares per fer de jurat en el concurs literari. S'estudien quines activitats quedarien millor cara a la galeria. Queden diluïts els objectius finals de la festa. **Pr1PO/3**

Celebrem totes les festes, les valorem molt perquè creiem que els alumnes hi gaudeixen molt. També les donem a conèixer al poble. **Pr1PE/9**

Fem moltes festes. Els pares necessiten saber què fan els seus fills i les valoren molt. A les festes pots valorar tots els nens per un igual, tot i que representa un esforç per als mestres. **Pr1PE/12**

Podríem dir que hi ha les celebracions litúrgiques que són les que es potencien des del grup de Pastoral, les populars que són les que fomenten la catalanitat i la de final de curs que serveixen per quedar bé amb els pares. **Pr2GE/11**

Cada cop hi ha més veus que creuen que aquest tipus de celebracions han quedat obsoletes i que el temps que s'hi dedica és inferior als beneficis obtinguts.

Les celebracions cada cop costen més, la majoria s'hi deixa arrossegar amb desgana. **Pu1GQ/18**

Les celebracions que acostumem a realitzar serveixen per donar a conèixer els trets culturals i els períodes de l'any. Però això només funciona en les primeres èpoques de l'escolaritat. Després les continuem fent perquè les hem fet sempre. **Pu2GE/9**

El professorat no està gaire disposat. **Pu2GE/11**

A veces se realizan por inercia o por obligación. Son tradiciones que se realizan por presiones del entorno y de la dinámica del centro. **Pu1PE/5**

Son tradiciones que en su momento se intentaron recuperar y la escuela debía de participar de esa recuperación, ahora quizás algunas de ellas ya no tengan mucho sentido. **Pu1PE/7**

Es recorda que també s'ha d'anar pensant en la festa de final de curs. Aquí hi ha alguna queixa. Es demana que es faci la reflexió que la festa de final de curs queda molt bé, però que el preu que es paga és massa alt, ja que hi perdem les atencions individuals i els desdoblaments. **Pr1PO/3**

Fan de lligam entre el que passa al carrer i el que passa a les escoles. L'única badada possible és la manca de responsabilitat del Departament per deixar el tema en mans de la voluntat del personal. **Pu1PE/8**

Aquesta falta de criteri unificat sobre el tema fa que la seva coordinació variï molt en funció del centre on ens trobem:

La coordinadora exposa el calendari decidit per a les properes festes de Nadal: Concert de Nadal, visita del Rei d'Orient, missa a la tarda, nades i guarniment de classes. Aquest calendari l'elabora i el decideix la comissió de festes. Cada una de les festes que se celebren té establerta una comissió, la resta de membres realitza el que la comissió proposa, sense problemes. **Pr2GO/2**

No hi ha consens a l'hora de fer activitats i celebracions conjuntes amb la resta de l'escola. Les professores de C.I. són més aviat reticents a participar en grans activitats a tota l'escola. **Pr1PO/4**

14. Ensenyament i aprenentatge. És el propòsit primordial de l'escola, una de les tasques fonamentals de la direcció, els professors i el personal de reforç, s'ha de crear un ambient segur totalment orientat a l'aprenentatge.

		Pública Pu					Privada Pr				
Població	1 línia	2,06									
		29,5	43,1	18,2	9,1	-					
Gran G		2,73					2,85				
	2 línies	8,7	37,5	21,2	31,2	1,2	8,8	20,6	35,3	32,3	2,9
Població	1 línia	2,25					3,21				
Petita P		22,5	40	25	10	2,5	3,9	19,2	28,8	48	-

Es detecta, tal com ja s'havia evidenciat en la manifestació 1 i 2 (finalitats i objectius i currículum) que hi ha poquíssima coordinació entre el professorat pel que fa a la realització d'actuacions comunes respecte del propòsit primordial de l'escola: l'ensenyament/aprenentatge. No es pot deduir que els mètodes emprats per cada un no siguin correctes, però el que sí que es pot assegurar és que no hi ha una línia d'actuació comuna, i aquest fet perjudica clarament l'alumnat.

No hi ha coordinació entre el professorat pel que fa als aspectes d'ensenyament aprenentatge. S'intenta, i de fet es fa un traspàs d'informació, però tothom creu que la seva manera de treballar és millor, costa molt de canviar aquestes maneres de fer. **Pu1GE/10**

Els processos d'ensenyament aprenentatge no guarden relació amb els aspectes plantejats en el PEC i en el PCC. És el punt més feble de l'escola. Hi ha una certa resistència col·lectiva. **Pu1GE/12**

En tant que hi hagi els llibres de text no és imprescindible la coordinació ni la preparació de les classes. La necessitat crea l'òrgan. **Pu1PE/8**

No s'acostuma a revisar ni individualment, ni col·lectivament, la correlació entre els objectius pretesos i les activitats desenvolupades per aconseguir-los. **Pu1GQ/18**

S'haurien de consensuar col·lectivament les metodologies aplicades en les diferents àrees però en realitat no es fa així. **Pu1GQ/19**

No hi ha manera de saber què fa la gent. Obertament penso que els processos d'ensenyament/aprenentatge que es realitzen al centre no guarden relació amb els aspectes plantejats al PEC o al PCC. **Pu2GE/7**

No sóc partidari d'una submissió a la col·lectivitat, per moltes raons, però n'hi ha una de pràctica: no es pot vigilar. Crec, però, que cal una certa coordinació conjunta de pacte, sobretot en nivells semblants: ajuda a superar la solitud i a que hi hagi una certa coherència en les actuacions. Però jo no les ofegaria. **Pu2GE/9**

Crec que s'hauria de supeditar la llibertat de càtedra als aspectes assenyalats en els plantejaments institucionals. No val la pena fer papers si després no s'han de complir. No s'ha donat mai i ara costa adaptar-se a aquesta manera de fer. **Pu2GE/12**

En el millor dels casos la coordinació es dona entre professorat del mateix nivell i/o cicle.

Hi ha una certa coordinació a nivell de cicle, però res més. **Pu1GE/14**

Van al seu ritme, els mestres només es coordinen en aspectes molt puntuals. **Pu1GE/10**

Les professores del mateix nivell aborden els problemes dels nens i les nenes i prenen decisions sobre com incidir en els grups. Es fa un repàs dels temes a tractar en els diferents agrupaments flexibles i es valoren els problemes per veure si hi ha algun nen que ha de canviar de grup. **Pr2GO/1**

Decideixen com distribuir els alumnes per fer la unitat didàctica següent. Prèviament es defineixen els 4 objectius per tenir clar què és el que demanaran als alumnes. **Pr2GO/2**

No se sap massa bé com ho fa cadascú. Al parvulari és on hi ha més criteris unificadors, però a mesura que es va pujant es perden. **Pu1GE/16**

S'utilitza massa temps a parlar i decidir sobre aspectes de gestió (de vegades, qüestions purament laborals) i burocràtics i això va en detriment de la millora pedagògica del centre.

Es parla molt de temes burocràtics i no gaire de solucions pedagògiques. Hi ha un sentiment d'impotència, els pares no ajuden massa en l'educació dels fills, es té la sensació que tot el que es fa no serveix de res. Això crea un cert pasotisme. **Pu1PO/1**

Els preocupa en excés les situacions personals en detriment de les situacions col·lectives d'organització del centre. **Pu1PO/1**

La reunió se centra bàsicament a informar i coordinar actuacions, es decideixen temes per a l'organització d'activitats. **Pr1PO/4**

En la reunió d'avaluació dels alumnes del cicle no es fa cap valoració respecte dels aprenentatges que s'assoleixen i les possibles actuacions a realitzar. Es parla sobretot dels que molesten o no fan els deures. **Pr1PO/5**

Aquest tema potser es troba més resolt a l'escola privada concertada, on des de la Direcció es prenen moltes decisions que tenen a veure amb la gestió del centre. Aquest fet deixa més temps al professorat per dedicar-se als temes que van lligats més directament amb la seva tasca: el procés d'ensenyament/aprenentatge.

L'escola privada et fa adaptar-te a unes condicions; a la pública faig el que vull fer. **Pu2GE/12**

La reunió de claustre té com a únic punt del dia la realització d'un registre unificat per al seguiment individual de l'alumnat. Hi ha resistències per adoptar noves formes de treball, no s'arriba a un acord conjunt, no hi ha massa interès a crear un clima col·laboratiu. **Pr2GO/4**

Molt bona acollida ha rebut la iniciativa de l'audició de música i de la idea de préstec del casset als pares perquè puguin escoltar amb els seus fills l'audició. Si involucrem la família els pares s'assebenten del que fan els nens a l'escola. Consisteix a educar els pares per millorar l'educació dels fills. **Pr1PO/1**

Es revisa com va el tema del treball del RESPECTE que s'havia proposat a principi de curs. Cada cicle explica el que han fet en els altres components. **Pr1PO/3**

Es revisa com va el tema de la BIBLIOTECA/LECTURA, també es repassa el que s'ha fet fins ara. **Pr1PO/3**

15. Procediments operatius. Són la realització pràctica de les estructures conceptuals apuntades per les finalitats i els objectius de l'organització.

		Pública Pu					Privada Pr				
Població	1 línia	2,81									
		16,6	16,6	34,8	31,8	-					
Gran G		2,63					2,94				
	2 línies	6,6	40,8	32,5	19,1	0,8	1,9	18,6	55,8	20,6	
Població	1 línia	2,70					2,97				
Petita P		8,3	21,6	55	11,6	3,3	3,9	26,9	37,2	32	-

Troblem reunions que han estat preparades amb anterioritat on s'ha lliurat un ordre del dia i/o documentació necessària per a la seva execució.

La reunió de claustre està convocada per l'equip directiu, no està prevista de forma rutinària, hi ha uns quants temes a tractar i es convoca. Prèviament s'ha repartit l'ordre del dia. **Pu2GO/1**

La reunió del Consell Escolar ha estat convocada prèviament per l'equip directiu, prèviament també s'ha aportat la documentació perquè els assistents tinguin la informació amb suficient antelació per poder-la llegir. No és una reunió preestablerta, tampoc no se sent massa la necessitat de ser convocada; dóna la sensació que es fa perquè la legislació en preveu una per a aquestes dates. Un professor manifesta que el Consell Escolar és una assignatura pendent. **Pu2GO/2**

L'ordre del dia de la reunió de l'Equip de Coordinació és explícita i s'entrega en el moment d'iniciar de la reunió. **Pu1PO/1**

Es dóna prèviament a la reunió un full informatiu als components del bloc on s'especifiquen i estan desenvolupades les idees clau a tractar. **Pu1GO/1**

La reunió de claustre està convocada per decidir sobre diferents aspectes metodològics en l'àrea de matemàtiques. És una reunió formativa en el sentit que s'exposen les diferents maneres de fer, i decisòria en tant que es consensuen metodologies. L'Equip Directiu dóna unes indicacions per escrit que han de servir de document per al debat a l'hora de decidir la metodologia a emprar. **Pu2GO/6**

La reunió de Claustre està convocada per l'Equip Directiu, està inclosa en el calendari de reunions de l'inici de curs, l'ordre del dia es dóna en el mateix moment de l'inici de la reunió, no hi ha cap informació prèvia. **Pr1PO/2**

En canvi, n'hi ha d'altres en què l'ordre del dia només la sap la persona que dirigeix la reunió i a vegades fins i tot aquesta va improvisant sobre la marxa.

No s'ha donat amb anterioritat als membres del Consell la documentació que ha de ser objecte de discussió. **Pu1GO/2**

La reunió de coordinació de cicle no està preparada, no hi ha material previ, ni convocatòria prèvia. És una reunió setmanal que té com a finalitat traspassar la informació tractada a coordinació i parlar dels temes propis del cicle. **Pu2GO/4**

La reunió de l'Equip Directiu no està convocada ni preparada. Tenen un dia reservat on cap de les tres té docència assignada i els serveix per reunir-se quan en tenen necessitat. **Pu2GO/5**

No podem acabar de decidir res, els manca informació. Els cal saber quants alumnes reals tindran el proper curs (qui arriba, qui marxa) per poder decidir quins són els grups que cal desdoblar, o triplicar, i quins no. Es posen a resoldre el problema "*in situ*" i al mig de la reunió truquen als altres centres per conèixer la matriculació. No tenen informació clara del Departament. El sistema és poc operatiu, s'encallen i no poden decidir res. **Pu2GO/5**

No hi ha una ordre del dia explicitada en la reunió d'Equip Directiu; la Directora va treient temes i els altres membres del grup també. **Pr1PO/6**

En les reunions de Coordinació de Centre hi ha una ordre del dia establerta per la Directora que no està a l'abast de la resta del professorat. Ella té el guió de temes a tractar i els desenvolupa. **Pr2GO/3**

No hi ha una ordre del dia coneguda pels membres de l'Equip de Coordinació (un representant de cada cicle tenint en compte que una de les representants és la directora i l'altra, la Cap d'Estudis), la Directora té una ordre del dia que va seguint mentre va exposant les informacions. Es tracta d'una reunió setmanal que té per objectiu traspassar la informació al professorat del centre a través dels seus coordinadors. **Pr1PO/1**

En general, les reunions acaben tal com han començat sense que s'arribi a massa acords; les discussions es dispersen molt i és relativament fàcil fugir del tema proposat inicialment a l'ordre del dia. Massa sovint es tendeix a explicar anècdotes personals.

S'observa en algunes reunions que sorgeixen problemàtiques a les quals no es busca solució, i per contra, es donen solucions a problemes plantejats an altres reunions. **Pu1GO/1**

Es parlen dels temes, es donen respostes, però no hi ha acords ni plans de seguiment específics. L'equip directiu exposa, hi ha algun comentari i posteriorment s'aprova el que l'equip directiu diu. **Pu1GO/2**

Costa molt prendre decisions. Es pensen molts exemples i s'expliquen molt les vivències. **Pu1GO/7**

No es decideix quines mesures s'establiran per fer el seguiment dels acords presos.

Pu2GO/6

Es discuteix sobre un tema d'informes de primària, es passa a votació. Hi ha el comentari d'una mestra de parvulari a una altra: Per què votes si a nosaltres no ens afecta? **Pu2GO/1**

Tot són queixes, però no hi ha actituds disposades a veure quines solucions es poden trobar o per intentar buscar opcions possibles. No hi ha massa intervencions i quan hi són és per criticar sobre el tema. **Pu1PO/2**

No s'arriba a acords, no es pot establir un pla de seguiment. **Pu1PO/2**

No hi ha massa participació del Claustre; les intervencions són més aviat per explicar vivències. Finalment és la Directora qui decideix. Convenç als mestres que acaben acceptant el que la direcció proposa, no és autoritària en les formes, però sí en el fons. **Pr1PO/2**

Hi ha un seguit de reunions que es realitzen periòdicament tot i que la seva funció bàsica és la de transmetre informació. De vegades el contingut de la reunió no fa necessària la seva convocatòria i potser seria millor utilitzar altres mitjans.

La reunió de Bloc (conjunció entre dos cicles) està preestablerta tots els dijous. Bàsicament compleix dues funcions: donar la informació que la coordinadora ha recollit a la reunió de l'Equip Directiu i discutir els temes que afecten tant a l'escola com als respectius cicles. **Pu1GO/4**

Algunes informacions no caldrien ser comentades, només caldria llegir la informació que es dona per escrit. **Pu1GO/4**

Primer anem a allò que és important (és a dir traspasar informació), després ja passarem a debatre les qüestions que se'ns plantegen des de l'equip de direcció. **Pu1GO/4**

S'informa del decret del Pla d'Avaluació i se'n fa un resum. Hi ha poca tradició al centre que els membres llegeixin la informació. Se'ls ha de donar mastegada. **Pu2GO/3**

No agrada llegir temes legislatius, però per contra el professorat vol assabentar-se de tot, intenten buscar una víctima per fer la feina i que després els ho expliqui, però alerta si hi ha algun error bé d'interpretació o d'explicació perquè després en demanaran responsabilitats. **Pu1PO/1**

Les reunions de Consell Escolar són molt informatives, la directora va exposant tota la informació, es dona com a cosa feta, no es demana l'aprovació del Consell, aquest tampoc no la sol·licita. **Pu1PO/3**

La reunió de Consell Escolar esdevé informació de la direcció i titularitat del centre, la resta dels membres van aprovant per assentiment els diferents temes. No hi ha votacions ni massa intervencions que no siguin aclariments a qüestions presentades. **Pr2GO/5**

En la reunió de coordinació de centre es reparteix una pauta de treball per a l'elaboració posterior de la memòria. S'expliquen criteris formals d'elaboració i no criteris de fons. **Pr2GO/3**

Malgrat tot hem vist alguna reunió on, a més a més de traspasar informació, també es prenen decisions:

La reunió de coordinació de cicle es fa de forma periòdica cada setmana amb la finalitat que les professores es coordinin per nivells i cicles i que la coordinadora pugui informar d'aquells aspectes més generals del centre. **Pr2GO/1**

Durant la primera part més informativa el tipus d'intervenció més freqüent és el d'aclariments a les informacions ofertes per la coordinadora. Després, la reunió esdevé un diàleg entre les persones dels diferents nivells. **Pr2GO/1**

Hi ha convocades en un mateix moment reunions simultànies de diferents comissions. Cada una tracta un tema concret, després s'ha de presentar al Claustre de professors per tal d'aprovar les propostes elaborades per les diferents comissions. **Pu1GO/5**

Hi ha molta llibertat per actuar en temes pedagògics. Al final del curs es fa una enquesta anònima a tots els membres. Després de fer-ne el buidatge es tracten en sessió de Claustre les crítiques o les noves idees. **Pr2GE/7**

Els punts que provoquen més discussió i participació són aquells més superficials i més simples.

