

La cultura i el clima organitzacional a l'Educació Secundària*

Marina Tomàs (coord.), Diego Castro

Universitat Autònoma de Barcelona
Departament de Pedagogia Aplicada

Ramon Graells, Carme Sanjuan

IES Bernat el Ferrer. Molins de Rei (Barcelona)

Antoni Mas

IES Gorgs. Cerdanyola del Vallès (Barcelona)

Resum

La importància de l'educació secundària per al desenvolupament personal i social i les diferents problemàtiques que actualment presenta obliguen a fer diferents actuacions (polítiques, legals, científiques i tècniques) que permetin optimitzar i millorar la realitat actual.

En el present article exposem resumidament les principals característiques d'una recerca que s'ha desenvolupat amb l'objectiu de millorar el funcionament dels centres d'educació secundària (IES) a partir del diagnòstic detallat de les variables cultura i clima organitzatiu.

Presentem una recerca desenvolupada per un equip de treball format per professors i directors d'IES, professionals de l'administració educativa i acadèmics del món universitari. Això ens ha permès fer un plantejament global i plural de la realitat i coordinar els diferents agents implicats i els professionals de l'àmbit.

Partim presentant molt breument el marc teòric de referència. En segon lloc es determinen les bases metodològiques i els aspectes empírics de la recerca. A més del disseny dels instruments per al diagnòstic de la cultura i el clima dels centres. Finalment, es presenten resumidament els resultats i les principals conclusions de l'estudi.

Paraules clau: cultura organitzacional, clima organitzacional, Educació Secundària, canvi.

Resumen. *La cultura y el clima organizacional en Educación Secundaria*

La importancia de la educación secundaria para el desarrollo personal y social y las diversas disfunciones y problemas que presenta obligan a realizar diferentes actuaciones (políticas, legales, científicas y técnicas) que permitan superar y optimizar la actual situación.

En el presente artículo se exponen de forma sintética los principales rasgos y características de una investigación que ha tenido como objeto de estudio la mejora del funcionamiento de los centros de educación secundaria (IES) a partir del diagnóstico detallado de las variables de su clima y cultura institucional.

* Aquest article sorgeix de la recerca «Estudi de la cultura i el clima organitzacional dels IES per a una intervenció educativa cap als adolescents òptima». N. Exp. 2004ARIE 0026 realitzada per l'equip següent: Tomàs, M. (coord.), Gimeno, X.; Essomba, M.A.; Castro, D.; Sanjuán, C.; Mas, A.; Llansana, J. J.; Bofarull, J. A.; Gracia, C.; Graells, R.; i Segovia, P.

Presentamos una investigación desarrollada por un equipo de trabajo configurado por profesores y directores de IES, profesionales de la administración educativa y académicos de la universidad que ha permitido plantear un enfoque global, plural y coordinado de los diferentes agentes implicados y profesionales del ámbito.

Partimos presentando de forma sucinta el marco teórico en el que hemos basado nuestra investigación. Seguidamente se determinan las bases metodológicas y de carácter más empírico, destacando por un lado el estudio de casos como metodología de trabajo y el diseño o aplicación de instrumentos para el análisis y el diagnóstico del clima y cultura institucional. Finalmente se presentan de forma resumida los resultados y las principales conclusiones del estudio.

Palabras clave: cultura organizacional, clima organizacional, Educación Secundaria, cambio.

Abstract. *Culture and Organizational Climate in Secondary Education*

The importance of the education secondary for the personal and social development and the diverse problems that present/display force to make different performances (political, legal, scientific and technical) that allows to surpass and to optimize the present one situation.

In the present article they are exposed of synthetic form the main characteristics and characteristics of one investigation that it has had as study object the improvement of the operation of the centers of secondary education (IES) from the detailed diagnosis of the variables of its climate and institutional culture.

We presented/displayed an investigation developed by a work party formed by professors and directors of IES, academic professionals of the educative administration and of university that has allowed to raise a global approach, plural and coordinated of the different professional implied agents y from the scope.

We started off presenting/displaying of the theoretical frame on which we have based our investigation. Next the methodologic bases and of more empirical character are determined, emphasizing by a side the study of cases like work methodology and design or application of instruments for the analysis and diagnosis of the climate and institutional culture. Finally the results appear of summarized form and the main conclusions of the study.

Key words: organizational culture, organizational climate, Secondary Education, change.

Sumari

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 1. Presentació | 5. Resultats |
| 2. Aproximació teòrica | 6. Conclusions |
| 3. Descripció de l'estudi.
Disseny de la recerca | 7. Propostes per afavorir la millora |
| 4. Desenvolupament de la recerca | 8. Bibliografia |

1. Presentació

El disseny de l'etapa d'educació secundària al nostre país es caracteritza per la comprehensivitat de l'actual sistema, els enfocaments pedagògics participatius i les seves formes metodològiques, les formes organitzatives dels instituts d'educació secundària, l'origen d'aquests, la relació entre les famílies i els centres

educatius, i les dinàmiques socials associades a l'adolescència. Aquesta realitat ha generat, des de la implantació del sistema LOGSE, importants disfuncions i problemàtiques que no només han suscitat debat en l'interior dels centres educatius, sinó també certa polèmica en l'important debat social produït i en els àmbits acadèmics. Així doncs, l'educació secundària obligatòria planteja en l'actualitat importants reptes a tots els professionals vinculats a aquesta etapa tan important i decisiva en el desenvolupament humà i social.

Davant la necessitat de generar línies de reflexió sobre aquestes problemàtiques que tinguin com a finalitat la millora de la pràctica educativa, un grup de professionals va endegar entre els anys 2003 i 2005 una recerca dins del programa ARIE de la Generalitat de Catalunya, que tenia com a finalitat aprofundir en el coneixement sobre la cultura i el clima institucionals en els centres de secundària (IES). L'equip, vinculat al Departament de Pedagogia Aplicada de la UAB, estava format per professionals diferenciats de l'administració educativa, la direcció dels centres i el món acadèmic universitari. Amb aquest enfocament garantim una certa pluralitat de perspectives i la possibilitat de tractar l'objecte d'estudi des de diferents òptiques i garantir la màxima representativitat de la realitat dels centres educatius.

A més de la xarxa que s'establia entre l'equip d'investigació i els centres participants al nostre estudi, el nostre grup ha volgut aprofitar les sinergies que es possibiliten en tot procés col·lectiu de creació de coneixement i ha anat creant una certa estructura de relacions que han permès no només una més gran facilitat en l'obtenció de les dades sinó la diversitat de fonts d'informació. Vinculat al nostre treball destaquen les sessions de reflexió encetades en els diferents centres, a més del Seminari de Reflexió, en el qual van participar diferents agents vinculats a la temàtica. Tanmateix, hem anat avançant una part important de les nostres dades en diferents espais d'intercanvi i de reflexió en l'àmbit nacional i internacional.

La nostra recerca ens ha permès dissenyar un instrument específic per estudiar la cultura organitzativa als IES i per aplicar altres eines estandaritzades ja existents per a l'estudi del clima. Amb tots aquests instruments hem pogut establir una dinàmica de coneixement intensiu dels diferents centres participants en l'estudi, per la qual cosa considerem que la metodologia emprada no restarà només com una metodologia de recerca sinó com una eina per a la intervenció i la millora dels IES del nostre país. En definitiva, no només la recerca ens ha permès generar un cert coneixement sobre la realitat estudiada sinó que hem aconseguit construir un model per sistematitzar l'anàlisi i la intervenció organitzativa. Amb aquesta perspectiva pensem que les futures actuacions envers la realitat organitzativa d'un centre de secundària han de partir d'un coneixement exhaustiu de les seves variables cultura i clima, i en aquest sentit la nostra feina pot ser un element d'ajuda per als centres i els professionals molt útil.

2. Aproximació teòrica

En aquest apartat posarem de relleu la importància de la cultura i el clima, els aspectes destacats de l'ensenyament secundari obligatori a la darrera dècada, la naturalesa dels educands en aquesta etapa de l'adolescència, per acabar assenyalant la importància del desenvolupament professional del professorat i constatant la necessitat del canvi organitzacional als IES.

Prenem com a referència les aportacions dels investigadors: Mario Martín, Aurelio Vila, Stephen Hall, Antonio Bolívar, Carlos Marcelo, M.A. Santos Guerra, entre altres, i les aportacions de l'equip d'investigació CCUC sobre cultura organitzacional a la Universitat (Tomàs, M. i altres).

En les recerques analitzades, es constata que cada centre viu una realitat única i irreplicable; és per això que «parlar de *cultura organitzacional* és reconèixer que en el si de cada centre hi ha una estructura organitzativa, formes d'interrelació, pràctiques d'actuació i sistemes de creences, tradicions, valors i símbols que conformen una manera de fer, una realitat de significats peculiars i idiosincràtics» (Gairín i d'altres, 2003: 230).

Ens referim a cultura organitzacional, en el sentit de Bolívar, com: «Conjunt de normes, creences i valors compartits que constitueixen el marc interpretatiu de referència i identitat (símbols i significats) del centre; són apresos i/o compartits pel grup».

En funció del grau de complementarietat de la cultura i de la substantivitat d'aquesta parlarem de cultures de forta o feble articulació. És fonamental precisar que dins d'una organització no només hi ha una cultura sinó que també hi ha subcultures que són compartides pels seus membres. Per la seva naturalesa la cultura organitzativa resulta difícil i lenta de canviar i això sobrevé encara més si es tracta de cultures altament estructurades. Però, en tot cas, només si coneixem la veritable cultura d'un col·lectiu o institució podrem entendre les raons de les seves manifestacions conductuals, verbals i visuals.

La cultura institucional així com els condicionaments externs (la legislació, els pressupostos, els sistemes establerts, etc.) contribueix a dibuixar un clima organitzacional determinat, que serà factor decisiu per a la dinàmica institucional i es convertirà en factor clau d'èxit i qualitat.

