

**LA TASCA DIRECTIVA A L'ENSENYAMENT OBLIGATORI I LA  
SEVA RELACIÓ AMB LA QUALITAT D'ENSENYAMENT  
O  
COM GENERAR CONFIANÇA ALS NOSTRES USUARIS  
(una proposta d'indicadors per mesurar la satisfacció)**

---

**Josep-R. Tarragó i Casanova**

---

**CURS ESCOLAR 2000/2001**

VOLUM I

**MEMÒRIA D'INVESTIGACIÓ**

*“Tot art i tota investigació, igual que tota acció i tota elecció,  
tendeixen, sembla, cap algun bé...”  
Aristòtil.  
Ètica a NICÒMAC-LLIBRE 1r-capítol 1-1094a*

---

## ÍNDEX

---

	pàg
<b>I. INTRODUCCIÓ</b>	6
a. RECONeixEMENTS	7
b. JUSTIFICACIÓ	8
c. OBJECTIUS QUE ES PRETENEN ASSOLIR	11
<hr/>	
<b>II. EL TREBALL PREVI</b>	13
a. ELS PLANS D'ACCIÓ DIRECTIVA. UNA EXPERIÈNCIA EN UN MARC REAL	14
b. EI CEIP LA CANONJA	15
c. DESCRIPCIÓ I EXECUCIÓ DE LES ACCIONS DIRECTIVES	
1. 1r període 1992/1993	15
2. 2n període 1993/1996	19
3. 3r període 1996/2000	22
d. ANÀLISI DE DOCUMENTACIÓ	
1. Òrgans Col.legiats	28
2. Documents anuals	31
e. AVALUACIÓ DELS PLANS D'ACCIÓ DIRECTIVA	
1. 1r període 1992/1993	36
2. 2n període 1993/1996	40
3. 3r període 1996/2000	42
<hr/>	
<b>III. MARC TEÒRIC</b>	45
a. LA TASCA DIRECTIVA I LA QUALITAT D'ENSENYAMENT	46
b. LA CRISI DE LES DIRECCIONS?	48
c. ELS USUARIS DEL SISTEMA EDUCATIU	54
1. Els alumnes com a usuaris directes	57
d. LA SATISFACCIÓ DELS USUARIS	58
e. DELIMITACIÓ DE L'OBJECTE D'ESTUDI	61
f. EL MÈTODE D'INVESTIGACIÓ EMPRAT	63
g. ELS INDICADORS DE QUALITAT D'UN CENTRE EDUCATIU	66
1. Concepte d'indicador	66
2. Tipus d'indicadors	67

---

<b>IV. MARC APLICATIU</b>	<b>70</b>
a. PLANIFICACIÓ I CARACTERÍSTIQUES DE LA INVESTIGACIÓ	71
1. El mètode DELPHI aplicat a la recerca d'indicadors De satisfacció	71
2. Disseny de la investigació-procés de recerca dels indicadors de satisfacció	72
3. Els jutges-experts dins el mètode DELPHI	77
4. Relació de jutges experts	77
b. PRIMERA FASE INVESTIGADORA	79
1. El primer qüestionari DELPHI	79
2. L'aplicació i les seves incidències	84
3. Les aportacions i els suggeriments dels experts	89
4. Anàlisi estadística de les dades	91
1. Dades estadístiques dels resultats de l'apartat A del qüestionari	98
2. Ordenació resultant de l'anàlisi estadística del 1r qüestionari	99
5. Conclusions parcials de l'anàlisi estadística del 1r qüestionari	100
c. SEGONA FASE INVESTIGADORA	101
1. El segon qüestionari DELPHI	101
2. L'aplicació i les seves incidències	106
3. Les aportacions i els suggeriments dels experts	107
4. Anàlisi estadística de les dades	108
1. Dades estadístiques dels resultats de l'apartat A del 1r qüestionari	115
2. Dades estadístiques dels resultats de l'apartat B del 2n qüestionari	116
3. Ordenacions resultants de les anàlisis Estadístiques	122
5. Conclusions de l'anàlisi estadística del 2n qüestionari	126
d. TERCERA FASE INVESTIGADORA	127
1. Determinació dels indicadors de satisfacció d'un centre educatiu	127