Discussions inacabables sobre la cessió de part dels diners de material dels alumnes a diferents àrees per fer reposició de material. Finalment es decideix que no. La suma de diners representa unes 2.000 pessetes per cada grup d'alumnes. **Pu2GO/1**

L'únic punt que provoca discussió és el que afecta a la decisió del primer dia de lliure disposició. Els alumnes proposen un dia en què el professorat no hi està d'acord. Finalment es vota a mà alçada. **Pr2GO/5**

Les decisions es prenen per assentiment, però més per *passotisme* que per convicció. No s'arriba a donar una presa de decisions col·laborativa.

Normalment les decisions no es prenen de forma col·laborativa, a vegades es demana aquesta col·laboració i no sempre s'obté. **Pu1GQ/19**

Són reunions que es fan per inèrcia, no s'hi veu gaire entusiasme. S'acaten les decisions que vénen des de l'equip de coordinació però sense gaire implicació ni convicció. **Pr1PO/5**

La reunió de Consell Escolar hauria de ser de caràcter decisor, però la veritat és que els acords ja vénen presos, els membres es mostren satisfets amb les propostes que presenta la Directora; no hi ha cap mena d'oposició ni cap tipus de discussió; les intervencions són per fer lloances sobre la bona marxa del centre. **Pr1PO/7**

La Fundació és l'òrgan que representa la titularitat del centre. No pren cap decisió important, ni cap responsabilitat; de fet, sembla que ja els vagi bé qualsevol cosa que es faci mentre no se'ls demani cap tipus de recurs. **Pr1PO/8**

Les decisions es prenen per assentiment, no hi ha massa debat i tampoc no dóna la sensació que s'hagi llegit prèviament la documentació. **Pu2GO/2**

No hi ha una actitud autoritària de la direcció, però tampoc no hi ha noves propostes dels coordinadors. Des de l'Equip Directiu s'informa i els coordinadors pregunten el que no s'entén, no hi ha disconformitat ni aportacions. **Pr2GO/3**

Les decisions de vegades no es poden pendre de forma col·laborativa perquè ja vénen decidides des de la Direcció. **Pr2GO/4**

16. Normes, regulacions, premis i càstigs. Serveixen per assegurar la coherència en els comportaments dels membres d'una organització, estan normalment dissenyades per definir els límits de cada activitat i per garantir una operativitat i uns resultats previsibles.

		Pública Pu					Privada Pr				
Població	1 línia	2,90									
		18,2	12,1	21,2	42,4	6					
Gran G		2,38					2,97				
	2 línies	18,3	36,6	26,6	16,6	1,6	3,9	17,6	49	27,4	2,1
Població	1 línia	2,37					2,83				
Petita P		16,6	33,3	36,6	10	3,3	7,7	25,6	35,9	28,2	2,5

Trobem que a tots els centres hi ha d'alguna manera o altre una reglamentació explícita; el que de vegades passa és que aquesta és molt general o no se n'ha fet prou difusió.

Tothom té una normativa que ha de respectar. **Pr2GE/6**

Les normes del professorat es troben al PEC, han d'estar d'acord amb les creences del centre. **Pr2GE/7**

Les normes concretes de la classe i l'escola es revisen cada any. **Pr2GE/7**

Hi ha unes normes per als alumnes, se'ls recorda al principi del curs i a la classe se'n parla. **Pr1GE/10**

Tothom coneix els seus drets i els seus deures; sense això no es podria tirar endavant. **Pr1GE/12**

No existeix claredat en les normes. Les que hi ha són massa generals, se solventen els problemes puntuals. **Pu2GO/12**

Es van discutir abans que jo arribés i no les conec. **Pu1PE/8**

El més usual, però, és que trobem normes pensades només perquè les compleixin els alumnes.

L'RRI sanciona les faltes dels alumnes. **Pu1GE/10**

El tema de la disciplina funciona bastant bé. Es va instaurar al centre l'assemblea de classe i un cop al mes la reunió de delegats amb el Cap d'Estudis. **Pu1GE/14**

A més a més, sovint aquestes normes expressades tenen unes sancions i un seguiment molt irregular.

De cara als alumnes s'és molt més tolerant del que diu el reglament. **Pu1GE/13**

Depèn del tutor que es facin complir les normes. **Pu1GE/14**

Pel que fa a les normes dels alumnes s'actua depenent dels acords que s'adoptin a cada cicle, segons correctius. Jo personalment sóc del parer de premiar les bones conductes. **Pu2GO/10**

Hay una normativa pero creo que hay bastante irregularidad entre el profesorado a la hora de hacer cumplir las normas a los alumnos. Por poner un ejemplo el control de la asistencia no se efectúa con el mismo rigor por parte de todo el profesorado. **Pu1PE/5**

El profesorado actúa de forma muy irregular a la hora de cumplir las normas. **Pu1PE/5**

Cadascú actua lliurement i no se segueix una manera de fer conjunta. S'hauria d'articular un sistema diferenciat per graus en relació amb les normes, però també caldria que els mestres ho valoressin. **Pu2GO/7**

Hi ha pocs problemes de disciplina i potser per això no som massa conscients de les normes. La seva aplicació varia molt en funció del professorat, hi ha molta flexibilitat. **Pr2GE/10**

Hi hauria d'haver una revisió de la disciplina que introduís mesures preventives i correctives. A vegades no es compleixen les normes per quedar bé amb els pares o per sentiment de llàstima. **Pr2GE/12**

Hi ha unes normes individuals per classe on els càstigs són més flexibles. Pots implicar la direcció però va al seu aire i no vol problemes. **Pr1GE/12**

És poc freqüent que als centres es pensi amb una normativa que afecti al professorat i, en tot cas, que la faci complir

Pel que fa als mestres no hi ha normes que els sancionin, si es fan coses que no funcionen se'ls avisa i, finalment van canviant d'actitud.

A la plantilla de professors actual no li calen actuacions sancionables. **Pu1GE/13**

El professorat no té una normativa concreta, es regeix pels acords presos al Claustre. No hi ha incompliments però en cas que n'hi hagués seria problemàtic, no crec que el Claustre hi intervingués i en tot cas, no està clar que fos resolutiu. **Pu2GO/10**

Hi ha molt secretisme pel que fa a l'acompliment del professorat, el claustre hauria de ser qui fes l'amonestació pública. **Pu1PE/8**

En relació amb el professorat es mira molt la puntualitat i la manera de vestir. No arriba a haver-hi sancions per la forma de vestir, però segons com vagis no està ben vist. **Pr2GE/9**

La direcció no diu res, tampoc és que hi hagi molts problemes. **Pr2GE/12**

Si l'acompliment de les normes és difós i les reglamentacions sovint no afecten tots els estaments, pensem que encara es fa molt més difícil trobar alguna opinió que parli a favor dels premis i/o les recompenses.

Com a professora em sento recompensat perquè faig el que m'agrada; estic oberta a noves idees i disposada a aprendre amb feina que faig dia a dia. **Pu1gQ/18**

No tinc oportunitats de promoció, és impossible ser més que mestre tutor, he fet molts estudis i estic poc aprofitada. **Pr2GQ/13**

No em sento recompensat quan treballo bé, s'hauria de ser més positiu quan es fan coses bones. **Pr2GQ/13**

Hi ha un centre, però, que té una certa sensibilitat per treballar aquest tema.

A la reunió de Bloc es debat sobre els canvis que s'han d'introduir a l'RRRI pel que fa al nou decret de drets i deures dels alumnes. **Pu1GO/1**

El director i el cap d'estudis contrauen la responsabilitat de redactar un esborrany que possibiliti la discussió sobre els possibles canvis que el nou decret de drets i deures pugui introduir a l'RRRI del centre. **Pu1GO/1**

Des de la Direcció s'ha fet un esborrany amb els aspectes més importants que recull el nou decret de drets i deures dels alumnes. Aquest document ha de permetre treballar a l'aula i fer-ne una revisió passats sis mesos per introduir els canvis i les modificacions convenients. **Pu1OE/2**

Els drets d'alguns alumnes esdevenen els deures d'alguns altres. **Pu1GO/2**

Es planteja a la reunió d'equip de coordinació la necessitat d'adequar el PCC d'hàbits amb els criteris expressats en el nou decret de drets i deures dels alumnes. **Pu1GO/3**

S'anomena dos pares del Consell perquè formin part de la Comissió de convivència. També s'hauran de nomenar dos mestres. **Pu1GO/3**

Inhibició a l'hora de prestar-se voluntari per la comissió disciplinària, no es debat qui és més adient, es demanen voluntaris, com que no hi ha la coordinadora, finalment s'hi presta. **Pu1GO/4**

A la reunió del PCC d'hàbits es reflexiona sobre accions normatives que s'han de portar a terme de forma conjunta coma ara entrades i sortides de l'escola, reglament d'aula, reglament de patis, etc. **Pu1GO/7**

17. Recolzaments psicològic i socials. Personal de reforç que de manera institucionalitzada o incidental dóna atenció activa i visible dins l'activitat diària de l'organització.

		Pública Pu					Privada Pr				
Població	1 línia	3,27									
		-	21,2	30,3	48,5	-					
Gran G		3,08					2,55				
	2 línies	5	25	26,6	43,3	-	19,6	15,7	39,2	19,6	5,9
Població	1 línia	2,76					3,38				
	Petita P	6,6	23,3	56,6	13,3	-	7,7	10,2	17,9	61,5	2,5

En general, hi ha dos grans problemes: d'una banda la falta de personal que es dedica a aquestes tasques per poder cobrir les necessitats reals que hi ha,

El personal que tenim de suport és molt positiu, però totalment insuficient per al tipus de problemàtica que tenim. **Pu1GE/17**

i en segon lloc, derivada moltes vegades de la primera, la manca d'implicació i de pertinença al centre d'aquests professionals davant la necessitat d'haver d'actuar en diversos centres de manera simultània.

El personal que dóna assessorament psicològic i social no pertany directament a la institució i no sempre se sent identificat amb el centre. Entén bastant bé la feina que es fa, però no sempre s'impliquen en les maneres de fer. **Pu1GE/10**

Els suports externs són insuficients; és molt difícil que funcionin ja que no participen en cap activitat que sigui col·lectiva del centre. **Pu2GE/7**

Una visió massa global no els permet entendre la problemàtica. Abans, la implicació era més directa, això avui s'ha perdut i només es donen orientacions. En general, s'espolsen la feina. No és la política administrativa més adequada. **Pu2GE/10**

Els membres de l'EAP que haurien de donar suport als mestres amb aquells alumnes més problemàtics no ho poden fer, no se senten identificats amb el centre, tenen massa escoles, se'ls escapa de les mans, no ho poden atendre tot. **Pu2GE/14**

Me parece que el trabajo que se realiza es muy infructuoso, faltan funciones de asistencia social, no creo que los que haya sean efectivos. Sería mejor que estuvieran adscritos a un centro concreto. **Pu1PE/5**

Tot i que de vegades, se senten veus que estan contentes amb els serveis externs.

El servei de compensatòria treballa conjuntament amb els mestres en la confecció dels tallers. **Pu1GE/10**

Hi ha una col·laboració positiva amb els agents externs. **Pu1GE/14**

Als centres privats concertats la situació és diferent ja que en rares ocasions reben suports socials, és per això que el mateix centre molts cops disposa de mecanismes propis per atendre aquestes demandes.

Als centres privats pràcticament no hi ha suport extern. Jo hauria de fer aquesta funció al centre, m'agradaria tenir més dedicació a la tasca,estic sola fent una feina de la qual només es respecta el nom. **Pr2GE/6**

Molts cops és entre els mateixos companys on es troba el suport encara que només sigui com a teràpia desangoixant.

Sempre hi ha amics dins dels companys de feina amb els quals puc parlar dels problemes que em preocupen a la feina. **Pu1GQ/18**

A la reunió d'Equip de Coordinació s'acaba parlant de problemàtiques individuals dels alumnes, sense pensar en cap situació concreta. Serveix més com a teràpia per desfogar-se dels problemes que aquests els causen. **Pr1PO/3**

En els darrers anys ha aparegut la figura de l'objector de consciència en alguns centres de primària que, tot i que no fa activitats directament relacionades amb la docència, dóna suport al professorat en tasques de logística.

El director informa de la presència d'un objector de consciència que farà el servei substitutori al centre. **Pu1GO/4**

Funciona molt bé el tema de l'objector, coneix l'ambient de l'escola i hi ha una bona predisposició. **Pu1GE/14**

18. Interacció entre pares i comunitat. Política que el centre segueix per tal de que els pares tinguin accés a la informació del centre en general i a la del seu fill particular.

		Pública Pu					Privada Pr				
Població	1 línia	3,21									
		12,1	15,1	12,1	60,6	-					
Gran G	2 línies	3,28					3,46				
		11,6	8,3	21,6	56,6	1,6	3,9	9,8	19,6	62,7	3,9
Població	1 línia	3,13					3,51				
Petita P		-	13,3	60	26,6	-	7,7	2,5	20,5	69,2	-

El professorat opina que els pares tenen els mecanismes suficients per estar informats:

Hi ha mecanismes perquè els pares estiguin informats, però normalment ha de ser el mestre qui els cridi perquè vinguin a parlar. **Pu1GE/14**

Hi ha un dia a la setmana destinat a donar informació als pares sobre els seus fills, també hi ha la possibilitat de demanar entrevista a hores extraescolars. **Pu1GQ/18**

A la reunió de direcció es fa una carta als pares per informar-los de la jornada intensiva. **Pu2GO/5**

Hay una hoja informativa que se da periódicamente a los padres para que estén informados de los aspectos más generales del centro. Paralelamente está la información a los padres del progreso de sus hijos. Creo que deberían solicitar más entrevistas y no esperar a que surgieran los problemas. **Pu1PE/6**

Hi ha una agenda escolar que serveix d'eina perquè hi hagi una comunicació fluida entre pares i mestres. **Pu1PQ/10**

Els pares poden accedir al centre sempre que ho necessitin, de vegades se'ls escolta massa. **Pr2GE/6**

A l'AMPA se li fa molt de cas i se la cuida. **Pr2GE/9**

Tenim l'informe i l'agenda que s'utilitzen de forma molt sistemàtica. També fem entrevistes. **Pr2GE/12**

Hi ha prou informació sobre tot a E.I. Entren cada dia a la classe. A l'entrevista del curs fem venir també el pare perquè ens sembla important aquest contacte. Fins i tot quan s'acaba el curs fem un sopar comunitari entre la mestra i els pares. **Pr1PE/6**

Se'ls dona molta informació. Si hi ha un problema es crida els pares. Hi ha prou mitjans. A principi de curs se'ls dona un dossier corresponen a tota la informació d'interès del curs escolar. **Pr1PE/11**

en tot cas, si no ho estant és perquè no els interessa.

Cada cop es fa més incidència sobre la política d'informació als pares. La nostra dificultat és accedir a que el pare tingui una visió de l'escola. No entren a parlar. No sempre aconseguim que vinguin. **Pu1GE/13**

Poden demanar hora sempre que vulguin per informar-se sobre els seus fills, tot i que reconec que les possibilitats horàries no són les millors. De totes maneres hi ha poca preocupació dels pares per informar-se. Si no s'informen més és perquè no volen. **Pu2GE/12**

La meua impressió és que els pares poden tenir un coneixement ampli del centre i de les seves informacions. Potser ens trobem amb pares que no s'assabenten de res perquè els costa rebre informes escrits. No els llegeixen, els perden, etc. **Pu2GE/7**

Qui ho demana i qui viu l'educació dels seus fills de forma responsable té prou informació. **Pu1PE/9**

De fet, preocupa molt la constatació que no hi hagi participació en les reunions que es fan de caràcter col·lectiu i que als pares els costi tant assistir a les entrevistes individuals.