Per a Rodríguez (1995: 12) el clima organitzacional és el «conjunt de variables, com ambient físic, ambient social, comportament organitzacional i característiques dels seus membres, que ofereix una visió global de l'organització».

Per la seva part, Tableman (2004) assenyalava que les diferents caracteritzacions de la institució educativa són:

1. Un ambient físic que sigui acollidor i motivador per a l'aprenentatge. Això implica que hi ha característiques físiques que faciliten o dificulten l'aprenentatge.
2. Un ambient social que promogui la comunicació i la interacció.
3. Un ambient afectiu que promogui la sensació de pertinença i l'autoestima.
4. Un ambient acadèmic que promogui l'aprenentatge i l'autosuperació.

En relació amb un altre tòpic de la recerca, l'ensenyament secundari, tal com afirma Gimeno Sacristán (2002: 69-70), «és un nivell conflictiu en el qual conflueix la necessitat d'allargar la formació general bàsica per a tota la població i el reclam de l'especialització de sabers per accedir als nivells superiors del sistema».

La implementació de successives lleis i reformes educatives en un període de temps relativament curt, ha motivat que, en comptes de ser clau de canvi i èxit, l'ESO s'hagi convertit en clau de malestar i conflicte.

Els reptes que han d'afrontar els IES són molt considerables. Per donar resposta a les necessitats de la societat actual, els centres d'ensenyament secundari han d'esdevenir organitzacions obertes al canvi. Des del nostre punt de vista la necessitat del canvi organitzacional és conseqüència d'una sèrie de raons o causes que intentarem explicar:

- La primera rau en el fet que la nostra societat es veu assetjada cada dia per multitud de canvis que afecten a tot tipus d'àmbits i nivells, però no tots els canvis han de tenir igual consideració. Estem en la línia de Güell i Muñoz (2003) en el sentit de la reflexió cap als canvis i destriar entre els canvis bons, regulars i dolents. Els primers cal acceptar-los, els segons cal avaluar-los i els últims cal lluitar contra ells.
- La segona raó de la necessitat de canvi és de tipus conceptual. La necessitat del canvi en i de les organitzacions ve a partir de la consideració de les institucions com sistemes oberts ja que els canvis en un sistema afecten els altres sistemes amb els quals interactua i la societat en general. Per tant, no hi ha dubte que aquells canvis que es produeixen a la societat afecten a tots els seus subsistemes.
- La tercera raó és de supervivència, ja que com diu Peters (2003) només aquelles organitzacions que siguin completament flexibles davant el canvi i capaces d'adaptar-se a aquest tenen esperances de sobreviure i tenir èxit. De fet aquest argument de Peters és acceptat des de fa ja bastant temps. La diferència està en la velocitat a la qual cal adaptar-se al canvi. Si fa 10 anys les organitzacions i els directius d'aquestes, que percebien abans el canvi, eren els que millors fruits recollien, ara aquests directius necessiten viure permanentment pensant en continus canvis: de naturalesa organitzativa, dels procediments del treball, de la coordinació entre els treballadors dels diversos nivells, de l'existència de nivells jeràrquics, del mateix processament de la informació, de la tecnologia que cal utilitzar, del tracte i relació amb els usuaris, etc.

Aquest canvi organitzacional afecta a tot el col·lectiu dels professionals del centre, per la qual cosa cal propiciar un «desenvolupament professional dels professors», en el sentit de la formació del professorat (Marcelo, 1994: 315), que valora el seu caràcter contextual, organitzatiu i orientat al canvi». Propiciant la formació d'una concepció grupal i col·laborativa que «pretén superar la concepció individualista i cel·lular de les pràctiques habituals de formació per-

manent». Això suposa afirmar que el desenvolupament del professor no es produeix en el buit, sinó dintre d'un context més ampli de desenvolupament organitzatiu curricular (Dillon-Peterson, 1981). Pocs estarien disposats a negar que el desenvolupament professional del professor, i la millora de la institució escolar són dues cares de la mateixa moneda, de manera que és difícil pensar una sense l'altra (Marcelo, 1994: 317-319).

Per acabar, cal ser conscients que la gestió del canvi requereix temps. El canvi de cultura és lent. Només cal pensar en la naturalesa de la cultura. Aquesta es basa en valors que han anat forjant-se a poc a poc en les persones; aquests valors es materialitzen en unes conductes o comportaments a través dels quals identifiquem els valors. Canviar les conductes suposa canviar els valors que hi ha subjacents i això només es pot fer a través de l'autoconveïment i per tant de la reflexió sobre allò que convé canviar. És per aquesta reflexió i autoconveïment que l'estratègia de formació en les seves múltiples maneres adquireix el major sentit.

La naturalesa del canvi determinarà el tipus d'intervenció que cal fer. I nosaltres estem parlant del canvi de cultura, és a dir, de canviar les creences, els costums, les actituds, els procediments que s'utilitzaven i que gaudien de molt arrelament en el quefer de la institució. Es tracta d'alguna cosa molt més profunda que passa per desaprendre en part i de repensar o qüestionar algunes de les pràctiques habituals o rutinàries. És a dir, modificar les conductes.

3. Descripció de l'estudi. Disseny de la recerca

Es tracta d'un estudi de la cultura i el clima organitzacional dels IES en funció de la seva procedència (BUP, FP i IES de nova creació), per tal d'extreure'n els indicadors de la cultura i el clima que fan que els centres ofereixin uns serveis educatius òptims per als adolescents. Tot això tenint en compte la complexitat de la nostra societat tant pel que fa a la dificultat creixent de ser un ciutadà en el segle XXI com a la dificultat d'atendre la diversitat d'estudiants que els centres acullen. Tenim present també les demandes creixents que se li fa al professorat, el qual es troba segons el nostre punt de partida en una situació de desencís, d'excés de responsabilització, de manca de recursos per donar resposta a tots aquests reptes.

La nostra recerca pretén copsar la cultura organitzacional dels centres d'ESO per tal de veure la possibilitat de transformar-la si cal i de contribuir a un clima afavoridor de l'educació necessària al segle XXI.

Objectius de la recerca:

- Descriure les implicacions que hi ha entre el clima dels centres i la cultura professional i organitzacional.
- Analitzar si la naturalesa del clima i de la cultura existent és el més adient per a la formació dels adolescents.
- Posar de relleu els principals valors i conductes que guien l'acció educativa/formativa de l'actual professorat.

- Copsar el grau de convenciment del professorat respecte a la necessitat d'incorporar canvis profunds en la seva acció educativa.
- Trobar els indicadors que fan eficaç la tasca educativa en aquesta etapa tan decisiva com és l'adolescència.
- Indagar sobre les diferències i les semblances de la cultura entre els IES provinents de BUP, de FP o de nova creació.
- Fer propostes de millora del sistema relacional dels IES per tal de potenciar un clima afavoridor de l'autorealització de professors i estudiants.

L'equip de recerca està format per tres tipus de professionals: de l'àmbit universitari, dels centres d'ensenyament secundari, i tècnics dels serveis centrals i territorials d'educació.

Aquesta composició ens ha permès fer una diferenciació de funcions i de tasques dintre del mateix grup de recerca, i n'ha facilitat l'especialització i l'optimització dels recursos.

La recerca s'ha desenvolupat en les fases següents:

- Fase I: Constitució de l'equip d'investigació del projecte. Planificació i mètode de coordinació i treball
- Fase II: Pla de treball
 - II.1. Delimitació de les dimensions i variables objecte de l'estudi
 - II.2. Adaptació i validació del qüestionari CCUC als IES.
 - II.3. Adaptació d'un instrument d'identificació del clima percebut a cada IES
 - II.4. Delimitació de la mostra de professorat, estudiants i PAS de cada IES
- Fase III: Distribució dels instruments i recollida de la informació per a cada IES
- Fase IV: Recollida de la informació de tots els IES
- Fase V: Processaments de dades qualitatives i quantitatives
- Fase VI: Elaboració de l'informe d'identificació de la cultura i clima per IES
- Fase VII: Procés de comunicació de l'informe realitzat sobre cada cas i negociació dels resultats
- Fase VIII: Redacció definitiva de l'informe d'identificació de la cultura i clima per IES
- Fase IX: Anàlisi i comparació entre IES segons la procedència de Batxillerat, FP o nova creació
- Fase X: Proposta de dinàmiques de canvi cultural, si es conclou com a necessari, de cada IES
- Fase XI: Difusió de la investigació

4. Desenvolupament de la recerca

La metodologia emprada per obtenir dades es basava en l'aplicació de tres instruments diferents: un qüestionari per a l'estudi de la cultura institucional i un altre qüestionari per a l'estudi del clima.

Qüestionari d'identificació de la cultura organitzativa als IES

El qüestionari d'identificació de la cultura dels centres d'educació secundària és un instrument format per 78 ítems. Cada ítem representa una afirmació diferent, per la qual cosa el professorat decideix el grau d'acord de l'afirmació en una escala de l'1 al 5; representant l'1 el menor grau d'acord i el 5, el major grau d'acord. Aquests ítems s'organitzen al voltant de 10 manifestacions que prèviament, i gràcies a l'estudi teòric, es van identificar com substantius per a l'estudi de la cultura organitzativa en els centres de secundària. El qüestionari segueix l'estructura i el disseny d'un instrument anterior sobre la identificació de la cultura a les universitats catalanes elaborat per l'equip CCUC (2004).