**V. CONCLUSIONS I PROSPECTIVA** 134

---

---

**VI. ÍNDEX D'ESQUEMES, GRÀFIQUES I TAULES** 140

---

---

**VII. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES** 144

---

---

**VIII. DOCUMENTS ANNEXOS**

□ <b>VOLUM II</b>	
○ El 1r qüestionari DELPHI	153
□ <b>VOLUM III</b>	
○ El 2n qüestionari DELPHI	270
□ <b>VOLUM IV</b>	
○ Anàlisis estadístiques	396
▪ 1r qüestionari DELPHI	397
▪ 2n qüestionari DELPHI	427
○ Documents	461
▪ Els Plans d'acció directiva CEIP LA CANONJA	462
• 1992/1993	
• 1993/1996	
• 1996/2000	
▪ Les Programacions Generals Anuals (Mostra)	481
▪ Les Memòries Anuals (Mostra)	525

---

---

□ **I. INTRODUCCIÓ**

## **a. RECONeixEMENTS**

Tots som resultat de tantes circumstàncies i de tantes persones que ens han ajudat a creïxer que, fóra injust deixar-me algú, en aquest primer preàmbul d'agraïments.

Un reconeixement especial per tots aquells/es que, al llarg del temps, han treballat amb mí. Llargues hores passades, sempre cercant el millor per al nostre ensenyament, per a les nostres escoles.

Seria llarg nomenar les influències que han fet possible fer-me arribar fins aquí. Tots tenim una petita història personal de la qual en depenem. D'altra banda, no puc deixar de dir que sóc fill de l'escola. Vaig nèixer a l'escola. La meva àvia era mestra i, el meu besavi també. A ells, especialment, també dedico aquesta recerca. Gent d'altres segles però, quina gran tasca que feien!

Ja en un terreny més present, dins aquesta investigació, agraeixo fortament a **vint-i-cinc persones<sup>1</sup> –amb nom i cognoms-** la seva participació activa en aquesta recerca. Sense la seva col.laboració hagués estat del tot impossible dur a terme aquest treball, molt lligat a la realitat educativa. Tots ells, amb el seu criteri encertat i just, han donat una visió àmplia de la temàtica que ens ocupa. Han aportat a aquest treball una gran riquesa de contingut.

Aquest grup d'experts desenvolupa la seva tasca i la seva acció educativa en diferents àmbits: mestres de primària, membres d'equips directius de l'àmbit de primària i secundària, membres de la inspecció d'ensenyament, professors de secundària, pares i mares de primària, pares i mares de secundària, professors d'universitat, representants d'ajuntaments (alcaldes) i representats de la FAPAC.

Finalment, agrair el temps que m'han dedicat la **Dra. Carme Borbonés de la Universitat Rovira i Virgili** i el **Dr. Joaquín Gairín de la Universitat Autònoma de Barcelona**. Ells m'han ajudat a construir aquesta petita gran aventura.

Espero que el després d'aquest treball sigui un després amb futur i que ajudi a obrir nous camps que, sortosament per la nostra condició humana, encara són erms i per llaurar.

A tothom, gràcies.

---

<sup>1</sup> Carme Arévalo; Miquel Bertrán; Josep M. Borrut; Carme Casanova; Rodrigo del Amo; Carme García; Palmira Granel; Maria Güell; Zacarías Henar; Atanasio Hernando; Bonifacio Jiménez; Montse Jiménez; Pilar Montemayor; Francisco Morán; Roc Muñoz; Paqui Orellana; M. Teresa Piquer; Josep Poblet; Lidia Redondo; Manuel Rico; M. Dolors Roigé; Jordi Salvadó; M. Carme Tarragó; Albert Vendrell; Joan Xatruch.

## b. JUSTIFICACIÓ

Penso que no podia començar un treball basat en la **qualitat d'ensenyament** sense rememorar la història educativa que tinc a l'abast, com he dit anteriorment. Concretament, la meua àvia, que tenia entre els seus objectes el "Libro Personal de Visitas de Inspección" (del 1929) on es vetllava ja, per la qualitat a les escoles. Aquí en tenim un exemple gràfic<sup>2</sup> com a curiositat:



Núm. ....

### BOLETÍN DE INSPECCIÓN

1. Provincia de Castellón Partido judicial de Vinaroz

Ayuntamiento de Benicarló

Localidad Benicarló Zona femenina

ESCUELA DIRIGIDA POR D.a Manuela Fabregat Carbó  
NÚMERO DEL ESCALAPÓN GENERAL 6.005

2. Visita ordinaria efectuada el día 22 de Junio de 1929

#### I.—Escuela

3. Su clase primaria  
4. Número de secciones, si es graduada .....  
para personal 2,000  
5. Dotación }  
fd. material diurno 147,21  
fd. de adultos .....  
fd. alquileres 5,00

Així doncs, amb aquesta tradició al darrera, obro amb esperança nous horitzons per aprofundir en l'**estudi de la tasca directiva, la qualitat d'ensenyament i la confiança i satisfacció dels usuaris**. Crec que, és quelcom apassionant i, a la vegada, complexe. La quantitat d'investigacions que tenim a l'abast ens dona mostra del nombre de persones que es dediquen a aquesta temàtica, tant a nivell del nostre país com a nivell europeu i mundial. Malgrat això, després de la meua experiència directiva, vaig poder observar que encara hi havia **certes llacunes on la recerca podia ésser interessant**.