La interacció entre l'escola i els pares no deu de ser suficient des del moment que no participen gaire. Es donen moltes informacions de qualsevol esdeveniment, però els pares ni se les miren. **Pu1GE/10**

La reunió general de pares es fa a la biblioteca. En acabar hi haurà un petit refrigeri al menjador. Una monitora vigilarà els possibles nens que vinguin pagant un preu simbòlic. Es recorda a tot el professorat la importància que hi ha d'assistir-hi. **Pu1GO/1**

Reflexió sobre el fet de la poca assistència dels pares a la reunió d'inici de curs. Preocupa el fet de no saber com dinamitzar aquesta activitat. **Pu1GO/1**

Aquesta apatia es bastant generalitzada. Fins i tot en els òrgans on hi ha representants la participació és molt baixa,

Els pares representants del Consell Escolar assisteixen a la reunió però no hi participen massa. **Pu1GO/2**

Al Consell Escolar els pares no participen gaire. Al final informen sobre un parell de temàtiques que porten des de l'AMPA: la tómbola de final de curs i el servei de canguratge. **Pu1PO/3**

A l'AMPA és a l'únic estament que sembla que hi hagi una mica de moviment.

L'AMPA es troba un cop per setmana a les dependències de l'escola, en una sala que tenen per al seu ús personal. Fan feina operativa, projectes per demanar subvencions a l'Ajuntament i a Benestar Social, resoldre el servei de canguratge i organitzar la tómbola de final del curs. **Pu1PO/4**

L'AMPA fa molt de temps que s'havia desfet; enguany s'ha tornat a constituir; tenen ganes de treballar i de preparar activitats. Es queixen, però, de la manca de participació dels altres pares i perquè creuen que no se'ls té massa en compte. **Pu1GO/8**

Aquest curs hi ha una mica més de moviment amb l'AMPA però poques vegades la família demana informació. **Pu1GE/14**

De vegades, els mateixos mestres són reacis a fer activitats de manera conjunta.

S'està d'acord a demanar l'ajuda als pares, però no gaire que hi decideixin al 50%.
Pu2GO/1

El professorat no vol implicar-se en la festa del final del curs que tradicionalment organitzen els pares en dissabte. Volen que l'assistència del professorat sigui voluntària i no crear-se el compromís d'assistir-hi. **Pu2GO/1**

Sembla que al marge de la interacció amb els pares la interacció amb la comunitat no és gaire reixida.

No hi ha implicació ni col·laboració real del centre en les actes que es realitzen al barri ni al municipi. **Pu1GQ/19**

19. Innovacions. És la capacitat que té el centre per planificar i executar canvis en la seva organització.

		Pública Pu					Privada Pr				
Població	1 línia	2,72									
		-	9,1	54,5	36,4						
Gran G	2 línies	3,00					2,87				
		5	5	75	15	-	-	17,6	70,6	5,9	-
Població	1 línia	2,60					3,16				
	Petita P	-	40	60	-	-	-	15,4	46,2	30,8	7,7

Els centres es troben desbordats pel decret d'avaluació que acaba de publicar el Departament d'Ensenyament i no es plantegen massa el fet de potenciar i iniciar innovacions fins que no tinguin resolt el tema de l'avaluació. D'altra banda el professorat es mostra una mica passiu davant aquesta manifestació.

Hi ha una mica de passivitat a l'hora d'implicar-se en la realització d'innovacions. No hi ha oposició però tampoc no hi ha col·laboració. **Pu1GE/13**

Hi ha de tot, a mi personalment em costen una mica els canvis, però se'n van fent. Sempre trobes resistències però al final s'hi arriba. **Pr1PE/11**

També hi apareixen tímides propostes:

Es vol intentar portar a terme la socialització dels llibres de text per al curs vinent. **Pu1GE/15**

Incorporació de l'aula d'ordinadors, que s'estructura amb tres especialistes que són els que s'encarreguen de l'àrea. **Pr2GE/7**

Molt bona acollida de la iniciativa de l'audició de música i de la idea del préstec del casset als pares prquè puguin escoltar l'audició amb els seus fills. Un dels objectius

és involucrar-hi a la família i així els pares s'assabenten del que fan els nens a l'escola. **Pr1PO/1**

Desdoblament dels alumnes en l'àrea de matemàtiques i elaboració de les unitats didàctiques amb material propi. No estàvem convençuts del currículum del llibre. **Pr2GE/9**

encara que de vegades són forçoses.

Aquest curs vinent forçosament s'haurà de fer una reubicació d'espais important amb l'absorció del nou centre. **Pu2GE/12**

I es continua treballant en innovacions iniciades però no acabades:

Es va iniciar una innovació amb la incorporació dels tallers com una solució per integrar tots els nens i que tots poguessin treballar. Es va començar per un grup de 5è i es va fer el taller d'ortografia. Es va ampliar a altres aspectes i també al nivell de 6è. **Pu1GE/9**

Preocupa al centre i s'intenta millorar cada any amb el tema del reforç i l'atenció a la diversitat. Hauríem de canviar l'organització del reforçament i trencar els grups classe en alguna àrea puntual. **Pu2GE/10**

La propuesta de inglés ya desde primero puede implicar a la estructura del trabajo de las tres lenguas y mejorar el tema. **Pu1PE/6**

A l'àrea de català s'han eliminat els llibres de text i es fan unitats didàctiques pròpies, cada professor s'encarrega d'un aspecte. Vam aprofitar iniciar aquest aspecte quan la direcció ens va dir que podíem canviar de llibre. **Pr2GE/12**

20. Formació del professorat. És la predisposició que els membres de l'organització mostren per anar adquirint nous coneixement sobre la seva tasca professional.

		Pública Pu					Privada Pr				
Població	1 línia	1,90									
		27,3	45,5	18,2	-	9,1					
Gran G		2,35					2,88				
	2 línies	25	25	40	10	-	5,9	11,8	70,6	11,8	-
Població	1 línia	2,44					3,25				
Petita P		20	40	30	-	10	-	15,4	38,5	38,5	7,7

Tothom coincideix en la gran importància que té la formació permanent per al bon desenvolupament de la feina diària.

La formació del professorat té una importància total; tot el que saps ho aprens del dia a dia amb els nens. Vas adquirint experiència i amb la formació pots reconduir els coneixements. **Pu1GE/10**

La formació és important, no et pots estancar. En aquest curs no hi ha una participació molt elevada, això sovint depèn de les temàtiques que s'oferten. **Pu1GE/15**

És totalment necessari anar-se actualitzant contínuament. El món corre molt i nosaltres, si volen estar al dia, també hem de córrer. **Pu1GE/17**

És bàsica si vols trobar espais i llocs per poder reflexionar o veure altres punts de vista que a vegades no són del teu món educatiu. **Pr2GE/12**

És bàsica, pots arribar a caure en una rutina i no et pots permetre badar. Va haver una època en què no hi havia preocupació per la formació, t'adones que t'has de moure. **Pr1PE/11**

El que ja no desperta tantes unanimitats és la modalitat formativa...

Una formació més personalitzada seria molt millor, la formació s'hauria de poder fer al centre, prèviament el formador hauria de poder conèixer el context on s'ha d'aplicar l'assessorament. **Pu1GE/10**

Sovint la informació que se'ns lliura no va encaminada a la pràctica, es necessita formació més pràctica i més específica pel centre. **Pu1GE/17**

Trobo a faltar formació en el propi centre pel que fa a aquells temes més concrets i més pràctics. D'altra manera l'únic que fas en el millor dels casos és aplicar el que has après a la teva aula de forma individual. No incideixes amb la teva formació de forma global en el centre. **Pu2GE/7**

La formació inicial és la més important. Hi ha una mala formació de base, si no la tenim no podem avançar, es justifica que la gent tingui models vicari. **Pu2GE/12**

La millor formació depèn de la teva iniciativa i de l'autoaprenentatge. Els cursets no van a fons. S'ha de mirar com fas la feina (autoavaluació) i canviar. **Pu2GE/12**

...el moment triat i les finalitats ocultes.

La formació permanent s'hauria d'ofertar en horari lectiu i amb substituïts. No sempre s'ha de fer la formació pel voluntarisme del mestre. **Pu2GE/14**

S'utilitzen com una arma a vegades per seleccionar la gent. És important, però és un engany. **Pu1PE/9**

Als centres privats concertats les opcions de formació no són tan grans i s'escolten queixes respecte d'això:

Crítiques a l'Administració per no tenir la possibilitat d'accedir als cursos de formació que des de les diferents delegacions territorials s'oferta a l'escola pública. Finalment, després de pressionar al Secretariat d'Escola Cristiana, s'estableix un curs per a escoles privades concertades. **Pr1PO/1**

Es comenta la possibilitat de sol·licitar cursos de formació a través del FORCEM, però tot és molta paparassa. *L'Administració es deu creure que som una empresa.* **Pr1PO/1**

D'altra banda, sembla que la importància que se li dona des de la Direcció és poc entusiasta.

La importància que es dóna des de la Direcció a la formació és relativa, si en fas, estan contents, si no els és igual. Sempre es fa fora de l'horari escolar o el juliol. **Pr2GE/6**

La formació es fa per *dedocràcia*, no es consensua, hi ha un cert interès perquè es faci però t'has de fer valer. **Pr2GE/6**

S'informa però no s'incentiva. El centre només t'envia quan li interessa una cosa molt concreta, si no t'has de pagar tu els cursos o formar-te a l'estiu. **Pr2GE/12**

21 Clima. Es refereix a l'ambient de treball i companyerisme que es respira al centre.

		Pública Pu					Privada Pr				
Població	1 línia	2,72									
		-	27,3	72,7	-	-					
Gran G	2 línies	2,75					3,17				
		-	35	55	10	-	-	11,8	58,8	29,4	-
Població	1 línia	2,33					3,00				
	Petita P	20	20	50	-	-	-	7,7	84,6	7,7	-

Hi ha qui opina que el clima que es respira al centre és distès i tranquil:

A la reunió de bloc es respira un clima relaxat i distès; tothom fa servir la paraula quan ho necessita. **Pu1GO/1**

No es detecten en les reunions relacions de tibantor o malentesos. **Pu1GO/2**

Ha sorgit un petit problema entre dues persones del grup i una d'elles no hi és, la coordinadora és del parer de tractar el tema en una altra ocasió que hi siguin les dues persones per tal que no es desvirtuin les informacions. **Pu1GO/4**

S'intenta que hi hagi un clima positiu no tant per fer contenta la gent, sinó en benefici de l'escola. **Pu1GE/15**

En la reunió de coordinació hi ha una total cordialitat i entesa, fins i tot es permeten algunes bromes. **Pu2GO/3**

Hi ha bon clima de relació entre els mestres de l'equip directiu. **Pu2GO/5**

Hi ha un bon ambient de treball en les reunions de cicle. **Pr2GO/2**

Hi ha un ambient bo i distès. Hi ha amistat més enllà dels companys, no hi ha competitivitat ni enveges. Gran ajuda en moments difícils. **Pr2GE/6**

Es respira un ambient que tot el que es fa es fa bé. Són sempre els de fora els que s'equivoquen, no s'accepta massa bé que hi hagi *elements estranys* al poble. **Pr1PO/2**

Bé, fa molts anys que ens coneixem. **Pr1PE/9**

Potser es detecta un cert aïllament dels diferents equips de treball.

En general, hi ha bon ambient, potser faltaria més relació entre els cicles, sobretot però, hi hauria d'haver més relació amb secundària, és un altre món. **Pr2GE/12**

Per contra, hi ha altres sectors que creuen que més aviat hi ha una inhibició i desmotivació per la feina; aquest fet comporta que l'ambient sigui tranquil però és una tranquil·litat enganyosa.

No s'observa una gran motivació per la feina. **Pu1GO/5**

Jo no tinc problemes amb ningú, tot i que la relació està molt gastada. Es fa molt difícil, a vegades fins i tot s'arriba al punt que es perd el respecte. És molt fàcil criticar, però s'han d'aportar idees i feina. *Si usted no aporta una solución, entonces forma parte del problema.* **Pu1GE/10**

No hi ha problemes de relació personal, però això no vol dir que hi hagi una relació molt estreta. **Pu1GE/13**

Hi ha un cert *passotisme* i poques ganes de col·laborar d'un sector del claustre. **Pu2GO/6**

No hi ha molt entusiasme, la relació se centra molt a cada cicle. **Pu2GE/8**

Companyerisme respectuós, tot i que hi ha sectors que fan la seva. No hi ha una penya d'amics, pot haver petites penyes d'una certa estabilitat. **Pu2GE/9**

La gent molts cops no diu el que pensa al grup. Només ho diu al company proper. En el treball en equip s'ha de donar molta col·laboració. Hi ha un ambient de tolerància i poca discrepància. **Pu2GE/12**

El clima dels claustres és d'una apatia bastant gran, hi ha poc interès per fer crítiques constructives. **Pu1PO/2**

Yo estoy bien con todo el mundo, se coexiste y a veces hay alguna cosa puntual. Hay algunas personas que entre ellas se guardan las distancias. **Pu1PO/6**

Respectuosos però a nivell de la indiferència, es podria afavorir la unió si les estructures fossin més participatives. **Pu1PO/9**

Pel que hem observat, a les l'AMPAs es respira molt bon ambient, queixosos que no hi hagi més participació, els que hi són si troben a gust, possiblement propiciat pel caire de voluntarisme que té. Qui no s'hi troba bé ja no hi va.

En la reunió setmanal de les persones que integren l'AMPA hi ha molt bon ambient, les mares tenen molt *bon rotllo*. Hi porten el cafè i les pastes. **Pu1PO/4**

6.3 Quina és la cultura organitzacional que hi ha als centres? (síntesi del capítol)

Després d'analitzar els resultats de l'estudi que ens ocupa creiem que ja tenim prou elements per contestar la pregunta que en aquest apartat es formula. Sense por a equivocar-nos, i tenint present les variades informacions obtingudes fins ara, la cultura organitzacional predominant als centres és la de la **coordinació**. És a dir, de forma breu i sota el nostre punt de vista ens atreviríem a dir que:

... als centres hi ha la tradició de reunir-se per prendre decisions tot i que aquestes decisions que a priori són assumides per la majoria del professorat després no tenen les mateixes concrecions a l'aula.

- Els professors formen grups de treball per abordar tasques concretes*
- però no sempre aquests grups perduren i/o no s'acostuma a aprofundir en temes didàctics o curriculars, més aviat els temes tractats són per resoldre situacions concretes del dia a dia.*
- El temps de les reunions s'utilitza sovint per donar voltes sobre un mateix tema sense arribar a cercar solucions. Com que no s'arriben a concretar propostes d'acció satisfactòries els temes es fan recurrents i això perjudica la millora del centres.*

Però aquesta seria una resposta molt pobre i seria també donar molt poc valor a la quantitat d'informació que surt reflectida en aquest últim centenar de pàgines.

Si aprofundim una mica més en les dades, aquestes ens ofereixen un ventall molt més ampli de notícies.

La majoria del professorat enquestat és del sexe femení, amb una mitjana d'edat de 40,7 anys i amb una mitjana d'experiència docent de 17,7 anys. La titulació predominant és la de diplomada, que acostuma a fer uns 10 anys que treballa al mateix centre. La majoria dels centres que han contestat són de titularitat pública, amb 24 professors per escola com a mitjana i uns 18 grups d'alumnes.

De totes les variables analitzades hem intentat veure si podíem efectuar un retrat robot amb les característiques que representaven una tendència més gran cap a una cultura de col·laboració. Els resultats ens porten a definir les característiques següents: professional de més de 39 anys, amb més de 20 anys d'experiència com a docent que en algun moment ha ocupat càrrecs directius i que treballa en un centre ubicat en municipis de més de 100.000 habitants

Si passem a analitzar la situació de les escoles envers els quatre tipus de cultura, trobem que un 93% de les enquestades se situen segons les dades dels qüestionaris en una cultura coordinada mentre que si fem aquesta observació a nivell de professorat veiem que la xifra es situa al voltant del 83%.

Encara, però, podem filar més prim i podem veure quina és la resposta si prenem en consideració cada una de les manifestacions que hem utilitzat per observar la cultura

organitzacional dels centres. Globalment, podem dir que aquestes manifestacions (tal com hem exposat en el capítol segon) s'engloben en tres: manifestacions conceptuals verbals, manifestacions i simbolisme visual/material i manifestacions de comportament. És important destacar la facilitat o no amb que s'obté informació de cada una d'aquestes manifestacions i la puntuació que després en conjunt en treuen.