Com es desprèn dels mateixos objectius del disseny de la recerca no només volem fer un diagnòstic de la cultura organitzativa dels centres de secundària. També ens proposem facilitar estratègies per millorar la cultura de tal manera que millori el funcionament general de la institució i la qualitat final del centre. Cadascuna d'aquestes 10 manifestacions està constituïda per un nombre variable d'ítems:

	Manifestació	Nombre d'ítems
1	Funcions dels centres de secundària	9
2	Govern dels centres	10
3	Finançament dels centres públics	6
4	Recerca	4
5	Perfil del professorat de secundària	12
6	Metodologia docent	11
7	Alumnat	10
8	Avaluació	5
9	Tecnologies de la informació i comunicació	6
10	Relacions amb l'entorn	5

Par tal de desenvolupar aquests processos de millora és necessari determinar quin és el patró de referència o el model cultural compartit pels membres de cada organització. Per tant, en la construcció del propi instrument el professorat ha de respondre individualment als ítems plantejats dues vegades; és el que denominem columna A i columna B. A la columna A l'interessat respon sobre el grau d'acord que actualment té en relació amb l'afirmació que planteja l'ítem, és a dir, aporta informació sobre com percep la realitat. A la columna B

l'interessat es manifesta en el mateix ítem de quina manera considera que serà en el futur cada situació plantejada en els ítems. Amb aquesta doble resposta en l'anàlisi dels resultats no només tindrem una radiografia de la situació actual (és), sinó també una projectiva de com en el futur es presenta (serà) la cultura organitzativa del centre.

Les diferents proves de validació així com les primeres aplicacions aconsellen un temps de resposta aproximada de 35 minuts per al qüestionari de cultura organitzativa.

El qüestionari de clima organitzatiu en centres d'educació secundària

L'instrument de recollida d'informació del clima organitzatiu ha consistit en un qüestionari que mesura algunes variables del clima sociolaboral en contextos educatius. Està configurat per 90 frases amb dues possibilitats de resposta (veritable/fals). Les afirmacions estan adreçades al conjunt del professorat perquè sigui l'informant sobre el clima a partir de la seva percepció/valoració.

El qüestionari utilitzat en el nostre estudi és una adaptació al context escolar i una traducció al català de l'Escala del Clima Social Laboral construïda per Moos i els seus col·laboradors (1984).

Les preguntes estan distribuïdes en 10 subescales, en les quals cadascuna procura informació sobre les variables següents:

Implicació:	(IM) grau en què el professorat es preocupa per la seva activitat professional i s'hi aplica.
Cohesió:	(CO) grau en què el professorat es dona suport mútuament i es mostra atent amb la resta de companys.
Suport:	(AP) grau en què els directius ajuden i animen el professorat per crear un bon clima social de treball.
Autonomia:	(AU) grau en què s'anima el professorat a ser autosuficient i a prendre iniciatives pròpies.
Organització:	(OR) grau en què queda subratllada una bona planificació, eficiència i finalització de les tasques. Exemple d'affirmació: «Aquí és important fer molt treball».
Pressió:	(PR) grau en què la urgència o la pressió en el treball domina l'ambient laboral del professorat.
Claredat:	(CL) grau en què es coneixen les expectatives de les tasques quotidianes i s'expliquen les regles i els plans de treball.
Control:	(CN) grau en què els directius utilitzen les regles i les pressions per tenir controlat el professorat.
Innovació:	(IN) grau en què se subratlla la varietat, el canvi i els nous enfocaments en el tractament de la tasca docent.
Comoditat:	(CF) grau en què el marc físic contribueix o dificulta la creació d'un clima laboral agradable.

El seminari de formació

El seminari ACCES no cerca només un instrument de recollida d'informació, és també una plataforma d'intercanvi de coneixements i un espai de trobada per tal que els investigadors puguin treballar col·laborativament sobre una temàtica específica.

Els objectius d'aquest seminari van ser:

- Copsar el grau de convenciment del professorat respecte a la necessitat d'incorporar canvis profunds en la seva acció educativa.
- Conscienciar el professorat de les necessitats educatives dels adolescents a què cal donar desposta.
- Identificar la implicació que té la salut laboral en el funcionament dels centres.
- Fer propostes de millora del sistema relacional dels IES per tal de potenciar un clima afavoridor de l'autorealització dels professors i dels estudiants.
- Trobar els indicadors que fan eficaç la tasca educativa en aquesta etapa tan decisiva com és l'adolescència.

Recopilació i tractament de la informació

Per tal de facilitar l'intercanvi de les dades obtingudes a partir de l'estudi dels diferents textos, i degut al treball col·laboratiu desenvolupat durant aquest any de treball, es va establir un sistema de recollida i d'intercanvi de les informacions obtingudes. Per al tractament de les dades de l'instrument sobre cClima es va fer servir l'aplicació Office Excel. Tanmateix, es van traslladar les dades sobre clima a gràfics, que permetien altres tipus de lectures i comparatives.

També es va fer servir el paquet de tractament de dades informàtiques SPSS-X. L'obtenció de dades a partir del qüestionari va ser molt complexa, ja que ens trobàvem davant un instrument que recollia moltes dades.

Incidències en el procés

Tot procés sistemàtic que s'ajusta a les indicacions derivades d'una proposta de planificació porta implícits certs desajustaments entre allò que es va planificar i allò que realment passa. Els processos d'investigació educativa no s'escapen d'aquesta realitat i també observen determinades incidències en els processos, pròpies de la complexitat de la realitat, les variables imprevistes i altres situacions. Algunes de les més recurrents les presentem tot seguit:

- Els qüestionaris sobre cultura i clima s'aplicaven als claustres de professors o equips docents per centre objecte d'estudi. Això permetia poder orientar i fer aclariments oportuns útils per a tots els enquestats. Després de la primera aplicació vam considerar repartir els qüestionaris alternativament (cultura i clima) per tal d'evitar que el professorat es contagiés dels resultats dels companys.

- Una altra incidència va venir com a conseqüència del temps esmerçat a respondre tot el qüestionari: calien uns 50 minuts per complimentar de manera efectiva tots els ítems plantejats.
- Trobem índexs de participació molt dispersos. Cal destacar que quan els que proposaven complimentar els instruments pertanyien a l'equip de Direcció de l'IES la mostra era més elevada. Tanmateix, els centres que van optar per convocar una reunió de docència i van aprofitar per fer passar el qüestionari, en comptes de repartir-lo i deixar uns dies per complimentar-lo també van trobar un nivell de lliurament molt més elevat.
- El calendari de la mateixa recerca va haver de patir alguns canvis i adaptacions a la realitat de cada centre. Certs terminis de lliurament no van poder complir-se tal com estaven aprovats en el disseny de la recerca.
- En molts casos el professorat va fer sentir el seu possible malestar per la possibilitat de ser identificat en relació amb les respostes malgrat que els instruments eren anònims. Ens van fer saber que determinades dades pròpies de la part descriptiva dels instruments podien analitzar-se per inferir el nom del professor/a que havia contestat els qüestionaris.

5. Resultats

En primer lloc farem una breu descripció de la mostra, en especial del perfil del professorat informant.

L'estudi s'ha fet a quatre centres de secundària de titularitat pública (Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya). Inclou un total de 136 professors, dels quals el 58,8% són dones i 41,2%, homes. L'edat mitjana dels docents és de 43 anys, en un rang que va des de 25 fins a 61 anys. Per altra banda, l'experiència mitjana de la mostra, és a dir, els anys d'exercici de la docència, és propera als 17 anys.

	Freqüència	Percentatge	Percentatge vàlid	Percentatge acumulat
IES 1	41	30,1	30,1	30,1
IES 2	50	36,8	36,8	66,9
IES 3	30	22,1	22,1	89,0
IES 4	15	11,0	11,0	100,0
Total	136	100,0	100,0	

5.1. Resultats de la cultura per centre

A continuació comentarem les mitjanes obtingudes en cada IES per cadascuna de les preguntes formulades agrupades en les dimensions del qüestionari.

Una lectura global de les dades obtingudes per centres permet observar que la resposta als ítems sobre la situació actual és més diversa que la que s'expressa en relació amb la situació desitjable, d'acord amb les diferències entre les

dades de cada centre i la mitjana, en un cas i en l'altre. Respecte a les funcions que s'assigna als IES s'observa un elevat grau d'homogeneïtat entre el professorat dels diferents centres pel que fa a la situació desitjable respecte dels ítems d'aquesta dimensió.

L'IES 1 és el que té una percepció més positiva de la finalitat instructiva dels IES en l'actualitat (3,33 sobre una mitjana de 2,97) que, a més, està reforçada per la percepció més baixa de la funció de custòdia (2,83 sobre una mitjana de 3,19). També té una consideració força positiva de la coordinació amb els centres de primària (3,14 sobre una mitjana de 2,77).

Els resultats de l'IES 2 es mouen molt a prop de la mitjana en els ítems d'aquesta dimensió. Només en l'ítem 1.6 sobre l'establiment de xarxes de treball amb entitats de l'entorn presenta un resultat de 2,53 per sobre de la mitjana de 2,28.

L'IES 3 destaca per què en 4 ítems, 2 sobre la situació actual i 2 sobre la desitjable, presenta uns resultats significativament més baixos que les mitjanes respectives. Són els que es refereixen a la importància de la quantitat de continguts apresos per l'alumnat (2,47 sobre una mitjana de 2,84) i dels projectes institucionals en la relació amb l'entorn (1,97 sobre 2,23) pel que fa a la situació actual; i a la finalitat de custòdia dels IES (1,70 sobre 2,22) i al treball individual del professorat en la relació amb l'entorn (2,73 sobre una mitjana de 3,09) respecte a la situació desitjable.

Les dades de l'IES 4 també s'acosten força a les mitjanes. De la situació actual destaca la seva percepció més baixa en l'ítem 1.6 sobre l'establiment de xarxes de treball amb entitats de l'entorn (1,79 per una mitjana de 2,28). Aquest centre té una percepció força per sobre de la mitjana (2,71 sobre 2,22) en l'ítem 1.3, finalitat de custòdia dels IES, pel que fa a la situació desitjable.

En dos ítems són significatives les diferències entre els IES. És el cas de l'ítem 1.6, situació actual, sobre l'establiment de xarxes de treball amb entitats de l'entorn entre l'IES 2 (2,53) i l'IES 4 (1,79) i també el de l'ítem 1.3, situació desitjable, referit a la finalitat de custòdia dels IES entre els IES 3 (1,70) i IES 4 (2,71).

L'anàlisi de les dades per IES aporten la perspectiva pròpia de cadascuna de les diferents realitats del centre en relació amb la dimensió sobre el seu Govern.