Investigar en educació –i concretament en la funció directiva- no és tasca nova. De fet, com veurem en la següent cita, ens podem remontar cent anys enrera: "la investigación sobre la dirección escolar es tan antigua como la propia investigación educativa de carácter empírico; es decir, está cumpliendo su primer siglo de existencia." (MURILLO 1999:81)

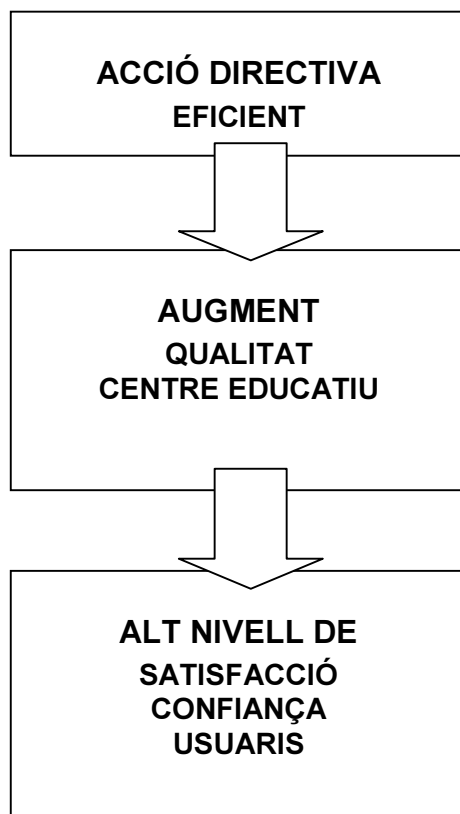
Vuit cursos d'acció directiva és un període prou perllongat com per poder ser espectador de múltiples i variades experiències. És un període prou llarg com

<sup>2</sup> Imatge obtinguda a partir del "LIBRO PERSONAL de VISITAS DE INSPECCIÓN" de Dña Manuela Fabregat Carbó, que exercia el 22 de juny de 1929 a Benicarló (Castelló)



per gaudir de moments de satisfacció i insatisfacció. De viure instants crítics i moments emocionants. En fí, pensava que no podia deixar passar el factor oportunitat i llançar-me a l'aventura de la recerca.

Ja, des d'un primer moment, en un incipient projecte, vaig plantejar la dinàmica següent:



Esquema 1. Dinàmica inicial de treball

Ara bé, el fet de demanar només una llicència de cinc mesos, va **limitar seguidament les possibilitats de la recerca, sobretot per qüestions temporals**. Demostrar empíricament una relació entre l'ACCIÓ DIRECTIVA EFICIENT i l'ALTA QUALITAT D'ENSENYAMENT no és tasca fàcil i, evidentment, requereix un període de temps més perllongat. És possible explicar la meva experiència durant aquests vuit cursos, però és increïblement difícil – tenint en compte només el meu centre- fer aquesta demostració.

És així com neix, al cap d'un mes de gaudir de la llicència, una nova idea associada a l'embrió original. No deixarem de banda la referència al viatge directiu durant vuit cursos pel CEIP LA CANONJA. No deixarem de banda l'explicació de moltes de les accions directives que vàrem dur a terme per generar confiança i satisfacció als usuaris però, deixarem per posteriors treballs la demostració científica i objectiva de la correlació entre acció directiva eficient, qualitat d'ensenyament i alta satisfacció i confiança dels usuaris.

És per això que, **definitivament, la investigació de camp a la qual dediquem els esforços -en aquest treball- és la recerca d'indicadors de satisfacció**

**dels usuaris del sistema educatiu obligatori públic, referit a pares i mares.**

Indicadors d'un centre educatiu que poden generar satisfacció als usuaris. Indicadors que ens serviran per mesurar, posteriorment, la satisfacció dels usuaris i establir les mesures correctores que calgui als centres docents per millorar en les seves relacions amb l'entorn.

Així doncs, durant un període de quasi tres mesos, amb el grup de vint-i-cinc experts hem treballat en els diferents qüestionaris DELPHI<sup>3</sup> per analitzar i esbrinar quins són aquests indicadors de satisfacció.