- El grup de manifestacions que dona una puntuació més baixa (2,573) i per sota de la mitjana (2,9) són les *manifestacions i simbolisme visual/material*. També hem de recordar, tal i com hem dit anteriorment, que els diferents ítems d'aquestes manifestacions són dels que es pot copsar menys informació (amb l'excepció del número 8: instal·lacions i equipaments), és a dir, les troben poc presents en les institucions o bé ens han passat desapercebudes.
- Per contra, les *manifestacions anomenades de comportament* són les que treuen una puntuació més alta (3,118) i la proporció d'informació que se n'obte és molt superior a les anteriors.
- En canvi les *manifestacions conceptuals verbals* es troben en un terme mitjà tant pel que fa a la puntuació obtinguda (3,019) com a la facilitat en la recerca d'informació.

Podríem a resumir quins han estat els resultats obtinguts en comprovar quines diferències significatives es trobaven per cada una de les manifestacions i/o ítems amb les respectives variables, però, tot i que en surt alguna dada curiosa no faríem més que repetir el que ja es reflecteix als apartats 6.1.3.2 i 6.1.3.3 d'aquest capítol. Ens sembla més interessant fer un recorregut pels resultats aconseguits en cada una de les manifestacions, no sols quantitativament sinó intentant definir els trets de la cultura predominant en cada una i analitzant si es poden trobar altres coincidències amb l'estudi genèric:

1. **Finalitats i Objectius.** Només les dues escoles privades es troben per sobre de la mitjana (3,5 i 3,6) de la puntuació de l'estudi genèric (3,2) tot i que no reconeixen que hi hagi un seguiment generalitzat, ni la presència en tasques diàries d'unes finalitats conegudes i compartides. És més, es reconeix que es va elaborar un PEC sense tenir gaire clara la seva utilitat i sense saber massa què fer per portar-lo a la pràctica.

Cal subratllar la significació que dona aquesta manifestació en relació amb les etapes educatives a favor dels centres, com és el cas d'una de les dues escoles privades que estudiem, que tenen també educació secundària i batxillerats, la tasca directiva i els centres ubicats en poblacions de menys de 10.000 habitants en front dels que en tenen entre 10.000 i 100.000.

2. **Curriculum.** Els resultats són anàlegs a la manifestació anterior: les dues escoles privades són les úniques que superen (3'8 i 3'5) la mitjana de l'estudi genèric (3,4). Aquesta apreciació concorda amb la comparació de mitjanes on es mostra que hi ha una diferència significativa dels resultats, a favor dels centres privats concertats, amb un nivell de significació del .001. Aquesta significació també la trobem respecte dels centres que, a més a més d'infantil i primària, tenen altres etapes educatives com és el cas del centre PrG2, que és el que treu una puntuació més alta (3'8). Una altra dada que coincideix és la ubicació, on la significació més gran es dona entre municipis del primer grup (més de 500.000 habitants) i del tercer (entre 10.000 i 99.999). El cas del centre PuP1 (2,5) es troba al tercer grup i el PrG2 (3,8), al primer grup.

En general, es respira la idea que a l'escola privada hi ha molta més pressió de la direcció perquè els projectes curriculars es realitzin, però a la pràctica es veu que tampoc no s'acaben d'utilitzar massa com a documents de referència en el dia a dia.

3. **Llenguatge.** A l'estudi genèric, l'única variable que mostra diferències significatives respecte del llenguatge és la ubicació del centre: de fet, dels centres estudiats el que obté la puntuació més alta (3,38) en aquesta manifestació és la que es troba en la població de menys de 10.000 habitants coincidint amb l'estudi genèric.

Hem de dir que malgrat que les puntuacions són força altes no és una de les manifestacions on s'hagin observat massa coincidències a l'hora d'utilitzar un llenguatge comú, tret de designacions peculiars a espais concrets. El que sí que crida l'atenció són algunes preocupacions comunes com ara el sentiment

generalitzat que els pares cada dia s'ocupen menys dels seus fills i que aquest fet fa que l'educació dels alumnes esdevingui difícil.

4. **Metàfores.** És la manifestació que obté la puntuació més baixa de tot el qüestionari (2,2). En les observacions fetes tampoc no hem observat una utilització de metàfores tret d'algunes situacions molt concretes.

Continuant amb la línia de resultats explicitats fins ara hem de confirmar que sorgeixen diferències significatives d'aquesta manifestació respecte de la variable *titularitat del centre* i un cop més l'estudi específic ens corrobora la dada: els centres que tenen una més gran puntuació són precisament els dos privats concertats, amb unes puntuacions de 3,29 i 3,76.

5. **Històries de l'Organització.** Com calia esperar, aquesta, manifestació es correlaciona de forma significativa amb la variable *anys d'experiència* és lògic si pensem que com més anys més fàcil és tenir un bagatge més gran dels fets succeïts. Una altra de les variables que es correlaciona significativament amb aquest ítem és la titularitat privada enfront de la pública i la tipologia dels centres amb dues etapes educatives enfront dels que només tenen infantil i primària. Els centres públics no tenen un claustre estable i en aquestes condicions es fa difícil construir històries significatives de la seva pròpia cultura.

Tot i que és una de les manifestacions que puntua més alt (3,5) curiosament en les entrevistes no es van detectar històries concretes més enllà d'alguna anècdota molt puntual. El resultat d'aquesta manifestació em resulta enganyós i és possible que la causa la puguem trobar en una formulació no del tot encertada de l'ítem que la representa.

6. **Herois/ines de l'Organització.** Aquesta és una manifestació que puntua significativament més alt per les persones que tenen més experiència com a docents i les que han tingut algun càrrec directiu. És lògic, si pensem que els primers tenen un ventall de vivències més gran i que els segons tenen una visió molt més àmplia i detallada del centre.

En general, hi ha admiració especial per aquelles persones que són bons comunicadors amb les famílies, amb els alumnes i amb els seus companys; pels qui tenen unes certes dots de líder, treballadors i responsables en les seves tasques; i per aquells que tenen un gran coneixement de les matèries. No hi ha, però, cap escola de les estudiades que tingui en ment de forma generalitzada personatges concrets, com ho demostren les puntuacions sorgides tant en els centres com en l'estudi genèric (2,5).

7. **Estructures Organitzatives.** Els centres coincideixen a opinar que les estructures actuals són acceptables. Ho demostra la puntuació obtinguda en l'estudi genèric (3). El problema principal és que el temps es queda curt i que aquest poc temps dificulta la reflexió de discussions més profundes. El poc temps existent s'utilitza per solucionar temes immediats del dia a dia. Hi ha qui pensa que el problema no és el temps sinó la falta de participació i l'operativitat.

L'estudi també ens demostra que aquesta puntuació és significativament més alta entre els individus que han ocupat algun càrrec directiu, i en els centres públics més que en els privats. De fet, pel que hem observat en els centres estudiats, això es confirma: els centres públics tenen més espais de comunicació i de participació que els centres privats concertats. De la mateixa manera que els que han tingut experiència en càrrecs directius també són els que manifesten una puntuació més alta.

8. **Instal·lacions i Equipaments.** Tot i que hi ha aspectes criticables, es comença a tenir consciència de la importància que té la imatge del centre (2,9). Sovint, però, s'exposa que hi ha pocs recursos i poca autonomia per a tenir-ne cura. Tenint en compte que aquesta afirmació és objectivament certa encara falta, però, arribar a tenir un sentiment generalitzat de sentir l'escola com a quelcom seu per tal de poder donar solucions als problemes que hi ha.

Només els individus que tenen més de 20 anys d'experiència al centre mostren diferències significatives enfront dels altres.

9. **Senyals Visuals i Memòria.** Aquesta no és una manifestació que hagi obtingut unes puntuacions gaire altes (2,3) en l'estudi genèric i de les escoles estudiades només una sobrepassa aquesta puntuació amb un 2,6. El que es detecta com a més usual és la incorporació d'un segell o logotip bàsicament en els documents que s'elaboren des de la Secretaria del centre o la Direcció. No és estrany, doncs, que siguin els docents que tenen algun càrrec directiu o de coordinació els que puntuïn significativament més alt aquesta manifestació. El professorat encara no acostuma a posar-se d'acord a l'hora d'elaborar i/o lliurar els diferents materials o treballs acadèmics dels alumnes.

No trobem tampoc gaire unanimitat ni criteri consensuat a l'hora de decidir què es fa amb els premis que s'atorguen als centres. El que sí que sembla provocar certes actuacions comunes és la confecció d'una revista escolar de forma continuada encara que només sigui un cop a l'any.

10. **Simbolismes.** En general, els centres disposen d'un anagrama. Aquest, però, només en comptades ocasions vol simbolitzar la filosofia i/o la ideologia de l'escola, com així ho corrobora la puntuació que obté aquesta manifestació en l'estudi genèric (2,6).

Una cop més, també en aquesta manifestació, són els càrrecs directius els qui la puntuen significativament amb un valor més alt i els centres ubicats en poblacions més petites.

11. **Uniformes.** Cap dels centres estudiats no té establert l'ús d'uniforme; de fet, l'estudi aquesta manifestació reflecteix una puntuació de les més baixes (2,4). Només alguns tenen un xandall, que no és obligatori, i que es pot adquirir a través de l'AMPA. En aquests casos la seva utilització es valora de forma positiva sobretot per facilitar la identificació dels alumnes. El problema d'alguns centres per adoptar alguna roba d'uniforme pot venir donat per la manca de recursos econòmics de les famílies; és segurament per això que aquest tema té unes puntuacions significativament més altes en les centres privats concertats enfront dels públics.

De tots els docents són els que tenen més de 20 anys d'experiència i els que ocupen càrrecs directius els que estan més a favor del seu ús. També cal remarcar que, en general, els docents no senten la necessitat de donar publicitat a aquesta roba. Si ens referim al tipus de centres destaquen els que són de titularitat privada concertada amb les etapes de secundària i/o batxillerat, els que donen més importància a aquesta manifestació.

12. **Rituals.** Aquesta és la manifestació que obté una puntuació més alta (3,6) tant a l'estudi genèric com a l'estudi més específic (3,5). La majoria d'aquests rituals van dirigits als alumnes i són encaminats a establir una certa disciplina en els desplaçaments i al començament de la jornada. Tot i això cal destacar que no tot el professorat actua de forma conjunta ni està d'acord amb aquests procediments.

Un cop més, i com ja hem enunciat en altres manifestacions, trobem que les persones que ocupen o han ocupat algun càrrec directiu o de coordinació són les que han puntuat més alt. Per això hi ha les diferències significatives en relació amb altres professionals que treballen al centre.

13. **Cerimònies.** Principalment van encaminades a la celebració de festes populars i a la integració de l'alumne al context cultural. A vegades, però, persegueixen altres finalitats com ara potenciar la convivència entre els estaments del centre, realitzar activitats més lúdiques, apropar els pares al centre, fer celebracions religioses, etc.

Les cerimònies es troben molt més arralades entre en els centres públics que entre els centres privats. També són menys freqüents entre aquells centres que tenen etapes educatives superiors.

14. **Ensenyament i Aprenentatge.** Es manifesta com ja s'ha evidenciat en la manifestació 1 i 2 que hi ha poca coordinació entre el professorat pel que fa a la realització d'actuacions comunes respecte del propòsit primordial de l'escola: l'ensenyament/aprenentatge (2,7). No es pot deduir que els mètodes emprats individualment en la tasca no siguin correctes, però el que sí que es dedueix és

que no hi ha una línia d'actuació comuna i que aquest fet perjudica clarament l'alumnat.

Segons l'estudi, aquest tema es troba més resolt a l'escola privada: es creu que des de la Direcció s'assumeixen moltes tasques de gestió i això i la pressió que el professorat rep dona pas a la reflexió i la coordinació sobre aquest tema. De fet, a l'estudi més genèric fet als centres, les escoles privades, amb més de dues etapes educatives i situades en una gran població són les que obtenen més alta puntuació. Pel que fa al professorat destaquen els que són llicenciats amb més de 20 anys d'experiència com a docents.

15. **Procediments Operatius.** La mitjana obtinguda en aquesta manifestació en l'estudi genèric ha estat de 3. El mateix estudi mostra diferències significatives respecte de les variables següents: més de 20 anys d'experiència, experiència en càrrecs directius i ubicació del centre en poblacions petites.

Els resultats que reflecteix l'estudi més específic han sortit lleugerament inferiors, aquests centres manifesten que no sempre les reunions establertes es preparen convenientment. En general, hi ha la creença que aquestes acaben igual que com han començat sense arribar a massa acords. Les discussions es dispersen molt i és relativament fàcil defugir del tema proposat inicialment en l'ordre del dia. Les discussions es prenen per assentiment, però més per *passotisme* que per convicció. No es prenen decisions amb actitud col·laborativa. Els punts que provoquen més discussió, motivació i participació són aquells més superficials i més simples.

D'alguna manera es confirma el que Fullan i Hargreaves (1997:66) ja van expressar en el seu moment, *al marge de compartir unes poques idees pràctiques, recursos i argucies de l'ofici i d'intercanviar històries sobre els pares dels nens, és molt estrany que els professors dialoguin entre ells sobre el treball de cadascú.* Gairebé mai observen als seus col·legues mentre donen classe i no analitzen ni reflexionen col·lectivament sobre el valor, la finalitat i l'orientació del seu treball.

16. **Normes i Regulacions. Premis i Càstigs.** Troben que gairebé a tots els centres (3) hi ha algun tipus de normativa o reglamentació explícita. El que a vegades passa és que aquesta, o és molt general o no s'ha n'ha fet prou difusió. És poc freqüent, però, que en els centres es pensi en una normativa que afecti el professorat i en cas que hi sigui difícilment és d'obligat compliment. El més usual és que trobem normes pensades perquè les compleixin els alumnes i, fins i tot, en aquest cas, el seguiment i compliment de les sancions és molt irregular.

En cap de les variables estudiades no es troba que hi hagi diferències significatives respecte d'aquest ítem.

17. **Recolzaments Psicològics i Socials.** En general hi ha dos grans problemes. D'una banda, la falta de personal que es dedica a aquestes tasques per poder cobrir les necessitats reals existents, en segon lloc, derivada en moltes ocasions de la primera, la manca d'implicació i de pertinença al centre d'aquests professionals davant la necessitat d'haver d'actuar en diversos centres de manera simultània.

Sorpren després d'aquestes consideracions que la puntuació mitjana obtinguda sigui de 3. Segurament és degut als suports morals que es reben entre companys, encara que només serveixin com a teràpia desangoixant.

En cap de les variables estudiades es troba que hi hagi diferències significatives respecte d'aquest ítem.

18. **Models d'Interacció entre Pares i Comunitat.** El professorat opina que els pares tenen els mecanismes suficients per estar informats (és una de les manifestacions amb la mitjana més alta 3'3). En tot cas, si no ho estan és perquè no els interessa. De fet, preocupa molt la constatació que no hi hagi participació en les reunions que es fan de caràcter col·lectiu i que als pares els costi tant assistir a les entrevistes individuals. De fet, en l'únic lloc que això sembla variar una mica és en les primeres edats.

En cap de les variables estudiades no es troba que hi hagi diferències significatives respecte d'aquest ítem.

19. **Innovacions.** Tot i que la puntuació mitjana obtinguda no és de les baixes (3) només hi detectem propostes puntuals. És possible que aquest fet estigui propiciat perquè enguany s'inicia el procés d'avaluació als centres i això obligui a concentrar energies en aquesta nova tasca. Esperem que el procés serveixi per activar nous projectes de millora.

El professorat més receptiu i més obert a la introducció de canvis és el que fa menys de 10 anys que treballa com a docent. Això és lògic si pensem que encara no ha tingut temps per mecanitzar en excés les seves maneres de fer i les resistències al canvi són inferiors.

20. **Formació del Professorat.** Tothom coincideix que (2,8) la formació permanent és important per al bon desenvolupament de la feina diària. Sobretot el professorat que té el títol de llicenciat i les persones que han estat en algun moment ocupant tasques directives als centres. Pel que fa a la tipologia dels centres, els que concedeixen més importància a aquest aspecte són els de titularitat pública i els que tenen més de dues etapes educatives.

El que no acaba de quedar clar és la modalitat formativa que s'ha d'emprar. Hi ha una tendència a pensar que la millor opció és la formació en el centre en aquelles temàtiques que afecten tota la col·lectivitat de mestres.

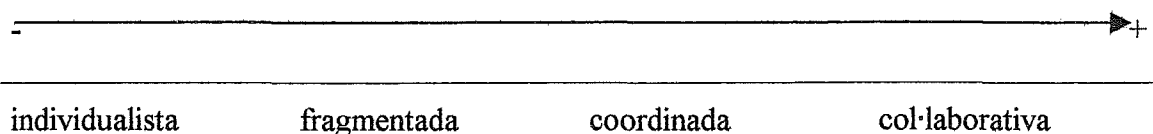
21. **Clima.** On hi ha més bon ambient és en aquells centres on es disposa d'un nombre de grups classe inferior a nou i ubicats en poblacions més petites de 10.000 habitants.