L'IES 3 sembla que és qui més canvis desitja en sentit general, ja que les seves puntuacions són relativament baixes a la columna A; però destaquen les altes puntuacions que es manifesten a la columna B, la de la situació desitjada. És el centre que més puntuacions màximes ha obtingut en la columna B, el que pot interpretar-se com el que major canvis reclama de cara al futur.

L'IES 4 sembla que és el que menys canvis desitja en relació amb el seu govern de tots els de la mostra; atenent les seves baixes puntuacions en la columna B, trobem els graus d'acord més baixos en general de la mostra. Tanmateix, sorprèn que les seves puntuacions a la columna A són les més elevades de tots els IES; en canvi, com apuntàvem ara, en la situació desitjada només puntua alt en alguns aspectes vinculats a l'autonomia.

Mitjanes per centres de la dimensió «Funcions de la institució»

Dimensió 1: Funcions de l'IES		IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	Total
1.1.	La finalitat de l'IES és instructiva i es prioritzen les ajudes que se li ofereixen per millorar-la.	Actual Desitj.	2,71 4,32	2,80 4,10	3,27 4,53	2,97 4,30
1.2.	La finalitat de l'IES és socialitzadora i es prioritzen els aspectes relacionats amb l'educació en valors.	Actual Desitj.	2,88 4,31	2,87 4,00	3,13 4,40	2,98 4,20
1.3.	La finalitat de l'IES és de custòdia i es prioritzen mecanismes organitzatius i administratius per dur-la a terme.	Actual Desitj.	3,23 2,32	3,40 1,70	3,50 2,71	3,19 2,22
1.4.	El professorat de l'IES pensa que hi ha coordinació entre els centres de primària i de secundària.	Actual Desitj.	3,14 4,40	2,73 4,43	2,52 4,34	2,50 4,57
1.5.	La qualitat de l'educació secundària està relacionada amb la quantitat de continguts apresos per l'alumnat.	Actual Desitj.	3,11 3,56	2,80 3,73	2,47 3,30	3,08 3,85
1.6.	Els centres de secundària estableixen xarxes de treball compartit amb la resta d'entitats i institucions del seu entorn i ha de ser un dinamitzador cultural del territori.	Actual Desitj.	2,25 4,22	2,53 4,21	2,13 4,13	1,79 4,14
1.7.	L'IES es relaciona amb l'entorn a partir del treball individual d'alguns professors.	Actual Desitj.	2,75 3,14	2,92 3,23	2,57 2,73	2,71 3,21
1.8.	L'IES es relaciona amb l'entorn a partir del desenvolupament de projectes institucionals que impliquen tot el professorat.	Actual Desitj.	2,39 3,92	2,35 3,83	1,97 3,93	2,00 4,00
1.9.	Es consideren les necessitats educatives, tecnològiques i culturals de la societat a l'hora de fer la seva planificació docent.	Actual Desitj.	2,66 4,49	2,49 4,40	2,37 4,47	2,27 4,33

Mirjanas per centres de la dimensió «El govern dels IES»

Dimensió 2: El govern dels IES	IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	Total	
2.1. El sistema d'accés i elecció de l'equip directiu permet garantir el funcionament democràtic del centre.	Actual Desitj.	2,56 4,72	2,14 4,58	2,50 4,33	3,15 4,21	2,44 4,52
2.2. El Consell Escolar representa a la comunitat educativa i té un paper decisiu en la gestió del centre.	Actual Desitj.	2,92 4,00	2,84 3,96	3,07 4,30	3,47 4,13	2,98 4,07
2.3. Els òrgans unipersonals de govern són absolutament necessaris.	Actual Desitj.	4,19 4,08	3,35 3,69	3,47 3,97	4,13 4,36	3,70 3,94
2.4. L'elecció dels càrrecs de gestió i direcció es fa prioritàriament entre el professorat més capacitats per fer-ho.	Actual Desitj.	3,47 4,53	2,24 4,41	2,47 4,38	3,40 4,43	2,76 4,44
2.5. El nombre de membres que componen els òrgans col·legiats (claustra, departament, consell escolar...), permeten un funcionament àgil.	Actual Desitj.	3,81 4,61	2,82 4,29	2,80 4,43	3,07 4,33	3,11 4,42
2.6. Les decisions dels òrgans col·legiats tenen un consens i una participació molt amplis.	Actual Desitj.	3,29 4,49	2,58 4,38	2,87 4,66	3,53 4,40	2,95 4,47
2.7. El funcionament d'aquests òrgans col·legiats es justifica perquè garanteix la transparència, participació i implicació de tothom.	Actual Desitj.	3,31 4,54	2,78 4,42	3,13 4,67	3,73 4,47	3,12 4,52
2.8. Els centres de secundària tenen un grau suficient d'autonomia en tots els àmbits per tal de garantir un servei de qualitat.	Actual Desitj.	2,39 4,75	2,44 4,44	2,00 4,53	2,20 4,33	2,30 4,53
2.9. Els centres de secundària estan sornesos a una sèrie de condicionants legals i con- textuals que l'impedeixen funcionar amb una autonomia real.	Actual Desitj.	3,44 2,72	3,40 3,21	3,57 2,77	3,13 2,07	3,42 2,84
2.10. L'autonomia és una condició absolutament necessària per donar un servei de qua- litat a la societat.	Actual Desitj.	3,44 4,08	2,94 4,14	2,60 4,43	2,80 4,13	2,98 4,19

L'IES 1 presenta una situació intermitja en les respostes en sentit comparatiu amb els altres centres de la mostra. Malgrat tot, destaquen algunes puntuacions màximes a la columna A repartides en totes tres manifestacions, el que suposa un alt nivell d'acord en definir la situació actual. També hi ha moltes puntuacions molt elevades a la columna B, el que manifesta un elevat acord a l'hora de descriure el futur desitjable. En general, les valoracions de A i B podrien apuntar a un reconeixement dels aspectes que ja funcionen bé en el centre, però que s'assenyalen d'altres que han de canviar encara més, especialment en aspectes puntuals de funcionament (nombre de persones en els òrgans col·legiats, major grau d'autonomia o més garanties de funcionament democràtic).

L'IES 2 destaca per obtenir les puntuacions més baixes tant en la situació actual com en la desitjada. Una possible lectura és que es desitgen pocs canvis malgrat una situació valorada no del tot satisfactòria. No obté cap màxima puntuació en la columna B, i només puntua comparativament amb la resta dels IES més alts en el nivell d'autonomia actual (columna A).

Sobre l'obtenció de recursos financers privats, l'IES 2 mostra un major grau d'acord tant en la situació actual (+ 0,31) com en la desitjable (+ 0,48) que la resta de centres.

Un segon element a constatar el trobem quan entrem en l'anàlisi de l'ítem que fa referència a l'ajustament entre necessitats econòmiques i recursos obtinguts. Hi ha una lleugera diferència entre l'estat d'opinió dels IES 1 i IES 2, que consideren que la situació actual no és satisfactòria però que puntuen entre 15 i 20 centèsimes per damunt de la mitjana que els altres dos IES 3 i IES 4, que se situen entre 30 i 35 centèsimes per sota de la mitjana. Tanmateix, quan passem a analitzar la situació desitjable, no hi observem discrepàncies significatives.

Finalment, un darrer element observable són les respostes pel que fa a les necessitats econòmiques dels alumnes. L'IES 2 destaca (+ 0,29) per damunt de la mitjana, mentre que els IES 3 i IES 4 destaquen (0,29) i (0,48) per sota de la mitjana respectivament.

En aquesta taula podem veure que no hi ha cap pregunta referida a l'estat desitjable de la recerca que tingui variacions en les puntuacions mitjanes destacables significativament.

No passa el mateix amb la visió que el professorat té de la situació actual de la recerca en els centres de secundària, ja que s'obté significació diferencial entre els IES 2 i IES 1 (2,31 i 2,23 respectivament) i IES 3 (1,50), pel que fa a la consideració de la recerca com a funció dels centres d'ensenyament secundari i diferències també significatives entre IES 4 (2,20) i IES 3 (1,41) quan expliciten la seva visió de la situació actual pel que fa als processos de divulgació dels resultats de les recerques fetes en els centres educatius. Podríem dir que l'IES 3 mostra una visió de la recerca actual en els centres d'ensenyament secundari més devaluada que la resta de centres participants a l'estudi.

En tots els centres i en totes les dimensions que recullen informació sobre la recerca, el professorat considera que aquest aspecte del funcionament del

Mirjanes per centres de la dimensió «Finançament dels centres públics de secundària»

Dimensió 3: Finançament dels IES		IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	Total
3.1. El finançament dels IES prové exclusivament de fons públics.	Actual Desitj.	4,25 4,56	4,14 4,36	3,77 4,24	4,13 4,73	4,08 4,43
3.2. Els IES cerquen recursos financers complementaris en entitats privades (empreses, fundacions, etc.).	Actual Desitj.	4,25 4,56	4,14 4,36	3,77 4,24	4,13 4,73	4,08 4,43
3.3. Els IES estableixen contractes amb l'Administració educativa sobre l'ús dels seus fons i recursos, i el finançament hauria d'estar sotmès al compliment del contracte.	Actual Desitj.	2,59 3,28	2,49 3,33	2,33 3,25	2,17 3,25	2,45 3,29
3.4. L'assignació del pressupost als IES està sotmesa a les seves necessitats reals amb independència dels criteris generals establerts per al conjunt del sistema.	Actual Desitj.	2,06 4,74	2,02 4,51	1,50 4,57	1,57 4,29	1,86 4,56
3.5. Les beques i el ajuts que reben els estudiants satisfan totes les despeses que els suposa cursar l'educació secundària.	Actual Desitj.	1,89 4,57	2,13 4,58	1,55 4,48	1,36 4,53	1,84 4,55
3.6. El finançament dels centres permet disposar de recursos econòmics per garantir una educació de qualitat.	Actual Desitj.	1,69 4,77	1,96 4,76	1,63 4,53	2,00 4,80	1,81 4,71