Realment, la polèmica i la discussió ha estat servida. Analitzar posteriorment les dades ha estat del tot interessant, des d'un punt de vista científic i, puc assegurar que absolutament a tots els experts no els ha estat indiferent l'experiència. Els agraeixo novament la seva paciència i la seva actitud positiva envers nosaltres.

D'altra banda, dins de tota aquesta investigació es van introduïnt tots els elements de la meva experiència directiva que puguin servir per aclarir determinats aspectes i fer més rica aquesta recerca.

També haig de dir que **el compromís personal amb mí mateix i amb el món educatiu, és continuar en aquest apassionant món de la investigació i arribar a establir una correlació (positiva o negativa) entre l'acció directiva i la satisfacció dels usuaris, en l'ensenyament obligatori públic.** Serà motiu d'un altre treball més complert, que ja citarem en la prospectiva d'aquesta recerca.

---

<sup>3</sup> Al llarg del treball ja es farà referència i s'explicarà extensament aquest mètode d'investigació per a la incertesa: el mètode DELPHI.

### **c. OBJECTIUS QUE ES PRETENEN ASSOLIR**

En primer lloc, abans de començar a desgranar els objectius principals d'aquest treball, hem de remarcar que es troba en un moment d'actualitat creixent.

Hi ha –creiem- una necessitat i un interès notables sobre aquest tema referit a la satisfacció i confiança dels nostres usuaris. Hom es troba –de vegades- absolutament contrariat per les reaccions de determinats pares i mares i no sap com satisfer les seves expectatives o les seves necessitats. És per això, que amb els objectius de treball que presentem, creiem cobrir una mancança important en la literatura educativa del moment. Creiem que omplim una parcel·la del món educatiu encara per descobrir, que es troba en un moment incipient.

Tot treball d'investigació o de recerca té uns objectius i unes finalitats de millora. En aquest cas concret, un treball personal previ de tasca directiva ens porta cap a una reflexió envers al millorament de la qualitat dels centres educatius –com hem pogut esbrinar en la justificació d'aquest treball-.

Podríem separar **els objectius a assolir en dues parts perfectament diferenciades:**

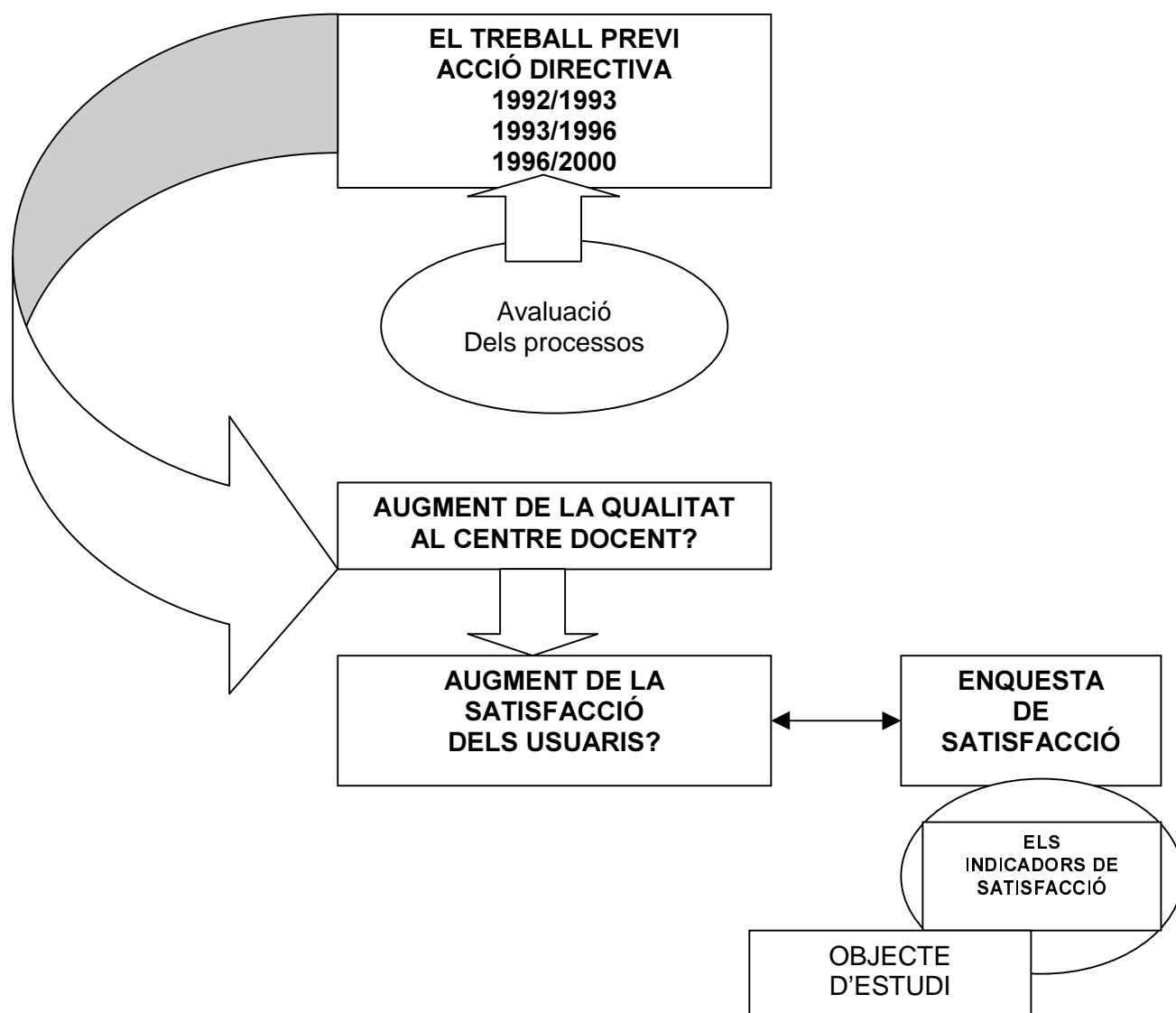
- ✓ Objectius generals de millora envers determinats **aspectes del sistema educatiu obligatori.**
- ✓ Objectius específics de millora per als **centres educatius en concret.**