En general, però, l'ambient que es respira és tranquil i distès (la mitjana obtinguda és de 3), tot i que es detecta un cert aïllament dels diferents equips de treball. De totes maneres aquesta tranquil·litat a vegades pot ser només aparent i al darrere l'únic que s'amaga és una certa desmotivació per la feina.

Per acabar, cal dir que tot i que els resultats indiquen que hi ha una tendència cap a una cultura coordinada, aquesta **no és una cultura forta**. Això ho podem constatar:

- a) En el quadre 6.6 on es reflecteix el percentatge d'enquestats que contesten cada una de les opcions. Com es pot apreciar no sempre la mitjana de les opcions es correspon amb el percentatge més elevat. Un altre aspecte que podem apreciar i que ens corrobora l'afirmació realitzada és que les respostes tot i que sempre tenen una opció que predomina per sobre de l'altra es troben força repartides.
- b) On realment aquesta argumentació pren un major protagonisme és a l'apartat 6.2.2.2 on per cada manifestació es pot apreciar el percentatge de cada escola que respon les diferents opcions on podem constatar novament que no hi ha una gran unanimitat.

De fet, hauríem d'acabar l'apartat matisant l'afirmació que vam fer al principi. No podem caure en l'error d'interpretar els resultats al peu de la lletra; hem de tenir en compte que aquests ens indicaran una tendència. Podríem dir que la cultura organitzativa d'un centre no es pot catalogar en compartiments estancs (individualista, fragmentada, coordinada o col·laborativa) i, tal i com es demostra pels estudis realitzats en els centres, no podem afirmar que hi hagi als centres una cultura que domini per sobre de l'altra. El que sí que podem dir és que entenem la cultura com un concepte continu que va des de la cultura individualista a la col·laborativa.



Cada centre se situa en un punt d'aquesta recta; alguns més a prop d'una cultura col·laborativa que altres, sense que cap dels estudiats hi arribi plenament, però gairebé tots situats al voltant d'una cultura coordinada.

De fet aquesta cultura coordinada es troba en el camí per situar-se en una cultura col·laborativa. Little (1990) observa quatre tipus de relacions (del treball conjunt) diferents entre els professors. Descriu tres formes dèbils de col·legialitat: revisió i relat d'històries, ajuda i assistència i posada en comú. L'autor manifesta que si la col·laboració es limita a les anècdotes, a donar ajuda únicament i exclusivament quan es demana o a

posar en comú idees, sense examinar-les i ampliar-les, tot es queda només en una confirmació del status quo.

Aquesta al nostre entendre seria més o menys la situació actual dels centres estudiats, tanmateix cal avançar cap a un quart tipus de treball conjunt. Aquest constituirà la forma de col·laboració més autèntica. El treball col·laboratiu suposa i crea una interdependència més forta, una responsabilitat compartida, un compromís i perfeccionament col·lectiu i una major disposició a participar en la difícil tasca de revisió i crítica. Aquest és el tipus de treball i de cultura de col·laboració que, amb més probabilitat, condueix a un perfeccionament col·lectiu.

C. ÚLTIMES REFLEXIONS

7. CONCLUSIONS, PROPOSTES I ALTERNATIVES

La presentació de conclusions constitueix la fase culminant de tot procés de recerca científica. A través de la revisió teòrica i l'estudi de camp hem anat establint conclusions parcials a cada un dels capítols. Es tracta ara d'exposar, en aquest últim bloc, una síntesi conclusiva i relacional dels diversos resultats assolits, que englobin de forma conjunta l'anàlisi del marc teòric amb les aportacions obtingudes mitjançant l'estudi empíric. També hi presentem les conclusions específiques, entenent-les com una síntesi descriptiva de les aportacions realitzades en les diverses fases de la recerca

No podem, però, concloure aquest capítol limitant-nos a establir els resultats, ens cal adoptar una postura compromesa, d'intervenció en la realitat, tot fent propostes de millora de la qüestió estudiada. És per aquest motiu que dedicarem la segona part d'aquest capítol a formular una sèrie de propostes d'intervenció pel que fa a possibles accions que caldrà tenir en compte, les quals es referiran principalment a les condicions necessàries perquè sigui possible un futur desenvolupament de la cultura col·laborativa en els centres de primària.

Emmarcades les conclusions i les propostes finalment parlarem de les limitacions en què l'estudi s'ha desenvolupat i de les possibles investigacions que se'n poden derivar.

7.1 *Conclusions*

En l'inici de l'estudi de les organitzacions s'aboga per una teoria Taylorista clàssica que pretén un model organitzatiu universal. La societat, però, va evolucionant i els nous escenaris demanen canvis de concepcions organitzatives. Actualment es parla d'organitzacions obertes a l'entorn i caracteritzades pel consens, les decisions participatives, l'assumpció i difusió dels valors, les relacions holístiques i igualitàries, l'autocontrol i autodirecció, la cohesió del grup com a comunitat de creences i la preocupació pel benestar dels seus membres. En aquest model serà l'organització en concret qui crearà els seus propis valors, tradicions, objectius i símbols entre els seus membres. És a dir, cada escola crearà la seva pròpia cultura, segons les seves característiques i depenent de les seves possibilitats i necessitats.

És possible que trobem forces adhesions a aquesta darrera afirmació, però també queden molts interrogants per contestar. A la vista del que sabem: aquesta cultura organitzacional dels centres escolars pot ser qualsevol?, la cultura que predomina en els centres és l'adient per donar resposta a les necessitats educatives actuals?, quina és la cultura que s'ha de propiciar en els centres que ajudi a donar resposta a les necessitats personals i socials existents?, podem afirmar que els centres estan preparats per assolir aquest canvi?, hi podria haver un altre tipus millor de model organitzatiu?, se'n podrien fer altres interpretacions?, etc.

L'estudi s'ha centrat en qüestions com aquestes, intentant esbrinar la naturalesa implícita de les relacions que hi ha dins de les organitzacions educatives. Encara que la problemàtica és interessant, la dificultat de l'anàlisi també ho és; als problemes conceptuals i metodològics cal afegir els derivats de la manca de tradició en l'estudi de la cultura organitzacional pròpia dels centres educatius. Això justifica que la investigació present sigui fonamentalment descriptiva i explicativa i pugui ser considerada com a primer acostament a l'objecte d'estudi. També explica l'amplitud de resultats i de derivacions en relació amb altres elements organitzatius col·laterals al tema de cultura, encara que tots giren a l'entorn de la mateixa problemàtica.

Considerem que les conclusions han de ser clares i identificables atesa la complexitat de la temàtica i la necessitat de generar un cos de coneixement encara que sigui establert provisionalment. És en aquest sentit que hem buscat la univocitat de les expressions i la seva numeració, que en cap cas pretén indicar ordre de relació i/o importància.

Cal anar alerta amb les diferents informacions que hem extret de l'estudi de camp, limitades per la naturalesa del disseny i desenvolupament adoptat i cal entendre les aportacions obtingudes com a aproximacions a la realitat, mai com a veritats absolutes.

7.1.1 Conclusions generals

Identifiquem com a conclusions generals les relacionades directament amb l'objecte de la tesi: la cultura organitzacional en els centres educatius de primària. Així fan referència tant a la revisió de la bibliografia com a l'estudi de camp, en allò que té a veure amb l'anàlisi de la realitat existent en els nostres centres educatius.

1. La cultura està constituïda per comportaments, idees i especialment valors compartits que constitueixen el marc interpretatiu d'identitat i de referència, es transmet mitjançant símbols que són apresos pels components de la institució, i singularitza els grups.

Tanmateix, els centres han estat sobreregulats amb normatives prescrites externament les quals els ha donat una gran uniformitat, fet que ha creat unes maneres de fer comunes en els agents escolars. No podem afirmar, per tant, que en el context d'estudi, els centres tinguin una cultura pròpia que els distingeixi dels altres.

2. L'organització escolar pot de crear una cultura pròpia i ha de crear-la: viure uns valors, compartir unes idees, elaborar la seva pròpia història. Una cultura escolar, compartida per tots els membres i relativament estable, és fonamental per crear una comunitat educativa.
3. Segons el nostre parer, la cultura no pot ser vista com una variable més dels components organitzatius. Optem per pensar que és un element fruit del recull de tots; per tant, creiem que la modificació d'algun d'ells alterarà la pròpia cultura o, a l'inrevés, la cultura pot variar i llavors es pot produir una modificació dels components organitzatius.
4. No solament els elements interns a l'organització tenen capacitat per modificar la cultura, si el context on es troba ubicada la institució canvia tota ella se n'ha de ressentir.
5. Segons quins siguin els sistemes educatius aquests poden propiciar dos tipus de cultures: la cultura administrativa (que transmet moviments que venen generats en un altre lloc) o la cultura professional (que deixa en mans del professorat els canvis a introduir segons les necessitats detectades). Aquest últim serà el sistema educatiu més apropiat si volem que el centre desenvolupi la seva pròpia cultura organitzacional.
6. Hem realitzat l'estudi de la cultura a partir de la forma, és a dir, de les relacions de treball, les maneres de fer i actuar que els professors tenen. I hem adoptat per a aquest estudi la següent classificació de la cultura organitzacional: individualista, fragmentada, coordinada i col·laborativa.

7. Tanmateix, la cultura organitzativa d'un centre no es pot classificar en compartiments, aquests només es donen en la teoria i són útils perquè ens serveixen per entendre la realitat. Més aviat hem de dir que entenem la cultura com un continu que va des de la cultura individualista fins a la col·laborativa. Segons siguin les característiques del centre el podem situar més a prop d'un extrem o de l'altre.
8. L'estudi de la cultura s'ha de fer a través d'una metodologia combinada, perquè creiem que cal estimular la proliferació d'explicacions divergents.
9. El caràcter contextual de la cultura exigeix, per al seu estudi, l'adopció d'instruments o la creació de propis. Una opció acceptable és la construcció d'un instrument a partir de les aportacions de diferents autors que han estudiat abastament el tema. Encreuant les seves troballes en un quadre de doble entrada, d'una banda els diferents elements que ens donen peu a l'anàlisi de les manifestacions culturals aportades per Beare, Caldwell i Millikan i de l'altra el tipus de cultura organitzacional definida per Bolívar i per Municio, es pot veure com podria respondre cada una de les manifestacions en les diferents situacions culturals.
10. La cultura que predomina en els centres d'educació infantil i primària de la província de Barcelona és la Coordinada.
11. Si tenim en compte els centres analitzats de manera individual, el 93% se situem en la franja de la cultura coordinada; el mateix succeeix si ens referim als subjectes, en aquest cas el percentatge és d'un 83%.
12. Entenem per cultura coordinada aquella que es dona en els centres on el professorat es reuneix sovint amb la intenció de prendre decisions i planificar actuacions, on hi ha algunes estructures que ho podrien possibilitar, però que malgrat tot encara no es donen aquests processos de forma completa.
13. Ens cal un canvi en l'organització que provoqui i faciliti el perfeccionament de la institució i el desenvolupament professional, mitjançant la transformació de la cultura de l'escola i de la cultura experiencial dels agents implicats. La cultura que hauria de propiciar l'actual sistema educatiu per donar resposta als supòsits plantejats és la col·laborativa. Aquesta és l'única que a llarg

termini pot propiciar la formació d'un ampli consens pedagògic i curricular que sigui tolerant amb la diferència i la divergència.

14. Entenem per cultura col·laborativa la que permet establir el centre educatiu com una organització on es veu l'ensenyament com una tasca compartida que no es troba limitada únicament i exclusivament a impartir docència als alumnes. La cultura col·laborativa funciona tenint cura dels detalls, de les coses petites. El professorat té el sentiment de pertànyer a l'organització, hi ha un suport i una preocupació pels altres i sent que la seva participació es fa indispensable com a forma de treball i planificació. Les estructures existents promouen el treball conjunt.
15. Cal destacar que els professors participants que acostumen a situar-se més a prop d'una cultura col·laborativa són els que tenen més de 20 anys d'experiència com a docents, en centres que disposen de diverses etapes educatives i estan ubicats en grans poblacions. També se situen en aquesta tendència els professionals que han ocupat o ocupen càrrecs directius o fan tasques de reforç en centres de titularitat privada concertada.
16. La mitjana d'edat dels docents entrevistats és de 40,7 anys. Aquesta dada ens mostra que encara els queda per endavant molts anys d'exercici professional i justifica, des de la rendibilitat, tots els esforços que es facin per dur a terme un canvi cultural.
17. Les puntuacions del qüestionari que més despunten per sobre o per sota són les de la categoria C ; la qual cosa indica que la part més específica és la que té més capacitat discriminativa. Els ítems que obtenen puntuacions més altes fan referència a l'existència d'una interacció positiva entre el centre i els pares, els rituals i les cerimònies i la història de l'organització. Per contra, els de menys puntuació es refereixen als senyals visuals i la memòria i a les instal·lacions i l'equipament del centre; totes dues pertanyen al grup de manifestacions simbòliques: visuals i materials.

La cultura col·laborativa -per la que nosaltres apostem- té, segurament, moltes debilitats, com alguns autors han valorat en diferents aportacions, algunes reflectides en els capítols anteriors. Seríem uns beneïts si ignoréssim aquests perills: hi són i els hem de tenir en

compte. Resulta evident que l'opció presa no és perfecta però és la millor que hi pot haver. Negar o obstruir la seva existència seria tant com posar en dubte la democràcia com a sistema polític a reivindicar, tothom coincideix també en que el model no és perfecte, però en tot cas és el millor de tots els que coneixem.

En aquest plantejament hi ha la reivindicació d'una certa utopia pel camp organitzatiu, com sovint succeeix en el camp educatiu. Tot i que els processos col·laboratius es puguin considerar com una utopia inassolibles, aquests són plantejables com a propòsits que guien l'acció de les persones i les organitzacions.

Parlar i practicar la col·laboració ens alinea amb una determinada posició, que enllaça amb la consideració que ens mereixen els recursos humans, amb els seus efectes sobre la realitat i amb la presa de posició que respecte d'ella es pugui adoptar.

Apostar per la col·laboració suposa implícitament o explícitament reconèixer la importància del factor humà en les organitzacions. Si bé els objectius i les estructures organitzatives són importants, ho és més la posició dels seus recursos humans i el conjunt d'actuacions que realitzen.

Suposa, tanmateix, considerar que els seus efectes positius són més beneficiosos que els negatius. Malgrat que el seu desenvolupament és complex, la seva implantació genera motivació, crea sentit de la propietat i facilita processos de canvi.

Atualment, la col·laboració, ens sembla, a més a més, una opció necessària vinculada al desenvolupament de certs requeriments que avui en dia arriben als centres en forma de consigna:

- Hi ha una exigència de qualitat amb connotacions mercantilistes: hem de millorar la qualitat perquè és una exigència dels clients!
- No està exempta de la competitivitat d'aquests supòsits: Els clients són limitats i, per tant, cal captar-los amb millors ofertes: un client que no captem, és un client que perdem!
- La competitivitat es presenta com una bondat que permet millorar el sistema: gràcies a ella els centres educatius milloren el funcionament!

Aquests plantejaments, promoguts i impulsats des de perspectives neoliberals, comporten fortes connotacions de rivalitat i disputa, alhora que potencien processos de marginació de les persones i de les institucions menys afavorides, que actuen en contextos amb dèficits socials i culturals o tenen menys recursos.

Davant d'aquesta situació, entenem que hi ha una altra alternativa per evitar la ruptura social i educativa, com és la de potenciar la col·laboració enfront de la competència.

També resulta una opció necessària si considerem la pèrdua del protagonisme tradicional de l'escola en el context de la formació i les noves necessitats que planteja la seva adaptació a la realitat. L'atenció des dels centres educatius a l'educació no formal suposa, de fet, una extensió del seu rol, en deixar de ser institucions exclusivament *acadèmiques* i ampliar el seu camp d'acció a activitats culturals, socials, esportives o d'un altre tipus i implicar-hi a diferents destinataris (pares, professors, alumnes, etc.).

Aquest compromís suposa que hi hagi canvis organitzatius importants, que inclouen mesures d'adaptabilitat que afecten des del disseny i l'equipament de l'edifici fins a una modificació en els sistemes de gestió tradicionals; com també un treball col·laboratiu més intens en els centres en relació als compromisos interns i externs.

7.1.2 Conclusions específiques

Les conclusions específiques es relacionen directament amb l'estudi de camp realitzat. La manca d'investigacions potencia, des del nostre punt de vista, el valor de les informacions recollides en cinc centres educatius mitjançant qüestionaris, processos d'observacions i entrevistes a diferents informants: professors, directius, pares i mares.

Les aportacions que ara es presenten són una síntesi de les contrastacions en l'àmbit d'instruments, fonts d'informació i moments que s'han realitzat i presentat a l'apartat de resultats de l'estudi. A través seu es pretén focalitzar l'atenció en els trets que ens semblen més significatius.