Mirjanes per centres de la dimensió «Recerca»

Dimensió 4: Recerca		IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	Total
4.1. La recerca és una funció a desenvolupar dintre del centre de secundària.	Actual Desitj.	2,23 4,06	2,31 4,08	1,50 4,03	2,13 4,07	2,08 4,06
4.2. Els centres de secundària reben recursos per desenvolupar projectes de recerca.	Actual Desitj.	1,56 4,44	1,61 4,20	1,21 4,45	1,47 4,40	1,49 4,35
4.3. Es divulguen els resultats de les recerques fetes en els centres educatius (licències d'estudis, equips de treball, etc.) de la mateixa manera que es divulguen altres recerques.	Actual Desitj.	1,88 4,59	1,84 4,28	1,41 4,52	2,20 4,47	1,80 4,44
4.4. L'administració educativa estableix les temàtiques prioritàries sobre les quals els centres de secundària haurien de fer recerca.	Actual Desitj.	2,15 3,00	2,28 3,20	1,64 2,57	2,21 3,00	2,10 2,98

Mitjanes per centres de la dimensió «Perfil del professor»

Dimensió 5: El perfil del professorat dels IES	IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	Total	
5.1. La funció més important del professor és la transmissió del contingut de la matèria. El professor ha de ser un acadèmic, intel·lectual que procuri que els alumnes extreguin el màxim d'informació de la seva assignatura per disposar-ne quan sigui necessari.	Actual	2,77	2,92	2,67	3,20	2,85
	Desitj.	3,31	3,40	3,00	3,40	3,28
5.2. La funció del professorat és la de facilitar els aprenentatges dels alumnes, tot des-tacant per la seva capacitat de reflexió en l'acció, opina que una bona pràctica professional depèn menys del coneixement objectiu o de models rigorosos que de la capacitat de reflexionar abans de prendre una decisió, i això és el que inten-taria transmetre als seus alumnes.	Actual	2,97	3,33	2,63	3,27	3,06
	Desitj.	4,43	4,56	4,40	4,33	4,46
5.3. El professorat contribueix a la transformació de la societat, construint i seleccio-nant el contingut cultural a partir de la reflexió crítica i de les experiències d'aprenentatge viscudes per l'alumnat. Això permet un domini sobre l'assigna-tura i obrir possibilitats de canvi.	Actual	2,29	3,02	2,03	3,00	2,59
	Desitj.	4,31	4,36	4,13	4,21	4,28
5.4. El professorat promou el rigor científic i acadèmic en el tractament del temari de l'assignatura.	Actual	3,15	3,24	2,70	3,54	3,12
	Desitj.	4,23	4,36	4,07	4,62	4,28
5.5. El professor creu que el més important són els alumnes i per tant procura cen-trar el currículum de l'assignatura en els seus interessos i capacitats d'acord amb la realitat del moment. El professor selecciona, per tant, els continguts a partir del debat i la negociació entre ell i els alumnes.	Actual	2,47	2,90	2,23	2,53	2,59
	Desitj.	3,81	3,66	3,40	3,13	3,58
5.6. El coneixement de la matèria es construeix amb les aportacions de les noves gene-racions. El professor mantindria en interrogació constant la seva pròpia activitat i els propis protagonistes per oferir un contingut que formi els alumnes per resol-dre els problemes del seu temps.	Actual	2,38	2,86	2,27	2,40	2,54
	Desitj.	3,94	4,12	3,97	3,29	3,95
5.7. Tots els alumnes haurien d'arribar a dominar els mateixos continguts bàsics del currículum. Per això, el professor transmet unidireccionalment els continguts de la seva assignatura.	Actual	2,77	2,55	2,43	2,93	2,62
	Desitj.	2,91	2,80	2,83	3,13	2,88

Mirjanes per centres de la dimensió «Perfil del professor» (continuació)

Dimensió 5: El perfil del professorat dels IES		IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	Total	
5.8.	L'objectiu de la docència seria l'autorealització de l'alumne, no l'acumulació de continguts. La formació cultural de l'alumne és tant o més important que l'especialització en una àrea de coneixement.	Actual Desitj.	4,06 2,59	4,14 2,96	3,73 2,43	3,87 2,87	3,99 2,73
5.9.	El professorat es preocupa per formar individualment els alumnes amb raonament crític, i per ser capaços de millorar i fer créixer positivament la seva societat.	Actual Desitj.	2,67 4,56	3,14 4,44	2,63 4,47	3,21 4,43	2,90 4,48
5.10.	En el meu departament, la majoria de professors treballa aïlladament. Cada professor s'autogoverna i pren les seves decisions respecte a l'assignatura o assignatures que ensenya.	Actual Desitj.	2,89 1,94	2,78 2,44	2,20 1,67	2,60 2,53	2,65 2,14
5.11.	En el meu departament hi ha un mínim treball en equip entre el professorat de l'àrea, el que permet que cada professor tingui independència per decidir què vol prioritzar, però amb una mínima coordinació.	Actual Desitj.	3,42 3,42	3,28 3,71	3,10 3,17	2,80 3,40	3,22 3,47
5.12.	La compenetració entre el professorat és molt gran i es treballen periòdicament aquells temes que afecten a tot el col·lectiu.	Actual Desitj.	2,80 4,26	2,82 4,39	3,03 4,53	2,47 4,07	2,82 4,35

centre hauria de millorar en el futur com ho expressen les elevades diferències de mitjanes entre la situació actual i la situació desitjable.

En contrastar els resultats intraescala amb la mitjana teòrica proposada (3), hi ha quatre ítems a la situació actual (5.1, 5.2, 5.4 i 5.9) que no s'allunyen significativament d'una valoració intermitja entre l'acord i el desacord amb l'afirmació plantejada, pot ser per indiferència amb aquesta (regressió a la mitjana); també pot ser una frase amb correspondència amb una realitat intermitja o, simplement, perquè no hi ha criteris en els docents per valorar l'afirmació. Resulta interessant constatar que tres de les quatre afirmacions fan referència a la mateixa manifestació (funció del professor).

Respecte a la situació desitjable, tots els ítems excepte un (5.7) presenten una diferència amb la mitjana teòrica, és a dir, tots donarien compte d'un desig de canvi respecte de l'*statu quo* o de la variació davant d'una situació intermitja. Tanmateix, en fer l'anàlisi interescala, 11 dels 12 ítems mostren una diferència significativa entre la situació actual i la desitjable. Una vegada més és l'ítem 5.7 el que no presenta diferència. Pot ser que aquest ítem presenti problemes en la seva formulació, o efectivament no es prevegi un canvi futur per part dels docents. De totes maneres, seria bo contrastar aquest aspecte amb altres metodologies.

Resulta interessant destacar que les diferències entre la situació actual i la situació desitjable, en general, són altes i fins i tot es produeixen en la manifestació funció docent. Així, encara que els tres ítems no són discriminats en la situació actual, una vegada es preveu la situació desitjable, aquests ítems presenten altes diferències amb la mitjana teòrica i amb la mitjana de l'escala actual. És interessant observar el punt 5.7, ja assenyalat anteriorment i l'ítem 5.10, la seva formulació inversa implica que la puntuació de l'escala desitjable és menor que l'actual.

Els resultats per centres de la primera manifestació de la dimensió de la metodologia mostra diferències entre l'IES 2 i la resta. Aquest és el que té un resultat més baix en el primer ítem —basar el procés d'ensenyament-aprenentatge en la classe magistral—, i més alt en els altres tres, alternatius a aquest, tant respecte a aquest primer ítem, com en la comparació amb els altres instituts. La tendència actual dels altres instituts és de valorar menys els processos d'ensenyament-aprenentatge que la classe magistral.

Comparant els resultats actuals amb els resultats de la situació desitjable es pot apreciar un descens de la classe magistral, molt marcat en l'IES 1, i molt menys en l'IES 2 i en l'IES 4; i un augment dels altres processos en la resta d'ítems.

La dimensió que valora la formació permanent obté resultats que no donen confiabilitat en la situació actual, el 5 i el 6; però sí en la situació desitjable. L'IES 3 és el que obté resultats més baixos en tots tres ítems respecte als altres tres, que obtenen resultats semblants, excepte en l'ítem 7, la formació en estratègies i dinàmiques de grup, on l'IES 4 està més proper a l'IES 2 que als altres dos.

Els resultats desitjables mostren moltes semblances entre centres, excepte altre cop l'ítem 7, on de nou l'IES 4 mostra un resultat clarament més baix.

Mirjanes per centres de la dimensió «Metodologia»

Dimensió 6: Metodologies docents		IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	Total
6.1.	El procés d'ensenyament/aprenentatge ha de basar-se principalment en la classe magistral.	Actual Desitj.	2,28 1,88	2,47 2,27	3,13 3,07	2,53 2,10
6.2.	El procés d'ensenyament/aprenentatge ha de basar-se principalment en el debat i en el desenvolupament de l'esperit crític.	Actual Desitj.	3,75 2,31	4,00 2,90	3,97 2,27	3,80 2,67
6.3.	El procés d'ensenyament/aprenentatge ha de basar-se principalment en la recerca d'informació per part de l'estudiant.	Actual Desitj.	2,39 3,61	2,70 3,68	2,21 3,66	2,53 3,60
6.4.	El procés d'ensenyament/aprenentatge ha de basar-se principalment en la realització de projectes.	Actual Desitj.	2,11 3,44	2,34 3,34	1,80 3,23	1,93 3,07
6.5.	El professor ha de prioritzar la seva capacitat amb l'actualització de coneixements per aconseguir un domini ampli de la matèria.	Actual Desitj.	3,03 4,06	3,18 4,12	2,67 3,97	3,14 4,29
6.6.	El professor ha de prioritzar la seva capacitat amb l'actualització de tècniques i estratègies didàctiques d'ensenyament/aprenentatge.	Actual Desitj.	3,14 4,44	3,00 4,32	2,73 4,30	3,07 4,43
6.7.	El professor ha de prioritzar la seva capacitat amb la incorporació d'estratègies i dinàmiques de treball en grup.	Actual Desitj.	2,86 4,17	2,86 4,16	2,27 4,00	2,47 3,67
6.8.	Els aprenentatges han d'avaluar-se preferentment a través de proves escrites sobre els continguts de l'assignatura.	Actual Desitj.	3,51 2,62	3,14 3,14	3,40 3,33	3,93 3,60
6.9.	Els aprenentatges han d'avaluar-se preferentment a través d'activitats pràctiques sobre els continguts de l'assignatura.	Actual Desitj.	2,97 3,53	3,22 3,84	2,70 3,87	3,07 3,80
6.10.	Els aprenentatges han d'avaluar-se preferentment a través de treballs i d'informes sobre els continguts de l'assignatura.	Actual Desitj.	2,56 3,06	2,90 3,20	2,73 3,53	2,40 2,87
6.11.	Els aprenentatges han d'avaluar-se preferentment a través de dispositius d'auto-avaluació raonada i negociada sobre els propis aprenentatges.	Actual Desitj.	1,78 2,94	2,58 3,28	1,87 3,20	2,00 2,87