En quant al **primer bloc**, podríem especificar els següents:

- ✓ Aconseguir conscienciar la Comunitat Educativa –en general- de la **importància de mesurar i controlar la confiança i la satisfacció dels usuaris** del sistema educatiu de les nostres escoles i instituts.
- ✓ **Sensibilitzar l'Administració Educativa** Catalana per tal que valori i professionalitzi en màxim grau la **tasca directiva** als centres d'ensenyament obligatori, donat que és una peça clau en el desenvolupament i l'èxit de l'ensenyament públic.
- ✓ **Esbrinar quins són els indicadors** dels centres educatius que són capaços de **generar satisfacció i confiança als seus usuaris**

Referint-nos al **segon bloc**, especifiquem:

- ✓ **Facilitar els indicadors** per la construcció d'un qüestionari de satisfacció per les famílies usuàries dels nostres centres educatius.
- ✓ **Sensibilitzar els equips directius, claustres de professors/es i consells escolars**, en general, perquè apliquin **estratègies** en els seus centres docents que impulsin el millorament de la **satisfacció i confiança dels seus usuaris.**



Esquema 2: Els objectius de la investigació

□ **II. EL TREBALL PREVI**

## **a. ELS PLANS D'ACCIÓ DIRECTIVA. UNA EXPERIÈNCIA EN UN MARC REAL**

Avui ja es parla d'un **projecte o pla d'acció directiva** com quelcom normal dins l'àmbit de la gestió d'un centre educatiu. Quelcom normal i necessari per establir unes dinàmiques que generin treball en equip i que dirigeixin el centre docent cap a nivells de qualitat acceptables i, si pot ser, reeixits.

**Ja al 1986<sup>4</sup> es regulava** o, millor dit, es parlava d'un projecte específic de direcció. En l'article 10, apartat c) es deia: *"El candidat/a a director/a presentarà el projecte específic que reculli la seva proposta directiva d'acord amb l'article segon d'aquest Decret i en la línia del Projecte Educatiu del centre elaborada pel Consell Escolar"*<sup>5</sup>

Posteriorment, es va aprovar la **Llei Orgànica 9/1995** de 20 de novembre de la participació, l'avaluació i el govern dels centres docents. Aquesta llei, en el títol 2, estableix una nova regulació dels òrgans de govern dels centres docents públics.