Com que la cultura organitzacional és un fenomen transversal, fruit dels elements que configuren l'organització d'un centre (Components –objectius, estructures i sistema relacional- i Dinàmiques –direcció i funcions organitzatives-), hem relacionat l'anàlisi de

les diferents manifestacions culturals amb els elements organitzatius. Per aquest motiu en les conclusions específiques tracten sobre quines han estat les apreciacions observades en cadascuna d'aquestes manifestacions respecte del que hem considerat la cultura col·laborativa.

Més concretament hem formulat aquestes conclusions en relació amb les dues dimensions treballades **Contingut i Fortalesa**. La primera dimensió (contingut), que afecta les diferents manifestacions en què es pot expressar la cultura, la subdividim de la manera següent:

a) Manifestacions conceptuals i verbals:

18. En general els centres tenen elaborats el projecte educatiu, on s'expliciten les finalitats i els objectius que regeixen en la vida del centre, fruit en la majoria dels casos, d'exigències administratives. Malgrat tot, aquests no tenen un seguiment ni una presència gaire activa en els centres.
19. Els centres també tenen elaborats o estan en procés d'elaborar el PCC, però tampoc no els acaben d'utilitzar massa com a documents de referència en la quotidianitat diària.
20. No s'acostuma a observar un llenguatge diferent d'un centre respecte d'un altre. El mateix passa amb l'ús de les metàfores, amb les històries i als herois de l'organització; són ítems que no tenen massa rellevància, ni són considerats especialment importants pels membres dels centres. Aquest fet ens demostra que no hi ha manifestacions d'aquest tipus compartides pels seus membres.
21. La majoria dels individus estudiats manifesta que les estructures existents en els centres són les suficients, tot i que l'estudi demostra que els centres públics tenen més espais de comunicació i de participació que els centres privats concertats.

b) Manifestacions simbòliques: visuals / materials. Aquest grup de manifestacions és el que reflecteix una tendència i unes puntuacions més baixes (2,573, en una escala de 1 a 4).

22. Es comença a tenir consciència de la importància que té la imatge del centre. Tot i això, encara falta recórrer força camí per arribar a tenir un sentiment generalitzat de sentir l'escola com a quelcom propi.
23. Les escoles no acostumen a tenir símbols propis o senyals visuals que els distingeixi de les altres tret, en algunes ocasions, de la utilització d'un anagrama en els documents del centre.
24. Els uniformes són una peça de roba que no s'acostuma a utilitzar llevat que es tracti de roba esportiva i, aquesta, en cas que n'hi hagi acostuma a tenir un ús voluntari que no se segueix majoritàriament.

c) Manifestacions de comportament. Aquest grup de manifestacions són les que obtenen, segons els individus estudiats, unes puntuacions més altes (3,118).

25. Sovint s'utilitzen en el centre rituals que tenen per objectiu establir una certa disciplina, tot i que s'ha de considerar que aquests no són utilitzats de forma conjunta per tot el professorat.
26. Les cerimònies van encaminades principalment a la celebració de festes populars i serveixen bàsicament per potenciar la convivència entre els diversos estaments del centre i apropar els pares al centre. Aquesta manifestació està més estesa entre els centres públics que entre els privats. En tot cas, no hi ha la tendència a ser utilitzades en la línia que proposen Muñoz i Roman (1989): *l'Enfoc Cultural restableix la importància d'alguns rituals, cerimònies, símbols i festes, carents de sentit i significat quan no es participa d'una cultura comuna, però que tenen la seva raó de ser per la construcció, conservació i desenvolupament participatiu de la cultura.*
27. Les reunions i sessions de treball acostumen a ser més un intercanvi d'anècdotes o d'informació oficial que de reflexió i discussió professional. De fet, Gairín i Villa (1999) en una investigació recent conclouen que els equips directius perceben com a aspectes viables a tractar en les reunions aquest:

Aspectes de gestió administrativa i organitzativa.

i com a inviables

- temes referents a la gestió pedagògica.
 - promoure innovacions i canvis pedagògics.
 - promoure reflexió i autoavaluació.
28. No hi ha una línia d'actuació comuna entre el professorat pel que fa a les metodologies emprades en el procés d'ensenyament i aprenentatge. Com a màxim es detecten intercanvis d'experiències entre professors del mateix cicle i/o nivell.
 29. No es detecta massa interès del personal a escoltar o llegir les actes de les sessions de les reunions anteriors ni tampoc trobem personal interessat a fer esmenes a les actes.
 30. Hi ha la tradició de reunir-se per prendre decisions tot i que aquestes, que a priori són assumides per la majoria del professorat, després no tenen les mateixes repercussions a l'aula. Tampoc no es detecta el compromís de fer un seguiment dels acords.
 31. Pel que fa a l'organització i el funcionament, els centres semblen una cosa i en són una altra molt diferent. Hi ha una estructura formal de cara a l'exterior i a l'Administració i una altra de funcional interna molt diferent.
 32. Els professors formen grups de treball per tractar tasques concretes, però no sempre aquests grups perduren i/o no s'acostuma a aprofundir en temes didàctics o curriculars, més aviat els temes tractats són per resoldre situacions del dia a dia. Es mantenen reunions conjuntes i esporàdiques, per gestionar i resoldre assumptes burocràtics. Perquè existeixi una cultura col·laborativa cal que aquestes relacions afectin el contingut mateix del que es treballa i al grau en què els membres se senten implicats en el centre.
 33. Els punts que provoquem més discussió i participació són aquells més superficials i més simples, la gent se sent amb més llibertat per participar ja que també té més informació i criteri per fer-ho.
 34. No sempre les reunions realitzades s'han preparat anteriorment, es tendeix bastant a funcionar sobre la marxa i sobre les qüestions puntuals. El que passa llavors és que es donen voltes sobre un mateix tema sense que s'arribi

a cercar solucions. Com que no es concreten propostes d'acció satisfactòries, els temes es fan recurrents i això perjudica la millora dels centres.

35. Els acords sovint es prenen per assentiment, però aquest assentiment està més provocat pel passotisme que pel convenciment que és l'opció correcta.
36. A gairebé totes les escoles hi ha documentació relativa a la normativa del centre, tot i que sovint aquestes només fan referència als deures dels alumnes, i el seguiment i l'acompliment que es fa en aquest cas és molt irregular.
37. El suport psicològic i social, quan n'hi ha, va adreçat als alumnes i fins i tot en aquest cas és insuficient per cobrir les mancances existents.
38. El professorat considera que els pares tenen prou mecanismes per estar informats, malgrat tot són pocs els que fan ús d'aquests mecanismes.
39. Es detecten propostes puntuals i parcials d'innovacions. Trobem que el professorat més receptiu a aquestes propostes són els que porten menys anys en l'exercici de la professió.
40. No es veu encara la necessitat de realitzar la formació a partir de les necessitats del centre, al contrari: el professorat prefereix realitzar les seves opcions personals segons les seves necessitats. Hi ha, però, una tendència a anar incorporant propostes de formació en el mateix centre d'acord amb aquelles temàtiques que afecten tota la col·lectivitat.
41. En general, hi ha un ambient tranquil i distès tot i que es detecta una certa parcel·lació de grups afins. El clima més positiu el trobem en aquells centres ubicats en poblacions més petites i amb un nombre inferior a nou grups d'alumnes.

La fortalesa (segona dimensió) ens indica el grau de coherència i/o intensitat en què les diferents manifestacions es troben presents:

42. En una estructura dèbil serà més fàcil que es doni una cultura fragmentada o individualista. Per contra, una cultura col·laborativa implica per ella mateixa una estructura forta.

43. Perquè hi hagi una cultura organitzacional forta i cohesionada hi hauria d'haver acord en la manera en què els membres de la institució perceben les diferents manifestacions. Si analitzem els resultats obtinguts, tant el la primera fase de l'estudi com en la segona, observem que això no és així. La cultura organitzacional que hi ha als centres no és una cultura forta, cohesionada i compartida per tots els membres de la institució.
44. Als centres de primària hi coexisteixen diverses subcultures. Aquest és un dels fets que impedeix el desenvolupament d'una cultura col·laborativa. De tota manera, si un centre se situés en una cultura organitzacional col·laborativa, aquesta dada per si sola ja ens estaria dient que el centre té una cultura forta i cohesionada, ja que tots els membres haurien d'haver estat unànimes en les seves respostes.

Encara queda, com podem observar, un llarg camí per recórrer en la perspectiva de la cultura col·laborativa, però estem convençuts que el canvi és possible. Tanmateix, hem de tenir en compte que no serà fàcil. S'ha de dur a terme des de dins del centre, sense cedir, però, a les pressions corporatives, mitjançant la transformació de les estructures organitzatives i la cultura experiencial dels agents implicats.

Només amb una simple revisió dels múltiples requeriments normatius que tenen els diferents òrgans del centre ja es detecta la necessitat de treballar en equip. Què impliquen sinó activitats com les següents?:

- Fixar i coordinar criteris sobre l'avaluació i recuperació dels alumnes.
- Coordinar les funcions d'orientació i tutoria dels alumnes.
- Elevar propostes per al desenvolupament d'activitats complementàries.
- Establir criteris metodològics en relació amb les àrees.
- Definir objectius bàsics i complementaris de les matèries d'aprenentatge.
- Proposar l'organització dels grups d'alumnes.
- Promoure activitats formatives.
- etc.

No hem d'oblidar que per desenvolupar la col·laboració ens hem de basar en l'autoreflexió professional i la cerca del diàleg entre col·legues, i que la seva finalitat és millorar la pràctica pedagògica. Tampoc no hem d'oblidar que cal una graduació on es passi de la interacció entre iguals al coneixement mutu i a compartir propostes i projectes.

Si resulta evident la necessitat de col·laborar, també ho és la dificultat de fer-ho. A les resistències individuals s'han de sumar les institucionals i els problemes propis d'una cultura i una forma de fer individualista.

Una part de les dificultats són les formes d'organització escolar que imperen, que de fet fraccionen el currículum, els horaris, els espais i, coherentment, fomenten l'individualisme del professor. També es reforcen les creences i pràctiques, com el caràcter lineal dels programes, l'excessiva dependència dels llibres de text o de la normativa. Tanmateix, hi ha certes actituds professionals de comoditat, conformisme i falta de professionalitat.

Aquesta cultura incideix de fet i està present en les dificultats que addueixen els centres per col·laborar. El quadre 7.1 recull una síntesi de les possibles dificultats:

DIFICULTATS PER LA COL·LABORACIÓ EN LES ESCOLES
<ul style="list-style-type: none"> • No existeix com a prioritat. • Dificultat d'unificar criteris. • Temps per a la coordinació periòdica. • Incompliment dels acords. • Baixa coordinació en el desenvolupament. • Falta de formació en els equips implicats. • Resistències personals: manca d'interès i il·lusió, tendència a no comprometre's, individualisme, falta de convenciment sobre l'eficàcia, etc. • Manca de recursos. • Insuficient lideratge. •

Quadre 7.1: Dificultats perquè es doni la col·laboració en les escoles (adaptat Gairín, 1999).

Les problemàtiques mencionades justifiquen que es plantegin clarament el conjunt de canvis que podrien afavorir alteracions en l'orientació.

El canvi ha de ser essencialment cultural i s'ha de basar en el principi de la parsimònia. Innovar demana constància i paciència i els seus resultats només es veuen al cap dels anys. Un altre factor a considerar és que les innovacions proposades seran acceptades en tant que aquestes no es desviïn massa de la línia que l'actual cultura del centre consideri positiva. És a dir, la innovació proposada s'ha de basar en canvis compatibles amb la cultura existent per que hi pugui haver una acceptació mútua. A poc a poc s'aniran creant nous models de pensar, percebre i construir la realitat escolar o, el que es el mateix, s'anirà modificant la cultura existent. No hem d'oblidar que la cultura és la barrera més gran per al canvi i, alhora, el millor pont per a la seva millora.

Finalment, cal preveure que aquest canvi no serà possible si l'escola no es troba en un estadi organitzatiu que ho permeti. La cultura col·laborativa s'adquirirà mitjançant l'aprenentatge i aquest no es pot fer de cap manera si l'organització no és suficientment madura per assumir-lo.

A l'apartat següent presentem un seguit de propostes d'intervenció que al nostre entendre podrien facilitar el camí cap a una cultura organitzativa col·laborativa.

7.2 Propostes d'intervenció

Una vegada presentades les conclusions més rellevants i detectades les mancances sorgeixen diverses preguntes prèvies que forçosament han d'obtenir respostes si volem que es produeixi el canvi de cultura desitjat: en quins espais han de planificar-se les noves actuacions?; quin temps de la setmana o del llarg del curs s'ha de dedicar a això?; es podran relegar algunes de les tasques que es venien fent fins al moment i que hauran de seguir-se realitzant al llarg del curs?; es podrà comptar amb l'assessorament d'algun agent extern al centre que els doni suport en aquestes noves tasques? es rebrà alguna compensació per la dedicació que això suposarà?; què es farà quan en alguns centres no s'aconsegueixi arribar a acords en determinats punts o temes?; i amb aquell personal que no vulgui o no pugui dur a terme els acords presos?; què passarà amb aquell professorat que no vulgui implicar-se en el treball col·lectiu?; quin serà el paper que els pertorqui jugar, a l'equip directiu?...

Estimen necessari, i és part de la nostra responsabilitat, aportar, abans de cloure aquest estudi, un conjunt de propostes o recomanacions que permetin donar una visió que fomenti la reflexió i impulsi el debat. Les propostes presentades s'han de considerar com el resultat immediat de l'estudi realitzat i la conseqüència dels seus resultats. Amb el seu plantejament assumim, per avançat, la realitat i la necessitat que moltes vegades les decisions dels sistema educatiu han d'obeir i obeeixen més a interessos socials i culturals que als estrictament teórico educatius.

Les propostes que plantejem les fem a partir de com incidir en les diferents manifestacions, que hem adoptat per a l'estudi, perquè aquestes s'apropin a les característiques desitjades per una cultura col·laborativa, i aniran distribuïdes en relació amb tres camps d'actuació: el Sistema Educatiu, el Centre i els Protagonistes.

7.2.1 Propostes d'intervenció per al sistema

1. La direcció dels centres públics hauria de gaudir de l'autonomia suficient per poder actuar en consonància als acords presos per la comunitat educativa. És molt desencoratjador, passar hores debatent i reflexionant sobre les problemàtiques que té la institució, arribar a acordar solucions possibles i després tenir les mans lligades perquè el sistema no et permet actuar. Si hi hagués més autonomia, els centres amb ganes de treballar podrien esdevindra competitius amb si mateixos, la institució se sentiria més motivada i hi podria haver més promoció del personal.
2. Cal donar una formació adequada a les persones que han d'exercir el lideratge en el centre. Però no tan sols des de la formació permanent: cal que en la formació de base s'ampliïn els coneixements sobre dinàmiques institucionals, lideratge de grups, conducció de reunions, presa de decisions, etc.
3. Elaborar uns plans d'estudi per als futurs professors que proporcionin actituds col·laboratives.
4. Possibilitar una formació continuada adequada al professorat que treballa en el centre, establint cursos de formació a la carta segons les necessitats de cada centre i no haver d'escollir entre els d'un menú restringit que a vegades

no s'acosta ni de *bon tros* a les necessitats reals existents. Creiem que en el cas i el tema que ens ocupa, la modalitat d'assessorament en el centre és la que millor respon a les necessitats actuals. La incidència és global, el percentatge de professors implicats és més ampli i parteix de la realitat específica del centre.

5. Solucionar el tema de l'immobilisme funcional, dotant els Consells Escolars de cert marge de maniobra per actuar sobre la gestió del personal, de tal manera que fos el professorat qui estigués al servei del Projecte de Centre i no a l'inrevés, que el Projecte de Centre estigui al servei dels interessos del professorat.
6. No convertir les escoles públiques en escoles marginals. Almenys l'escolaritat obligatòria hauria de ser realment pública per a tothom. S'han d'arbitrar mecanismes i mesures reals perquè els alumnes amb deficiències, procedents de famílies problemàtiques, d'ambients deprimits, etc., quedin igual repartits entre els centres, públics o privats subvencionats. En cas de que això no sigui possible, cal dotar els centres que tenen molts alumnes amb aquestes tipologies dels recursos necessaris per poder-los atendre dignament, de tal manera que es pugui crear un clima de treball més tranquil i que el professorat es pugui dedicar realment a tasques educatives i no purament assistencials.
7. No establir plantilles tipus en els centres on, bàsicament, només es considera la quantitat d'unitats i d'alumnes per atorgar el nombre de professors a cada centre, sense prendre en consideració cap altre criteri més qualitatiu, com podrien ser les necessitats reals que les escoles tenen.
8. Articular nous espais temporals, socials, organitzatius, laborals i camps de decisió, i dinàmiques de suport coherents, que possibilitin un nou exercici de la professionalitat docent. El temps del docent fins al moment és un temps de professionalitat parcial, no concedeix espais per a la col·legialitat, l'elaboració de materials, la planificació, la reflexió i avaluació de les tasques, etc.