Mitjanes per centres de la dimensió «Alumnat»

Dimensió 7: Alumnat	IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	Total
7.1. El bagatge sociocultural de l'alumnat i la mateixa evolució de la societat fan necessària l'adaptació de la docència a noves formes d'aprenentatge.	Actual Desitj.	3,08 4,45	2,79 4,24	3,20 4,00	3,09 4,34
7.2. El sistema educatiu és massa comprensiu i poc selectiu, fet que dificulta una formació acadèmica de qualitat.	Actual Desitj.	3,35 3,31	3,46 2,69	3,50 2,64	3,46 2,92
7.3. L'alumnat actual domina noves formes de comunicació i processament dels aprenentatges.	Actual Desitj.	2,74 4,10	2,46 4,46	3,13 4,47	2,78 4,24
7.4. Cal promoure canals efectius de participació de l'alumnat en la vida del centre. Actual	Actual Desitj.	2,92 4,24	2,69 4,59	2,53 4,27	2,75 4,33
7.5. L'alumnat rep a l'institut formació dels experts en les diferents matèries. Actual	Actual Desitj.	3,24 4,28	3,69 4,07	3,67 4,33	3,48 4,20
7.6. L'alumnat rep a l'institut formació dels experts en les diferents matèries i en les metodologies d'ensenyament-aprenentatge.	Actual Desitj.	2,98 4,27	3,21 4,25	3,13 4,53	3,07 4,26
7.7. L'alumnat i el professorat són corresponsables del procés d'aprenentatge.	Actual Desitj.	3,34 4,40	2,69 4,72	2,87 4,27	3,05 4,43
7.8. L'alumne és responsable del seu procés d'aprenentatge i el professorat n'és el seu facilitador (hauria de posar en contacte l'alumnat amb les fonts de coneixement).	Actual Desitj.	2,88 4,06	2,48 4,07	2,86 4,36	2,74 4,14
7.9. L'alumnat està sovint poc motivat, i això es tradueix en poca participació a les classes i en conductes disruptives.	Actual Desitj.	3,56 2,54	4,24 1,76	3,60 1,93	3,78 2,12
7.10. L'alumnat ha de trobar en el context escolar un espai privilegiat per a l'aprenentatge, la formació i la convivència que contribueixi a la seva formació com a ciutadà i ciutadana.	Actual Desitj.	2,84 4,84	2,48 4,69	2,87 4,60	2,76 4,73

D'entrada, no s'aprecien grans diferències entre centres (la majoria de les diferències estan per sota dels 0,5 punts), tot i que hi ha algun ítem que mostra algun biaix més marcat (per exemple la puntuació de l'IES 3 de la «situació actual» de l'ítem 9 en relació, sobretot, a la dels IES 2 o IES 4). Tanmateix, no sembla que amb les dades de què disposem puguin extreure's massa conclusions.

La dimensió de l'avaluació mostra resultats semblants als que obteníem en la dimensió del procés d'ensenyament/aprenentatge. L'IES 2 és el que obté un resultat més baix en l'ítem 8, el de l'avaluació amb proves escrites respecte als altres centres, l'avaluació tradicional. I un resultat més alt en els altres tres mètodes avaluatius més nous. En la comparació amb els resultats desitjables, l'evolució d'aquest institut no és tan significativa com la dels altres, i així és superat per l'IES 1 en l'ítem 8, i per l'IES 2 en el 9 i el 10.

IES 1. Una de les diferències significatives entre aquest centre i els altres la trobem en el fet que és l'únic que valora per sobre de la mitjana l'avaluació del funcionament del centre actual (ítems 8.1, 8.2 i 8.3); en canvi l'avaluació de la pràctica docent la situa lleugerament per sota de la mitjana. Els resultats de la situació desitjable es troben gairebé tots per sota de la mitjana, la qual cosa no es dona en els altres centres. L'ítem que destaca (+0,45 per sobre de la mitjana total) és el 8.1 de la situació actual, que fa referència a l'avaluació del funcionament del centre com a eina de millora.

IES 2. En aquest centre resulta significatiu que els ítems que fan referència a l'autoavaluació de la pràctica docent a l'actualitat (ítems 8.4 i 8.5) són els més alts dels quatre centres i es troben per sobre de la mitjana. Pel que fa referència a la situació desitjable ens adonem que coincideix gairebé uniformement amb les mitjanes totals. L'ítem que destaca (+0,40 per sobre de la mitjana total) és el 8.5 de la situació actual, que fa referència al reconeixement de l'autoavaluació de la pràctica docent com a instrument de millora.

IES 3. Aquest IES respon de manera molt diferent quan es tracta de la situació actual o de la situació desitjable. En l'actual totes les respostes estan per sota de les mitjanes; en canvi, quan es tracta de les respostes de la situació desitjable veiem que totes estan per sobre. L'ítem que destaca (+0,27 per sobre de la mitjana total) és el 8.5 de la situació desitjable que fa referència al reconeixement de l'autoavaluació de la pràctica docent com a instrument de millora.

IES 4. Aquí resulta significatiu les baixes valoracions que fa el professorat en tots els ítems que fan referència a l'avaluació ja sigui del funcionament del centre com de l'autoavaluació de la pràctica docent, ja que gairebé totes les mitjanes estan per sota de la mitjana general. Curiosament la dada més elevada es dona a l'ítem 8.3, que fa referència a la participació del professorat en l'avaluació externa. L'ítem que destaca (0,61 per sobre de la mitjana total) és el 8.4 de la situació actual, que fa referència a l'autoavaluació com a part de la pràctica docent.

L'IES 4 obté en tots els ítems una mitjana de situació actual més alta que els altres centres. En les tres manifestacions, la diferència entre la situació actual i la desitjable és menor que la mitjana dels altres centres. Això denota que les TIC formen part de la cultura d'aquest centre. En l'IES 1 destaca la discrepància

Mitjanes per centres de la dimensió «L'avaluació»

Dimensió 8: L'avaluació als IES		IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	Total
8.1. L'avaluació del funcionament del centre esdevé una tasca que permet millorar-ne el funcionament.	Actual Desitj.	3,22 4,47	2,72 4,44	2,37 4,60	2,64 4,29	2,77 4,47
8.2. El professorat participa activament en l'avaluació interna del centre.	Actual Desitj.	2,97 4,35	2,54 4,42	2,23 4,50	2,36 4,43	2,56 4,42
8.3. El professorat participa activament en l'avaluació externa del centre.	Actual Desitj.	2,17 3,57	2,17 3,96	2,10 4,13	1,77 4,00	2,11 3,90
8.4. La pràctica docent inclou processos d'autoavaluació	Actual Desitj.	2,51 4,22	2,86 4,28	2,27 4,47	1,92 4,08	2,53 4,29
8.5. L'autoavaluació del professorat té repercussions en la millora de la docència.	Actual Desitj.	2,51 4,14	3,00 4,37	2,30 4,63	2,00 4,31	2,60 4,36

Mitjanes per centres de la dimensió «Tecnologies de la informació i les comunicacions»

Dimensió 9: Les TIC als IES		IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	Total
9.1. En les tasques de gestió del centre, s'aprofiten adequadament les funcions que proporcionen les TIC.	Actual Desitj.	3,41 4,68	3,04 4,57	2,86 4,70	3,40 4,73	3,14 4,65
9.2. En el centre es fa servir com a eina de comunicació la intranet.	Actual Desitj.	2,12 4,26	3,04 4,38	1,82 4,39	3,40 4,67	2,57 4,39
9.3. En les tasques de docència el professorat utilitza les TIC.	Actual Desitj.	2,75 4,36	2,94 4,40	2,41 4,41	3,00 4,33	2,78 4,38
9.4. Les aules d'informàtica del centre estan adequades per a la docència.	Actual Desitj.	2,75 4,81	3,33 4,76	3,07 4,79	3,27 4,60	3,10 4,76
9.5. La infraestructura de les TIC a les aules (ordinador, canó, projector, connexió a Internet, TV, ...) és suficient.	Actual Desitj.	2,14 4,75	2,32 4,80	2,21 4,76	2,87 4,47	2,31 4,74

Mirjanes per centres de la dimensió «Relacions amb el context»

Dimensió 10: Les relacions amb el context		IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	Total
10.1. La relació dels centres educatius amb les institucions/empreses a través de convenis de col·laboració es veu com una fórmula interessant que acosta l'educació a la societat.	Actual	2,43	3,28	1,79	1,87	2,55
	Desitj.	4,19	4,62	4,24	4,00	4,35
10.2. Oferir d'espais i recursos del centre a la comunitat local i aprofitar espais i recursos existents en l'entorn es veu com una fórmula interessant que beneficia l'acció educativa.	Actual	2,53	2,70	2,97	2,50	2,69
	Desitj.	4,19	4,34	4,53	4,07	4,31
10.3. Promoure la participació de l'alumnat en activitats de l'entorn (associacions, voluntariat, activitats culturals...) es veu com una fórmula interessant de major integració i compromís social de l'alumnat que s'ha de fomentar des de l'escola.	Actual	4,17	4,28	4,50	4,53	4,33
	Desitj.	2,40	2,80	2,40	2,50	2,57
10.4. Facilitar l'intercanvi d'experiències entre el centre i el seu entorn enriqueix i beneficia la tasca educativa.	Actual	4,39	4,52	4,50	4,60	4,49
	Desitj.	2,58	2,92	2,27	2,20	2,60
10.5. L'escola no és l'únic lloc on es produeix l'aprenentatge i la formació de l'alumnat, i per això la tasca educativa de l'escola s'ha de vertebrar amb el conjunt de la comunitat local.	Actual	4,36	4,38	4,47	4,43	4,40
	Desitj.	2,78	2,84	2,43	2,29	2,67

entre ambdós ítems de la primera manifestació. La diferència entre la situació actual i la desitjable d'ambdós ítems és força significativa (les TIC en la gestió del centre 1,28 inferior a la mitjana de les TIC com a eina de comunicació intranet 2,14).