En el desplegament a Catalunya d'aquesta llei, concretament en la Resolució de 21/05/1996, en l'article 5, apartat c) o en el Decret 198/1996, en l'article 25, apartat c), es remarca: *"Els candidats/ates a Director/a presenten, per escrit, la seva candidatura al director del col.legi, adjuntant-hi la documentació següent:*

*c) el projecte específic que reculli la seva proposta directiva en relació a la línia del projecte educatiu del centre. Aquesta proposta inclourà la formulació de l'Equip Directiu"*<sup>6</sup>

Veiem com, fent un repàs per la història recent de les direccions escolars, se li ha anat donant **importància a un projecte de direcció específic com a garantia d'èxit als nostres centres educatius.**

*"L'elaboració d'un projecte per tal d'accedir a la direcció constitueix un referent bàsic del procés electoral que, com que la ratifica la LOPAGCD, suposa un requeriment d'acompliment obligat per als candidats, la qual cosa afegeix complexitat al camí d'accès. L'elaboració del Projecte de Direcció ha d'ésser quelcom més que escriure algunes idees o línies d'actuació en un paper; es tracta d'un document que exigeix un grau notable de maduresa personal, que requereix temps i tranquil.litat per reflexionar, que ha d'ésser elaborat col.lectivament...."* (TEIXIDO i altres 1999: 8-9)

Doncs bé, fent un repàs per la nostra pròpia història personal, ja trobem un incipient PROJECTE DE DIRECCIÓ concret, per a un centre de primària (EGB) determinat el curs 1992/1993.

Una de les valoracions més positives d'establir un projecte de direcció precisament és la seva **avaluabilitat**. Sense projecte, sense objectius inicials no hi ha avaluació. Jo mateix, en un article presentat l'any 1996 ho especificava així:

---

<sup>4</sup> Decret 87/1986 de 3 d'abril que regulava els òrgans de govern dels centres públics d'ensenyament de nivell no universitari de Catalunya (DOGC 670 de 9/04/1986)

<sup>5</sup> LEGISLACIÓ D'ENSENYAMENT DE CATALUNYA. Generalitat de Catalunya. Dept. d'Ensenyament Barcelona Febrer de 1995, pàg. 351

<sup>6</sup> DOGC 2210, pàg. 5128/ DOGC 2218, pàg. 5827

*“Per tant, aquesta comunicació que presento s'emmarca en la filosofia de controlar, de pilotar, de mesurar...un terreny molt concret del fet educatiu –en l'àmbit d'organització i gestió-. Es tracta d'objectivar la pràctica de la direcció i gestió educativa, tot acostant-nos al micropilotatge de què ens parlava GILBERT DE LANDESHEERE<sup>7</sup>, amb un objectiu clar: donar al centre educatiu més qualitat, reduint els nivells d'incertesa i situant la tasca directiva com a fet avaluable i mesurable per part de tots els components d'una comunitat educativa concreta” (TARRAGO, Josep-R 1996: 5)*

Així doncs, sempre he cregut convenient presentar objectius de treball per tal de què la tasca directiva fos realment avaluable.

## **b. EL CEIP LA CANONJA**

El CEIP LA CANONJA es troba dins el poble de La Canonja, situat a la comarca del Tarragonès, queda emmarcat al ben mig del triangle Tarragona-Reus-Salou.

Fins fa pocs anys, amb una població de 1500 habitants, l'economia era exclusivament agrícola. És a partir dels anys seixanta amb l'arribada de la indústria que s'instal·là al sud del poble, quan va canviar completament la seva fisonomia.

L'any 1964 fou annexionat per l'Ajuntament de Tarragona, però gràcies a la lluita dels veïns, l'any 1982 va recuperar la seva autonomia passant a ésser “Entitat Local Menor” i, actualment, “Entitat Local Descentralitzada”.

La població actual és de 4.500 habitants, i l'economia depèn majoritàriament de la indústria multinacional.

Els nivells social, econòmic i culturals del poble de La Canonja venen determinats, doncs, pels seus orígens històrics, l'annexió per part de l'Ajuntament de Tarragona, la instal·lació de les indústries, la immigració dels anys seixanta, la recuperació de l'autonomia municipal i la recerca de la seva identitat com a poble.<sup>8</sup>

## **c. DESCRIPCIÓ I EXECUCIÓ DE LES ACCIONS DIRECTIVES**

### **1. 1r període 1992/1993**

El curs 1992/1993 hi treballàvem 41 professionals, amb –aproximadament- 900 alumnes. L'estructura arquitectònica tenia vint anys, un xic obsoleta davant les necessitats de la reforma, però perfectament conservada.