Els canvis estructurals incideixen clarament, doncs, en la necessitat d'autonomia real dels centres i en un major compromís de les autoritats educatives, la qual cosa no ha d'excloure el paper i la col·laboració que podrien tenir altres agents com els vinculats al context familiar i socio cultural dels alumnes.

7.2.2 Propostes d'intervenció per als centres educatius

9. Comprendre la cultura del centre abans de planificar qualsevol intervenció. Com ja hem dit, el canvi tan sols serà possible si s'enllaça amb les percepcions i les expectatives dels diferents agents educatius. Una manca de relació pot derivar en una desimplicació en els processos de transformació com a mecanismes de resistència al canvi.
10. Reflexionar sobre quina ha de ser la línia educativa i el currículum d'escola que es vol desenvolupar en el centre. Això és necessari per definir la cultura que desitgem i fer esforços per aconseguir-ho.
11. Acordar les actuacions que han de possibilitar que les accions portades a terme pels diferents professionals siguin coherents amb les propostes plantejades.
12. Crear les estructures suficients i necessàries perquè els membres de la comunitat educativa puguin estar informats de tot el que afecta la seva tasca. Sense informació és difícil que hi hagi participació, implicació i presa de decisions.
13. Crear les estructures suficients i necessàries perquè els membres de la comunitat educativa es puguin coordinar. Sense coordinació també és difícil que hi hagi participació, implicació i presa de decisions. Cal intentar redistribuir l'horari de manera que les reunions de les diferents comissions, departaments, cicles, etc. es puguin fer dins de l'horari lectiu. Les hores de dedicació als alumnes s'esponjarien més i obligarien al professorat que es fessin amb més seriositat i rigor. Alhora, crearien més espais de temps per dissenyar el currículum, la confecció de materials, la discussió i la reflexió conjunta.

14. Analitzar si la realització de reunions és sempre necessària o, per contra, de vegades es poden trobar altres mecanismes que ens facin el mateix servei.
15. Intentar crear grups que mantinguin estructures amb el punt òptim de relació entre el nivell de la tasca i el nivell emocional.
16. Crear contextos on sigui possible el desenvolupament professional dels docents a fi de no caure en la rutina i el conformisme, acompanyant les accions de propostes formatives.
17. En lloc d'una escola estructurada en aules classe estàtiques i tancades, deixades a la responsabilitat individual del docent, s'ha d'experimentar i construir progressivament una vida escolar més variada i complexa, capaç d'oferir possibilitats de relació, oportunitats d'aprenentatge, espais d'intervenció cultural i de suport didàctic. Al mateix temps s'estarà potenciant un currículum ocult que prepararà als alumnes perquè estiguin oberts a les situacions canviants.
18. Potenciar equips de gestió que puguin gestionar la consecució de recursos externs, redistribuir els recursos existents, establir comitès de seguiment i coordinació, etc.
19. Promoure la presentació d'altres experiències, donar suport a les iniciatives, protegir als implicats, donar a conèixer les experiències exitoses, planificar trobades d'intercanvi, etc.
20. Promoure aules col·laboratives, que incloguin coneixement i autoritat compartida entre professors i estudiants, professors mediadors i l'agrupament heterogeni d'estudiants.
21. Impulsar estratègies globals com ara Desenvolupament Organitzacional, Revisió Basada en l'Escola, Reunió Departamental, Desenvolupament Col·laboratiu, Grups de Millora, Formació en Centres; també estratègies centrades en el contingut d'aprenentatge o en el professor (formació clínica, canvi de la realitat escolar, suport tècnic professional, suport entre companys, suport per la indagació), Investigació-Acció, etc.
22. Obrir el centre a altres centres que, com ell, tenen problemàtiques similars perquè es puguin donar suport i, conjuntament, establir possibles solucions.

23. No posar-se d'esquenes a una societat canviant està alerta a aquests canvis, de manera que la institució no quedi aïllada del context on es troba.
24. Estar atents a la coordinació amb altres institucions de diferent tipologia però dedicades a l'àmbit educatiu a fi de poder aprendre les unes de les altres.

7.2.3 Propostes d'intervenció per als protagonistes

25. Intentar no tancar-se en banda a les propostes dels companys, tenir una actitud oberta que permeti el diàleg per poder arribar a acords consensuats, a fi d'aconseguir no allò que és més beneficiós per a mi sinó aquella solució que és millor per a la institució.
26. Implicar i involucrar-se més en la millora de la institució. El professor no sols és responsable del que passa a la seva aula, ho és també de la bona marxa del centre.
27. Acceptar la crítica i el conflicte sense ressentiments i susceptibilitats, sinó com un fet consubstancial a les organitzacions que volen caminar cap a la millora.
28. Trencar amb la tradició estesa entre el personal docent de no-ingerència en la tasca dels seus companys. Això millorarà en la mesura que els treballs i les decisions es prenguin de forma col·lectiva. Així serà més fàcil opinar sobre la feina col·lectiva que sobre la individual.
29. Desenvolupar pràctiques reflexives sobre el propi treball, però no solament sobre la pròpia classe, sinó sobre aquells aspectes que directament o indirectament hi influeixen.
30. Comprometre's amb el perfeccionament continu i l'aprenentatge permanent.

En definitiva, es tracta de no resignar-nos amb la rigidesa actual del sistema educatiu, dels centres, i dels agents implicats en el procés educatiu; i del seu desfasament amb la realitat. Cal introduir una cultura col·laborativa als centres que doni resposta als grans interrogants que el segle XXI planteja i que permeti que l'escola i la societat marxin al mateix ritme.

La recerca de centres educatius de qualitat parteix de la convicció que és possible crear, conservar i transformar la cultura, tot i que cal temps, per adequar-la a les noves exigències. Entén que el fet de compartir concepcions i conviccions sobre l'ensenyament i el rol dels professors és fonamental per aconseguir accions coordinades de qualitat.

Es tracta d'identificar els membres de l'organització amb el projecte institucional, de compartir la seva estratègia de treball, d'implicar-se en la seva consecució i de sentir la necessitat d'avaluar les actuacions per veure si la millora es dona en la direcció assenyalada.

La potenciació d'una cultura peculiar i consolidada permet orientar les accions individuals i col·lectives, mobilitzant una bona part del potencial personal i professional dels components de l'organització. El canvi basat en una cultura conseqüent és el més eficaç i perdurable, tot i que, sens dubte, és més difícil d'aconseguir.

El desenvolupament d'aquesta cultura comuna se centra en l'actuació d'un fort lideratge instructiu que considera els factors de qualitat i que dinamitza el centre educatiu. D'altra banda, atén l'efecte i les conseqüències que pugui tenir el desenvolupament de cultures contràries a la millora o als compromisos institucionals.

És, per tant, un canvi promogut des de dins a partir de les pròpies inquietuds i necessitats, sense que això elimini la possibilitat de comptar amb ajuts externs. També és un canvi que ha de partir de l'anàlisi de la cultura existent, de l'estudi de les raons que porten a la seva instal·lació i al seu canvi i de la selecció de les estratègies més adequades a un determinat context.

7.3. Limitacions i suggeriments

De la mateixa manera que hem manifestat en el capítol anterior, considerem que tant les limitacions com els suggeriments han de ser clars i concrets. Per aquest motiu les expressem en forma de relació numerada, que en cap cas pretén indicar ordre d'importància.

7.3.1 Limitacions a l'estudi de la cultura

Les conclusions i les propostes aportades en els apartats anteriors (7.1 i 7.2), han de ser ponderades prenent en consideració les limitacions en les quals s'ha desenvolupat l'estudi. Per tal de poder-les valorar i per facilitar la contextualització de les reflexions, presents i futures que se'n puguin derivar, exposem a continuació algunes de les restriccions que han estat presents en el desenvolupament de l'estudi.

7.3.1.1 Limitacions de caire general

1. El present estudi intenta recollir de manera global tots aquells factors que tenen influència en la cultura organitzacional dels centres. Tanmateix, la complexitat del fenomen fa que hagi calgut simplificar-los per tal de poder aportar una aproximació global al tema. Aquesta, és sens dubte, la primera limitació a l'estudi, això ens porta a pensar que ens alguns casos hi ha qüestions que s'haurien d'estudiar individualment.
2. S'ha de tenir cura amb la interpretació que es fa dels símbols. D'una banda, expliquen i donen sentit a l'organització i així, redueixen la incertesa i l'ambigüitat, però, de l'altra, també poden distorsionar i camuflar. Aquesta ambivalència pot dificultar la seva interpretació.
3. Un estudi superficial o un mal ús de les anàlisis culturals pot degenerar en estereotips i prejudicis sense base.
4. Algunes escoles encara no estan preparades per assolir una cultura col·laborativa. Una organització ha de tenir el suficient grau de maduresa per planificar el canvi que això suposa. Aquest canvi l'hem d'entendre com un procés gradual i cal anar cremant progressivament les etapes corresponents.
5. El camí que s'ha de recórrer per arribar a assolir una cultura col·laborativa és un procés lent i correm el risc que, un cop aconseguida, aquesta ja s'hagi quedat desfasada o obsoleta per les necessitats que requereix l'entorn. En qualsevol cas haurem aconseguit introduir en el centre una actitud positiva envers el canvi que sempre anirà bé per caminar cap a altres horitzons.
6. Seria inadequat crear una cultura independent, aïllada, tancada dins el seu entorn cultural. Però, sobretot, seria abusiu intentar imposar coactivament a

tots i a cada un dels membres de l'organització aquestes idees, símbols i valors, sense tenir respecte a la llibertat personal.

7.3.1.2 Limitacions específiques a l'estudi de camp

7. Hi ha manifestacions que costen més de copsar que altres, bé perquè es troben menys presents o bé perquè amb els instruments utilitzats no hem pogut i/o sabut observar la dimensió del seu abast. Ens referim sobretot a algunes manifestacions simbòliques (senyals visuals i simbolismes) i a algunes de les manifestacions verbals (llenguatge, metàfores i històries de l'organització).
8. A mesura que hem anat treballant amb el qüestionari ens hem adonat que hi ha quatre d'ítems que s'haurien de reformular, ja que la pregunta formulada no respon exactament a la filosofia de la manifestació a la qual representa. Ens referim concretament a les manifestacions de rituals (ítem C3), metàfores (ítem C27), llenguatge (ítem B3) i històries de l'organització (ítem C25).
9. En general, la puntuació obtinguda amb els qüestionaris és lleugerament superior a la que després es desprèn de les entrevistes i les observacions. El professorat, en general, tendeix a puntuar alt en els qüestionaris i tendeix a ser molt més crític en les entrevistes.
10. La mostra obtinguda, una mica per sota del que estadísticament es consideraria significativa, ja denota un cert esperit de col·laboració. Hem de tenir en compte, si pensem a generalitzar els resultats de l'estudi, que aquests professors que contesten, ho fan voluntàriament. Això ens fa pensar, encara que potser es pugui catalogar de deducció trivial, que els que contesten són els que tenen tendència a col·laborar més. Creiem que els resultats obtinguts globalment serien inferiors si s'hagués pogut tenir accés als resultats de tots els qüestionaris enviats.
11. No és un tema que aixequi gaire expectatives. El professorat no el veu com a prioritari, sobretot si tenim en compte la resposta obtinguda en els qüestionaris. D'altra banda, també es va intentar copsar l'opinió sobre el tema a través de diferents llistes de correu electrònic i es pot dir que la resposta va ser gairebé nul·la.

12.La proporció d'escoles privades concertades que va respondre és més baixa que la de les escoles públiques tenint en compte que el nombre d'enquestes enviades a cadascuna d'elles era proporcional a la població existent. Les escoles privades que ho fan, però, obtenen en general unes puntuacions més altes. Aquestes puntuacions s'han de valorar en la seva justa mida, ja que d'aquí no podem deduir que els centres privats concertats tinguin més tendència a situar-se en una cultura col·laborativa.

13.La bibliografia consultada, des del nostre punt de vista bastant extensa, no aporta moltes idees noves: els autors sovint fan referència a les mateixes fonts. Aquest fet ens fa pensar que encara ens troben amb un terme poc treballat on falta molt *territori per recórrer i investigar*.

14.La fonamentació teòrica, encara que ha pretès ser un recull ampli i crític de la bibliografia existent, no es pot considerar exhaustiva, atesa la contextualització de la temàtica. En el nostre cas, sobretot, s'ha pretès fonamentar la construcció de l'instrument, l'estudi de camp, les possibilitats del canvi i esbrinar el moment actual dels centres respecte del tema que ens ocupa.

Totes aquestes limitacions esmentades creiem que no invaliden l'estudi realitzat, en tot cas aporten més informació als resultats obtinguts i orienten els possibles investigadors en recerques futures.

7.3.2 Suggestiments per a futures investigacions

Stenhouse (1987) en la seva lliçó inaugural del curs acadèmic 1979/1980 de la Universitat de East Anglia deia: "*La investigació és, per definició, una fita provisional, el campament base per la següent atacada*". Si estem d'acord amb aquesta afirmació, també estarem d'acord en pensar que tot procés de reflexió sobre un problema concret porta, de manera inherent, al plantejament de nous interrogants.

La nostra intenció, en aquest últim epígraf, és plantejar possibles hipòtesis de treball que puguin suggerir elements per a la continuïtat de la recerca, orientacions per perfeccionar i completar el nostre estudi o identificar aspectes que mereixin ser estudiats amb més aprofundiment i que poden donar lloc a futures línies d'investigació. Hipòtesis que

tinguin com a objectiu últim millorar la pràctica educativa en la mesura que suggereixen alternatives a les maneres d'actuar i pensar del professorat i de les administracions competents, segons sigui el cas.

Apuntem a continuació alguns suggeriments que podrien tenir un caràcter prioritari pel seu interès i actualitat:

1. A fi de completar l'estudi, es podria determinar quina és la cultura organitzativa predominant en altres etapes educatives, sense que aquestes hagin de ser necessàriament obligatòries, i establir comparacions de causa i efecte amb l'etapa estudiada.
2. Desenvolupar i aplicar, mitjançant un estudi de cas, un pla de treball per verificar si és possible el canvi de cultura, quines són les problemàtiques que es troben i quines les possibles solucions a aportar.
3. El coneixement d'un tipus determinat de cultura ens obre una porta mentre que, alhora ens en tanca una altra. En fomentar una cultura organitzacional col·laborativa podem fer-nos les preguntes següents:
 - estem propiciant en els nostres alumnes la transmissió d'una cultura restrictiva i uniformadora?,
 - els hi estem tancant la porta, a la transmissió d'una cultura complexa i plural?;
 - una cultura organitzacional fragmentada, dóna als alumnes una visió més ampla i, per tant, un ventall més gran de maneres de fer?
4. Establir la relació existent amb altres termes afins com pot ser el clima o la imatge.
5. Analitzar la cultura existent en altres comunitats autònomes o en el conjunt del territori Espanyol.
6. Fer una anàlisi diferencial i establir limitacions de la cultura dels professors en relació amb la cultura dels directius.
7. Estudiar les manifestacions culturals implícites *versus* les manifestacions culturals explícites.

Moltes de les investigacions proposades tracten d'aprofundir en el camp d'estudi a partir de l'anàlisi diferencial que tenen com a referent els diferents nivells educatius o les variables socio culturals econòmiques on s'ubiquen els centres educatius. També es pot considerar una via digna d'exploració, el que seria l'estudi de les subcultures dels diferents estaments que cohabituen en un centre educatiu.

Queden per fer moltes aportacions i respondre molt interrogants, però, com molt encertadament diu el professor Miguel Ángel Santos Guerra, *“Una obra nunca se acaba, sencillamente se abandona”*. Fent ús d'aquestes sàvies paraules creiem que ha arribat el moment de posar el punt i final o, com a mínim, un gran punt i a part a aquesta recerca.

D. BIBLIOGRAFIA I FONTS DOCUMENTALS

Els criteris emprats pels investigadors a l'hora de citar la bibliografia són diversos. Els procediments més utilitzats habitualment consisteixen en:

1. Confeccionar reculls bibliogràfics parcials al final de cada capítol.
2. Realitzar una única bibliografia sumària final.
3. Realitzar una bibliografia sumària final ordenada per àmbits temàtics.

En aquesta investigació, hem optat per la segona opció (la realització d'un únic capítol bibliogràfic final), bàsicament pels següents motius: evitar les repeticions de les mateixes referències en diferents capítols, per la complicació que comporta classificar les obres en àmbits temàtics sovint difícils de delimitar i per facilitar al lector la possible recerca de referències bibliogràfiques que li puguin interessar.