En relació amb la segona manifestació, infraestructura de les TIC a les aules, aquest centre obté la puntuació més baixa (2,75) de tots els centres en la situació actual de l'ítem 4 (adequació de les aules d'informàtica per a la docència) i la puntuació més alta (4,81) de tots els centres en la situació desitjable. Denota un interès de canvi per part del professorat en relació amb la millora d'infraestructura de les aules d'informàtica.

L'IES 2 veu la relació amb les institucions i les empreses a través de convenis com una fórmula interessant per acostar l'educació a la societat amb molta més mesura que l'IES 1, seguit de l'IES 4 i de l'IES 3.

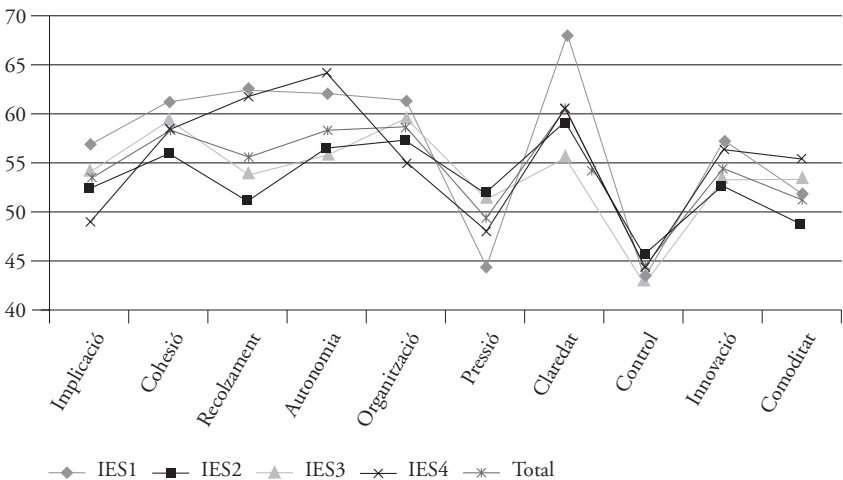
Succeeix de manera semblant en el cas de l'ítem 10.4. L'IES 2 veu que facilitar l'intercanvi d'experiències entre el centre i el seu entorn enriqueix i beneficia la tasca educativa amb molta més mesura que l'IES 1, seguit de l'IES 3 i de l'IES 4.

En general, l'IES 2 valora més alt tots els ítems referents a aquesta dimensió que la resta de centres. Cal tenir en compte que només aquest centre imparteix Cicles Formatius de Grau Mitjà i Grau Superior.

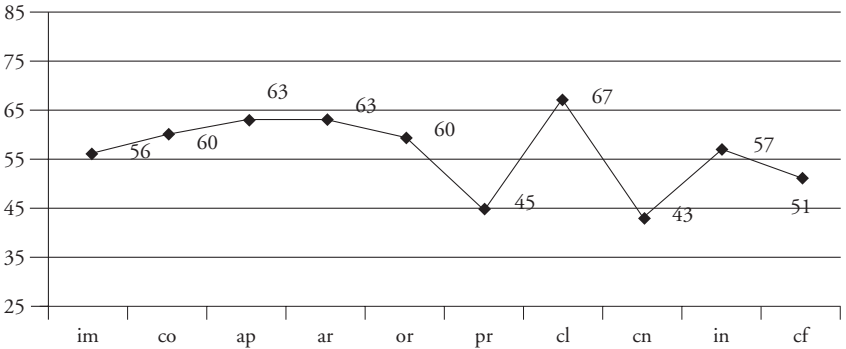
5.2. Resultats del clima per centre

A continuació presentem les principals dades obtingudes respecte a l'estudi del clima de cadascun dels 4 centres.

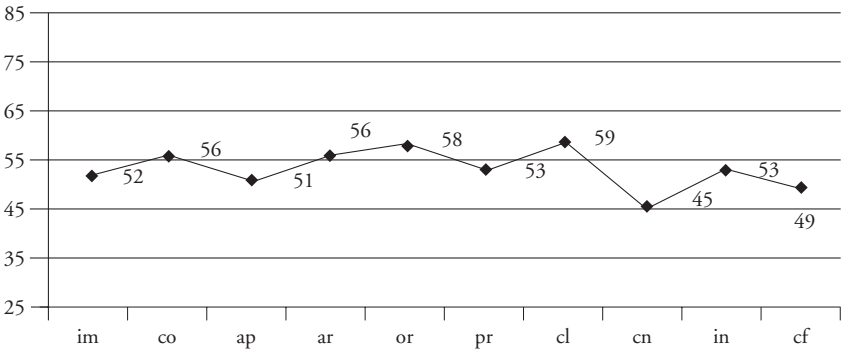
Questionari de Clima (WES) per centre.
Resultats per centres en cadascuna de les 10 subescales



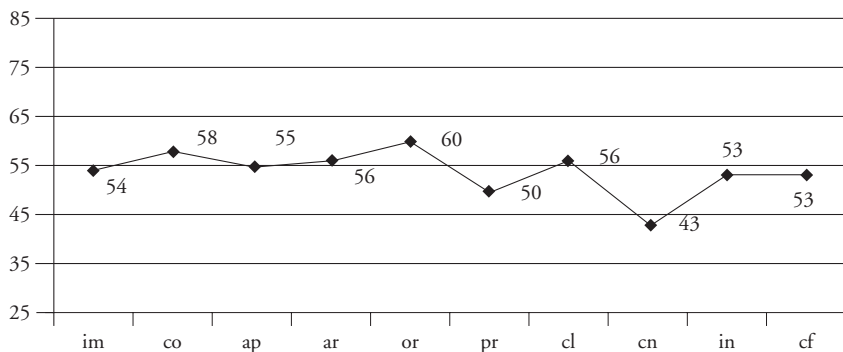
De manera general s’observa que els diferents centres mantenen les tendències i que la mitjana general no presentaria grans desviacions com a resultat de mitjanes disperses entre els centres. Malgrat això, el gràfic anterior ens permet constatar que hi ha centres amb major variabilitat, igualment que hi ha variables en les quals uns centres puguen la seva puntuació i altres la baixen (ajut, organització).



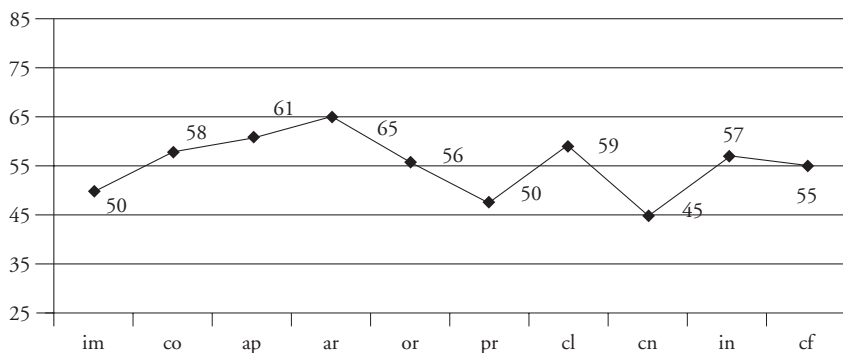
Aquest centre presentaria les majors puntuacions en la dimensió de relacions, alhora presenta la major variabilitat en l’escala d’estabilitat.



En centre presenta un enorme grau d’homogeneïtat principalment a les dimensions de relacions i autorrealització, malgrat que les puntuacions tendeixen a ser relativament inferiors a la mitjana de la mostra total.



S'aprecia homogeneïtat a les dimensions i destaca com la variable amb major puntuació l'organització al centre i, d'altra banda, la variable control destaca per la seva baixa puntuació.



Les tres dimensions que constitueixen l'escala presenten certa homogeneïtat, amb el qual no es podria afirmar que existeixi una dimensió del clima social més estabilitzada o valorada al centre. Malgrat això, ha de considerar-se que la grandària de la mostra ($n = 11$) no permet fer grans generalitzacions.

6. Conclusions

6.1. El que es dedueix de la cultura dels IES

- La majoria del professorat dels IES enquestats que ha respost el qüestionari pensa que els instituts haurien de ser capaços de donar resposta, a través de la seva planificació docent, a les diferents necessitats (educatives, tecnològiques...) que la societat actual els planteja i que encara són lluny d'aconseguir-ho. Tanmateix, es detecta un important rebuig a assumir com a pròpia dels centres educatius la funció de custòdia, malgrat que es pugui percebre com una demanda social.
- És considera que encara hi ha poca autonomia institucional en el govern i la gestió dels centres de secundària. Malgrat tot, les dinàmiques organitza-

tives dels centres desenvolupen poc les possibilitats d'autonomia real de cada institució, per la qual cosa caldria qüestionar-se sobre quin tipus d'autonomia reclamen, o bé si aquesta demanda és fruit d'un plantejament políticament correcte.