El canvi que es va proposar, la innovació que es va plantejar, la transformació –fins i tot de certs elements de l'estructura organitzativa- que vàrem començar afectaven molts sectors de la comunitat educativa. Els objectius de treball, que es van fer constar en el primer pla d'acció directiva, es van classificar en diferents àmbits:

---

<sup>7</sup> PROCEEDINGS ACTES. Education Indicators in the Europe of the Regions. Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu. Barcelona-Novembre 1994

<sup>8</sup> Dades extretes del PROJECTE EDUCATIU DE CENTRE. CEIP LA CANONJA

- Elaboració del Projecte Educatiu de Centre (com a objectiu prioritari)
  - Àmbit Pedagògic
    - Àmbit Administratiu
    - Àmbit d'Ambientació, aprofitament d'espais, serveis i infraestructures
    - Àmbit de Relacions Personals
    - Àmbit de Relació amb l'Entorn

Finalment, es proposava un procés de feed-back (avaluació del propi procés)

Com a **elements personals implicats i actius en el desenvolupament inicial trobem:**

- ✓ **L'Equip Directiu**, que es compromet totalment a endegar el canvi
- ✓ **El Claustre de Professors/es** que, amb el seu treball constant i diari, fa possible la realització de molts dels objectius del projecte
- ✓ **Els alumnes**, aquests nens i nenes als quals va dedicat el nostre esforç i treball
- ✓ **L'AMPA**, que també va participar actibament en el projecte i que, al llarg dels diferents cursos fa endegar iniciatives del tot positives, que han afavorit la dinamització de l'escola.
- ✓ Qualsevol persona relacionada amb la **Comunitat Educativa** del CEIP LA CANONJA: Ajuntament, premsa, ràdio.....

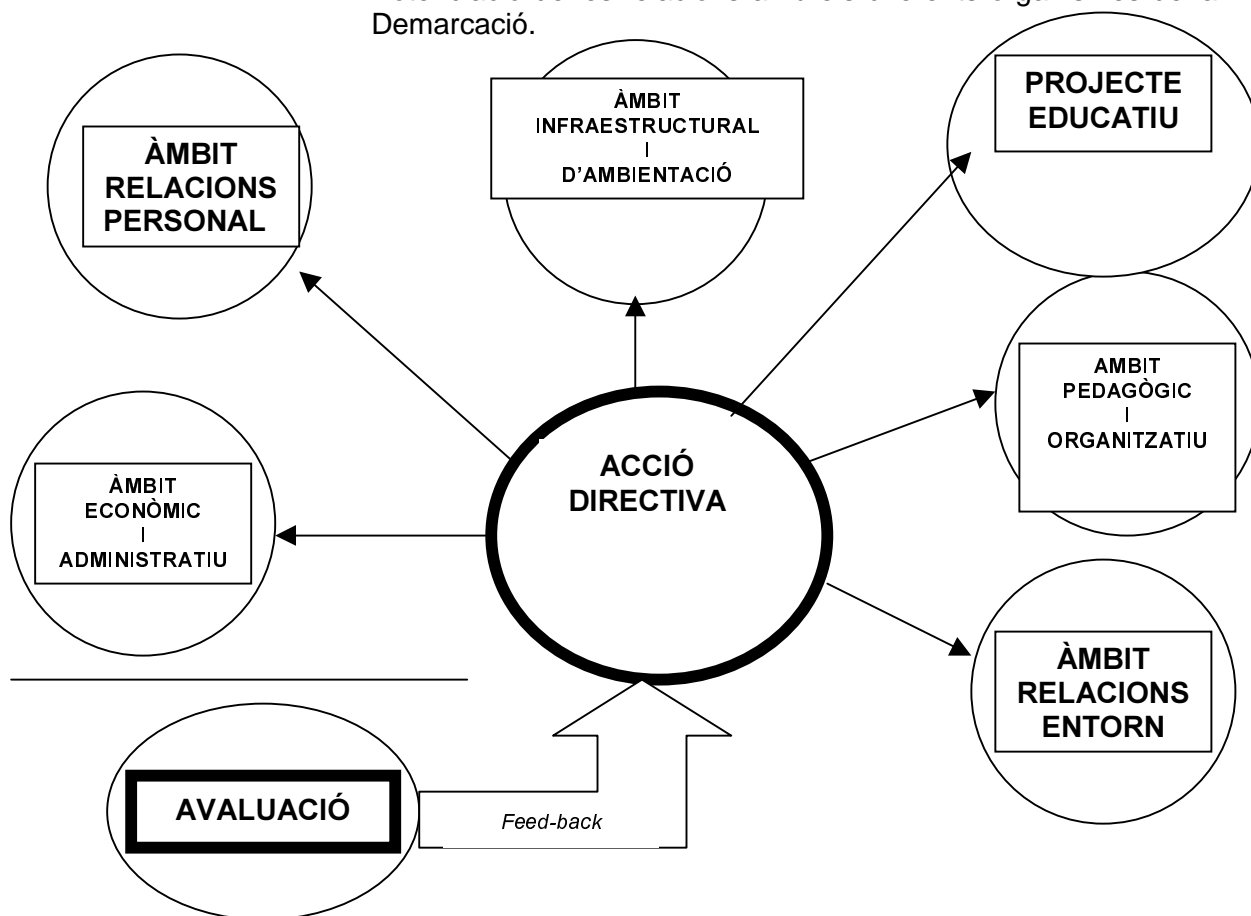
Quines van ser les primeres actuacions proposades, per tal d'efectuar un canvi d'orientació al centre educatiu?