El criteri general emprat en les cites bibliogràfiques consisteix a citar els autors pel primer cognom i per la inicial del seu nom seguit de l'any d'edició de l'obra, el nom de l'obra i aquelles altres dades que facilitin la identificació de la mateixa. Ocasionalment, en el cas dels autors que en el si de la comunitat científica de les Ciències de l'Educació són més coneguts pels dos cognoms, respectem aquesta convenció.

Hem optat, per raons de coherència, per transcriure les cites en l'idioma en que es troba escrit el text. De tal manera que no trobarem AGUIRRE, A. i RODRÍGUEZ, A sinó AGUIRRE, A. y RODRÍGUEZ, A., ni tampoc BALLESTEROS, A. i altres sinó BALLESTEROS, A. y otros, ...

Es recullen tant sols els textos utilitzats directament, cal dir a més a més que s'han revisat altres textos i bases documentals diverses d'aquestes últimes hem de citar principalment:

CATÀLEG DE LA BIBLIOTECA DE L'UAB

CIDE: Centre Nacional d'Investigació i Documentació Educativa. Ministeri d'Educació, Madrid.

ERIC: Centre d'Educació sobre Recerca Educativa (Educational Resources Information Center).

- CIJE: Revistes i Diaris Educatius -amb resum- (Current Index to Journals in Education).
- RIE: Informes de Reunions Professionals, Monografies, Informes finals d'Investigació... (Resources in Education)

FRANCIS: Centre Nacional de Recerca Científica de França.

REDINET: Xarxa Estatal de Dades sobre Investigació Educativa.

SERVEI D'INFORMACIÓ BIBLIOGRÀFICA DE LA BIBLIOTECA NACIONAL.

8.1 Bibliografia consultada

- AAVV (1992): **Cultura escolar y desarrollo organizativo. II Congreso Universitario de Organización Escolar.** GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- AAVV (1996): **IV Congrés interuniversitari d'organització escolar.** Universitat Rovira i Virgili, Tarragona.
- AAVV (1997): **Cultura y cambio organizacional.** Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.
- ABRAVANEL; ALLAIRE; FIRSIROTU; HOBBS; POUPART y SIMARD. (1992): **Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos.** Legis Fondo Editorial. Santafé de Bogotá, Colombia.
- ADAIR, J. (1992): **El reto gerencial de la innovación.** Legis, Colombia.
- AGUIRRE, A. (Coord.) (1995): **Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural.** Marcombo, Barcelona.
- AGUIRRE, A. y RODRÍGUEZ, A. (1995): **Patios abiertos y patios cerrados. Psicología cultural de las instituciones.** Marcombo, Barcelona.
- AINSCOW, M. and HOPKINS, D. (1994): **Creating the conditions for school improvement.** David Fulton Publishers, London.
- ALONSO AMO, E. (1988): *Clima y Cultura en las Organizaciones.* En **Actas II Congreso Nacional de Educación Social.** Alicante.
- ALONSO AMO, E. (1990): *Clima y cultura en las organizaciones.* En J. M. Peiró (Coord.): **Psicología Social y sociedad del bienestar.** PPU, Barcelona.
- ALONSO, E.; OSCA, A. y PALACÍ, F. (1996): *El patrón ideal de la cultura organizacional.* En **Revista de Psicología Social.** Vol. (33); pp. 33-46.
- ALTHUSSER, T.H. (1976): *Ideología y aparatos ideológicos del Estado.* En Gras, A.: **Sociología de la educación.** Narcea, Madrid.
- ÁLVAREZ, M. y LÓPEZ, J. (1999): **La evaluación del profesorado de los equipos docentes.** Editorial Síntesis, Madrid.
- ÁLVAREZ, Q. y ZABALZA, M.A. (1989): *La comunicación en las Instituciones Escolares.* En MARTIN MORENO, Q.: **Organizaciones Educativas.** UNED. Madrid.
- ALVESSON, M. (1989): *The cultural perspective on organizations: instrumental values and basic features of culture.* In **Sacndinavian Journal of Management.** n° 5.
- ALLCORN, S. (1989): *Understanding Groups at Work.* In **Personnel (AMA).** Vol. (66) n° 8; pp. 28-30.

- ALLEN, Th. J and HAUPTMAN, O. (1987): *The Influence of Communication Technologies on Organizational Structure: A Conceptual Model for Future Research*. In **Communication Research: An International Quarterly**. Vol. (14) nº 5; pp. 575-587.
- AMORÓS, J. (1998): **La nueva cultura empresarial, una respuesta audaz a los retos del siglo XXI**. Centre d'Informació i Desenvolupament Empresarial, Barcelona.
- ANGUERA, M.T. (1982): **Metodología de la Observación en Ciencias Humanas**. Cátedra, Madrid.
- ANSOFF, H.I. (1985): **La dirección y su actitud ante el entorno**. Bilbao, Deusto.
- ANTÚNEZ, S. (1991): **Anàlisi de les tasques dels directors i directores escolars de centres públics d'ensenyament primari de Catalunya**. Departament de Didàctica i Organització Escolar, Universitat de Barcelona. Tesi Doctoral inèdita.
- ANTÚNEZ, S. (1993): *La Cultura Organizativa, Barrera y Puente para la Formación Permanente del Profesorado de los Centros Públicos*. En Gairín, J. y Antúnez, S. (Coord.): **Organización Escolar. Nuevas Aportaciones**. P.P.U. Barcelona.
- ANTÚNEZ, S. (1993): **Claves para la Organización de Centros Docentes**. Horsori. Barcelona.
- ANTÚNEZ, S. (1997): *¿Marketing Escolar?*. En **Aula de Innovación Educativa**. nº58; pp. 58-59.
- ANTÚNEZ, S. (1998): *La escuela pública ante la presión por la creatividad: ¿Usemos la colaboración como antídoto!*. En **Contextos Educativos**. nº 1; pp. 7-23.
- ANTÚNEZ, S. (1999): *El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares*. En **Educación**. nº 24; pp. 89-110.
- ANTÚNEZ, S. i GAIRÍN, J. (1990): **El Projecte Educatiu**. Departament d'Ensenyament. Generalitat de Catalunya.
- ANZIEU, D. y MARTÍN, J. (1971): **La dinámica de los grupos pequeños**. Ed. Kapeluz, Buenos Aires.
- ANZIZU, J.M. (1985): *Cultura organizativa. Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa*. En **Alta Dirección**. nº 120; pp. 38-46 / 63-70.
- APARISI, J. y SORIANO, D. (1993): *El proyecto curricular de centro, ¿Posibilidad de una nueva cultura organizativa en la educación primaria?*. En **Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- ARENAS VÁZQUEZ, C. (1993): *Sobre proletarización del profesorado y malestar docente*. En **T.E. Andalucía**. nº 145.

- ARGYRIS, C. (1979): **El individuo dentro de la organización.** Herder, Barcelona.
- ARMAS CASTRO, M. (1996): *Nuevos directores para una nueva cultura en la gestión de centros.* En **La construcción de una nueva cultura en centros educativos.** VIII Jornadas Estatales Forum Europeo de Administradores de la Educación, Murcia.
- BADWOUND, E. y TIERNEY, W. G. (1988): *Leadership and American Indian Values: The Tribal College Dilemma.* In **Journal of American Indian Education.** Vol. (28) nº 1; pp.9-15.
- BALL, S. (1989): **La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar.** Paidós /MEC, Barcelona.
- BALLESTER, A. (1996): *Propuestas de intervención en centros educativos para la implantación de innovaciones y mecanismos de mejora.* En Gairín, J. y Armengol, C.: **La jefatura de Estudios.** Estrategias de Actuación. Cursos de Formación para Equipos Directivos. Ministerio de Educación y Cultura; Secretaria General de Educación y Formación Profesional, Madrid.
- BALLESTEROS, A. y otros (1996): *Hacia la innovación en la gestión de los centros.* En Gairín, J. y Darder, P. :**Organización y Gestión de Centros Docentes.** Praxis, Barcelona.
- BANKS, J.A. (1993): *The canon Debate, Knowledge Construction and Multicultural Education.* In **Educational Researcher.** nº 22; pp. 4-15.
- BANNEL, Y. (1989): **Comunicación y marketing interno: la revolución empresarial de hoy.** Colección grupo ICSA, Madrid.
- BANTZ, Ch. R. (1989): *Organizing and 'The Social Psychology of Organizing'.* In **Communication Studies.** Vol. (40) nº 4; pp. 231-240.
- BARBERO, J.I. (1996): *Cultura profesional y currículum oculto en educación física. Reflexions sobre las (im)posibilidades del cambio.* En **Revista de Educación.** nº 311, pp. 13-50.
- BARLEY, S.R. (1983): *Semiotics and the study of organizational and occupational cultures.* In **Administrative science quartely.** nº 28.
- BARRIOS, CH. (1998): **La formación permanente y el grupo de trabajo en el desarrollo profesional del docente en secundaria.** Oikos-Tau, Vilassar de Mar (Barcelona).
- BATES, R. (1982): *Towards a Critical Practice of Educational Administration.* In **Studies in Educational Administration.** Armidale, NSW: Consejo de Administraración Educativa de la Commonwealth. nº 27.
- BATES, R. (1986): **The Management of Culutre and Knowledge.** Deakin University Press, Geelong.

- BATES, R. (1986): *Toward a critical practice of educational administration*. In Sergiovanni, t. and Corbally, J. (Ed.): **Leadership and Organizational culture**. Universitu Illinois Press. Illinois.
- BATES, R. (1987): *Corporate culture, schooling, and educational administration*. In **Educational Administration Quarterly**. Vol. (23) nº 4; pp. 79-115.
- BATES, R. (1992): *Leadership and school culture*. En **Cultura escolar y desarrollo organizativo. II Congreso Universitario de Organización Escolar**. GID, Univerisdad de Sevilla, Sevilla.
- BEAM, R. A. (1988): *Professionalism as an Organizational Concept*. In Paper presented at the Annual Meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Portland.
- BEARE, H.; CALDWELL. B.J. y MILLIKAN R.H. (1989): **Creating an Excellent School**. Routledge, London-New York.
- BEARE, H.; CALDWELL. B.J. y MILLIKAN R.H. (1992): **Cómo conseguir centros de calidad**. La Muralla, Barcelona
- BECKARD, R. (1989): **Desarrollo organizacional. Estructura y modelos**. Fondo de Cultura Iberoamericano, Bogotá.
- BECKER, H.S. (1982): *Culture: A Sociological View*. In **Yale Review**. nº 5, summer.
- BELL, A. et al. (1990): *Teacher isolation and the small rural school*. In Southworth, G.: **The Study of Primary Education**. Vol (3).
- BELL, C. S. (1987): *Complicating" Educational Administrators*. In Paper presented at the Annual Meeting of the University Council for Educational Administration, Charlottesville.
- BELL, R. A. y otros (1990): *Is It Lonely at the Top?: Career Success and Personal Relationships*. In **Journal of Communication**, Vol. (40) nº 1, pp. 9-23.
- BENEDITO, V. (Direc.) (1991): **Anàlisi de la Formació Permanent del Professorat dels alumnes de 4 a 16 anys a Catalunya**. ICE, Divisió de Ciències de l'Educació. Universitat de Barcelona.
- BENITO, V. (1993): *Formación permanente del profesorado Universtario. Reflexiones y Perspectivas*. En **AAVV Evaluación y desarrollo profesional. II Jornadas Nacionales de Didáctica Universitaria**. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Servicio de Publicaciones de la Universidad, Las Palmas de Gran Canarias.
- BENNIS, W.G.; BENNE, K.D. and CHIN, R. (1969): **The planning of Change**. Rinehart and Winston, New York.
- BERG, P. (1983): *Symbolic management of organizational cultures*. In **Organizational Folklore Conference**. Santa Mónica, California.

- BERGER, P y LUCKMAN, TH. (1968): **La construcción social de la realidad**. Buenos Aires, Amorrotu.
- BERSNSTEIN, B. (1997): **Pedagogía, control simbólico e identidad**. Morata, Madrid.
- BERTRAND, Y. (1991): **Culture Organisationnelle**. Presses Universitaires du Québec, Québec.
- BEST, J.W. (1965): **Cómo investigar en educación**. Morata, Madrid.
- BEYER, J. and TRICE, H. (1990): *The communication of power relations in organizations through cultural rites*. En Jones Moore (Ed.): **Undertandind the human dimension**. Sage Publication, Londres.
- BISQUERRA, R. (1987): **Introducción a la estadística aplicada a la investigación educativa. Un enfoque informático con los paquetes BMDP y SPSSX**. PPU, Barcelona.
- BISQUERRA, R. (1989): **Métodos de Investigación Educativa. Guía Práctica**. Ediciones CEAC, España
- BLAKE, R.R. and MOUTON, J.S. (1987): **La 3éme dimension du management**. Les éditions de l'Organisation, Paris.
- BOCCHI, J. (1988): *The Collective Concept of Audience in Nonacademic Settings*. In Paper presented at the Annual Meeting of the Conference on College Composition and Communication, St. Louis.
- BOLÍVAR, A. (1992): *Cultura organizativa escolar y resistencia al cambio*. En **Cultura escolar y desarrollo Organizativo. II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- BOLIVAR, A. (1993): *Culturas Profesionales en la Enseñanza*. En **Cuadernos de Pedagogía**. nº 219; pp. 68-72.
- BOLIVAR, A. (1993): *Cambio educativo y cultura escolar: resistencia y reconstrucción*. En **Revista de Innovación educativa**. (Universidad de Santiago), nº 2; pp. 13-22.
- BOLIVAR, A. (1994): *El compromiso organizativo de un centro en una cultura de colaboración*. En Villar L.M.y De Vicente P. (Coor): **Enseñanza reflexiva para centros educativos**. P.P.U, Barcelona.
- BOLIVAR, A. (1996): *Cultura escolar y cambio curricular*. En **Bordón**. Vol. (48) nº 2; pp. 169-177.
- BOLÍVAR, A. (1996): *La autonomía e identidad propia del centro. ¿A qué práctica discursiva responde?* En Zabalza, M.A.: **Reforma Educativa y organización escolar**. Editorial Tórculo, Santiago de Compostela.
- BOLIVAR, A. (1999): **¿Cómo mejorar los centros educativos?** Editorial Síntesis, Madrid.

- BOLMAN and DEAL, T.E. (1984): **Modern approaches to understanding and managing organizations**. Jossey-Bass, San Francisco.
- BOLLEN, R. (1992): *The long march towards improvement*. En **Cultura escolar y desarrollo organizativo. II Congreso Universitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- BOSCHE, M. (1984): *Corporate Culture: la culture sans historie*. En **Revue Française de Gestion**.
- BORRELL, N. (1992): *Formación de directores para el cambio institucional*. En **Cultura escolar y desarrollo organizativo. II Congreso Universitario de Organización Escolar**. GID, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- BOTTERY, M.P. (1988): *Educational Management: an ethical critique*. In **Oxford Review of Education**. Vol. (14) nº 3; pp. 341-351.
- BOWERS, C.A. (1996): *The Cultural dimensions of Ecological Literacy*. In **The Journal of Environment Education**. Vol. (27) nº 2; pp.5-10.
- BRITZMAN, D.P. (1986): *Cultural myths in the making of a teacher: biography and social structure in teacher education*. In **Harvard Educational Review**. Vol (4) nº 56; 442-472.
- BROW, A. (1998): **Organisational culture**. Finalcial Times Pitman, London.
- BRUNER, J. (1997): **La educación puerta de la cultura**. Editorial Visor.
- BRUNET, L. (1987): **El clima de trabajo en las organizaciones**. Trillas, México.
- BULLIS, C. A. y TOMPKINS, Ph. K. (1989): *The Forest Ranger Revisited: A Study of Control Practices and Identification*. In **Communication Monographs**. Vol. (56) nº 4, pp. 287-306.
- BULLIS, C. y BACH, B. W. (1989): *Socialization Turning Points: An Examination of Change in Organizational Identification*. In **Paper presented at the Annual Meeting of the Western Speech Communication Association**. Spokane.
- BULLOUGH, R. (1987): *Acommodation and tension: Teachers, teacher role and the culture of teacher*. In Smyth, J.: **Educating teachers. Changing the nature of pedagogical knowledge**. Falmer Press, London.
- BUNGE, M. (1981): **La investigación científica**. Ariel, Barcelona.
- BURRELO, L.C. and REITZUG, U.C. (1993): *Transforming context and developing culture in schools*. In **Journal of Counseling & Development**. nº 71.
- BURT, G. (1989): *Beyond Educational Technology-The New Discipline of Cultural and Ideological Technology*. In **Research in Distance Education**. Vol. (1) nº 3, pp. 9-11.