- L'anàlisi de la metodologia en la cultura de centre ens mostra un professorat convençut que les classes han de canviar respecte al que ha estat l'ensenyament tradicional. Es pot destacar que la classe magistral no es considera un mètode molt valorat per a la construcció del coneixement en l'alumnat i s'aposta per aquelles estratègies didàctiques que atorguin a l'alumnat un paper més actiu, que els ajudin a pensar, que els motivin a fer una recerca autònoma de formació i que insisteixin en el treball cooperatiu. De la mateixa manera, en l'avaluació dels aprenentatges de l'alumnat també es desitgen canvis. Es mostra un petit descens de les proves escrites, i un augment de les pràctiques avaluatives amb activitats pràctiques que demostrin els coneixements adquirits i les competències de l'alumnat.
- En relació amb els processos avaluatius de centre, el professorat pensa que ha de participar en l'avaluació interna molt més que ho fa actualment, és a dir, que s'haurien d'introduir mecanismes més participatius i no només a nivell d'equips de gestió. Pel que fa a l'avaluació externa no es detecta tanta necessitat de participació i es té la percepció que aquesta tasca s'hauria de deixar en mans d'agents externs a la institució per poder obtenir dades més objectives. El professorat veu la necessitat d'una autoavaluació de la seva pràctica docent i de la seva inclusió en els plans de treball dels departaments didàctics i/o de centre, ja que afirmen que aquest mecanisme millora la docència d'una manera directament proporcional. Malgrat manifestar aquesta necessitat no presenta una predisposició clara perquè aquest procés s'apliqui sistemàticament.
- En general, de les respostes del qüestionari es pot desprendre una certa tendència a pensar que «*en l'alumnat rau la font de tots els mals*». Sembla, doncs, que podríem identificar una certa tendència del professorat a projectar sobre l'alumnat una part important de la seva frustració en relació amb el sistema escolar.
- El professorat opina que cal apropar més l'educació a la societat i una manera de fer-ho és trobant punts de relació, col·laboració i coordinació entre les entitats locals i els IES.

6.2. *El que s'extreu del clima dels IES*

- Sembla que es pot afirmar que el professorat enquestat manifesta, per norma general, que la situació actual dels centres escolars com a institucions és força millorable. En aquest sentit, de les respostes, es podria inferir una certa sensació de malestar en relació amb les funcions de la institució: sembla que en perceben algunes que ells i elles no tenen en compte (per exemple, la de custòdia) com a molt valorades socialment, mentre altres (per

exemple, la instructiva) no ho són. Això podria explicar la percepció que se sol tenir dels centres de secundària com a institucions fràgils, a la defensiva i poc permeables per les demandes socials, amb un clima de centre marcat per la presència constant de conflictes.

- El professorat es mostra interessat i compromès amb el seu treball, ja que sent el suport dels seus equips directius a la seva tasca docent. També s'observa que el fet de desenvolupar funcions de gestió en el centre fa que el professorat tingui una percepció més positiva del clima organitzacional.
- Una primera lectura podria portar-nos a considerar que els ambients de treball que es dedueixen de les respostes semblen complaents al professorat, la qual cosa contrasta amb el sentiment d'insatisfacció que semblen manifestar i que s'observa en els centres de secundària. Vinculada a aquesta conclusió en l'equip d'investigació s'ha discutit la naturalesa d'aquesta possible contradicció: per una banda els bons resultats sobre clima, i per l'altra els comentaris informals i la sensació de malestar entre el professorat. Una possible explicació vindria per la mateixa naturalesa i organització de l'instrument. Semblaria que les escales que es recullen són bàsicament internes —de caire organitzatiu i de gestió—, mentre que els símptomes de malestar i les principals queixes vénen donades per variables sistèmiques, estructurals i externes: la preparació dels estudiants, l'organització del sistema educatiu, l'obligatorietat de l'ESO, etc.

7. Propostes per afavorir la millora

7.1. *Respecte al canvi de cultura als IES*

- En general s'ha conclòs que tot el professorat enquestat està insatisfet amb la situació actual en gairebé tots els aspectes en què s'ha preguntat. Proposem mesures que han d'implicar a diferents estaments educatius: l'administració educativa, els mateixos centres, els equips directius, col·lectius de la comunitat educativa (pares i mares, professorat, alumnat...).
- Calen estratègies i accions que permetin avançar per canviar, i aquí creiem que tenen un paper les administracions educatives autonòmiques i locals, mitjançant polítiques que discernixin entre les bones i les males pràctiques. Polítiques que ajudin a tirar endavant els centres que ho volen fer, programes d'incentivació al canvi en la direcció oportuna, etc. Els centres tenen un paper molt important a fer, atès que els canvis veritables esdevenen en els instituts: impulsar pràctiques reflexives, avaluacions formatives dels grups, dels procediments, dels resultats, etc. Per portar a terme tots aquests processos cal que els equips directius rebuin una major formació específica inicial i permanent.
- La cultura organitzacional d'un centre ha de permetre que els membres d'aquest puguin usar els coneixements que es produeixen i els que ells posseeixen per potenciar el desenvolupament professional de les persones de la institució. Per això, és essencial que es potenciïn espais que impulsin el

desenvolupament d'una cultura democràtica que generi un desenvolupament global i individual de l'organització.

- La formació inicial del professorat de secundària hauria d'incloure àmbits de capacitació per a la recerca educativa vinculada a la millora i al desenvolupament professional, dels centres i del sistema educatiu, i sobre l'avaluació del funcionament del centre i l'autoavaluació de la pràctica docent.
- Cal apropar decisivament el desenvolupament professional del docent a les necessitats actuals del professorat per ajudar-lo a desenvolupar el nou paper que ha de tenir a l'aula, especialment en els nous processos d'ensenyament —aprenentatge i en els d'avaluació.
- Cal incrementar la quantitat de finançament dels IES, prenent com a criteri les característiques pròpies de l'alumnat, del centre i del professorat de manera específica, i no basant-se en criteris estandarditzats per al conjunt de tots els centres independentment de cadascuna de les realitats.
- Implicar en les tasques de direcció dels centres al màxim nombre de professorat ja que la realització d'aquestes tasques augmenta la capacitat personal de gestió i, en conseqüència, la necessitat d'incloure processos avaluatius en els plans de treball.
- Potenciar els processos d'autonomia de centre perquè impliquen de manera directa i explícita a tot el professorat, i en conseqüència potencien significativament la cultura de l'avaluació.
- Els responsables de les administracions educatives han de posar els mitjans i dur a terme estratègies per facilitar l'intercanvi i el treball en xarxa dels diversos ens que tenen a veure amb l'educació en una determinada població. Al mateix temps s'han d'establir acords entre els diversos titulars i administracions per tal que la coordinació entre institucions pertanyents a diferents departaments o administracions (locals i autonòmiques, per exemple) no comporti dificultats que indueixin a la no coordinació.

7.2. *Respecte al canvi de clima als IES*

- El clima als centres ha de ser percebut com un element que afavoreixi la participació, és a dir, que els membres de l'organització sentin que les seves necessitats puguin ser ateses i que la seva tasca sigui reconeguda.
- La tasca dels membres de la institució ha d'incorporar activitats d'autocrítica i l'autoavaluació permanent, a partir de la incorporació de processos de comunicació oberts i participatius. La idea és donar suport a l'existència d'un clima que impulsi l'assoliment dels objectius a nivell individual, de grup i organitzatiu.
- És important que les obligacions i les responsabilitats als centres estiguin clarament definides i que els membres les comprenguin i les assumeixin. Només així s'evitaran conflictes que impedeixin una comunicació efectiva i eficaç que influirà en el tipus de clima que hi hagi en el centre.

8. Bibliografia

- ANGULO, J.F. (1995). «El neoliberalismo o el surgimiento del mercado educativo». *Kikiriki*, núm. 35, p. 25-33.
- COLL, C. (1999). «L'educació secundària obligatòria: atendre la diversitat en el marc d'un ensenyament comprensiu». *Temps d'Educació*, núm. 21, p. 117-137, Barcelona: UB.
- GAIRÍN, J. (coord.) i d'altres (2003). «Les relacions personals en l'organització». *Organització i Gestió*, 14. Bellaterra: Grup l'ICE d'Organització d'Ensenyament Primari. Institut de Ciències de l'Educació de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- GIMENO, J. (2002). «Hacerse cargo de la heterogeneidad». *Cuadernos de Pedagogía*, núm. 311, març, p. 52-55. Barcelona: Cisspraxis.
- GONDER, P. O.; HYMES, D. (1994). «Improving school climate and culture». *AASA Critical Issues Report*, 27.
- GUIL, R.; MESTRE, J. (2004). «Violencia escolar: su relación con las actitudes sociales del alumnado y el clima social del aula». *Revista Electrónica Iberoamericana de Psicología Social*, Vol. 2 (1).
- MARTÍN, M.; ROMERO, G. (2003). *Estudiando la pedagogía del contexto: el Proyecto Filosofía para Niños y Niñas en el clima social de aula*. Departamento de Didáctica. Área de Didáctica y Organización Escolar. Universidad de Alcalá. [Disponible en línea a: <http://dewey.uab.es/pmarques/evdioe.html>].
- PETERS, T. (2003). *El seminario de Tom Peters. Los tiempos de locura requieren de empresas locas*.
- RIVERA, M. (2000). *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa*. Tesis per optar al grau acadèmic de Magister en Educació. Universitat d'Antofagasta, Xile.
- ROBBINS, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Mèxic: Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ, D. (1995). *Diagnóstico organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- SCALES, P. C.; LEFFERT, N. (1999). *Developmental assets*. Minneapolis, MN: Search Institute.
- TABLEMAN, B. (2004). «School climate and learning». *Best Practice Briefs*, núm. 31. Desembre de 2004. Michigan State University.
- TOMÁS, M. (coord.) (2006). *Reconstruir la Universidad a través del cambio cultural*. Bellaterra: Servei de Publicacions de la UAB.
- Western Alliance for the Study of School Climate. (2004). *Introduction to assessment at the WASSC*. [disponible en línia: <http://www.calstatela.edu/centers/schoolclimate/assessment.html>].