- **PROJECTE EDUCATIU.** Creació d'una comissió específica al Claustre de Professors. S'elabora l'esborrany i es tramet per al seu estudi al Consell Escolar. Es van necessitar dos cursos per a fer-lo realitat
- **ÀMBIT PEDAGÒGIC I ORGANITZATIU.**
  - Cicles i Nivells
    - Supressió de la figura de coordinador/a de nivell
    - Potenciació de la figura del coordinador de cicle, i per tant, dels Equips de Cicle. Establiment de reunions periòdiques amb el/la Cap d'Estudis per establir criteris d'actuació conjunta que comportin un equilibri a l'escola i que, de la diversitat, en sorgeixi la riquesa i la creativitat.
  - Departaments i Comissions
    - Potenciació dels Departaments del centre, amb funcions concretes, segons la seva tipologia
    - Potenciació de les Comissions de treball: Seguretat i Evacuació, Festes, elaboració PEC, Convivència interna,.....
  - Òrgans de Coordinació Pedagògica. Creació d'aquest òrgan, format per tots els coordinadors/es, Caps de Departament i Cap d'Estudis
  - Elaboració de Projectes
    - Elaboració del Projecte Curricular de Centre, amb un Pla de treball establert. Actúen els Equips de Cicle, els Departaments, l'Equip de Coordinadors/es, l'Òrgan de Coordinació Pedagògica. El Claustre, finalment, ha de donar el seu vist-i-plau.
    - Elaboració del Projecte Lingüístic de centre. El seu impulsor és el Departament de Llengües de l'escola.
  - Experiències d'innovació



- Manteniment i potenciació del treball d'agrupaments flexibles a cicle inicial
  - Introducció de la música a 6è de Primària
  - Consideració de 5è i 6è d'EGB com a cicle superior de Primària (Reforma)
- Formació del Professorat
  - Potenciar les activitats de formació del professorat a l'escola, valorant molt positivament les demandes/propostes que es fan des dels mateixos cicles i com a escola.
- **ÀMBIT ECONÒMIC-ADMINISTRATIU**
  - Economia
    - Màxima transparència econòmica
    - Nova distribució dels recursos econòmics
  - Àrea Administrativa i tractament de la informació
    - Informatització global de l'administració de l'escola
    - Noves formes i vies de fer arribar la informació (interna i externa) al personal del centre
    - Centralització de la recollida de desperfectes materials
    - Organització de la premsa diària i altres publicacions
    - Lliurament d'un dossier informatiu als Mestres el primer dia de curs, que contenia tota la informació bàsica: proposta de treball per als primers quinze dies de setembre, calendari escolar, normatives, horaris...
- **ÀMBIT INFRAESTRUCTURAL I D'AMBIENTACIÓ**
  - Acondicionament
    - Neteja general: eliminació de zones "negres"
    - Patis: acondicionament general: papereres, plantada d'arbres
    - Ambientació: adquisició de plantes, instal.lació plafons de suro, decoració vestibuls alternatiu per cicles, senyalització i retolació dependències...
    - Dignificació de la cuina/menjador: neteja, pintura, cortines...
  - Infraestructures
    - Creació aula psicomotricitat
    - Creació aula música
    - Ampliació aula plàstica
    - Habilitació d'un espai per telèfon d'ús particular
    - Nova distribució àrea administrativa
    - Arranjament general instal.lació elèctrica
    - Substitució vidres per vidres de seguretat
- **ÀMBIT DE RELACIONS PERSONALS**
  - Les Festes
    - Potenciar actes i celebracions que aglutinin el grup humà
  - Les Reunions
    - Establir un calendari de reunions equilibrat (Claustres, Cicles, Departaments, Comissions...) per tal de mantenir contactes periòdicament
  - Incentivació de la tasca ben feta
    - Motivar constantment al Claustre per la seva tasca, fent públic a les reunions l'agraïment per la tasca que es realitza.
- **ÀMBIT DE RELACIONS AMB L'ENTORN I INSTITUCIONALS**
  - Relacions amb l'entorn més proper (comunitat)
    - Ampliar la col.laboració amb l'AMPA, amb els següents objectius

- Lliurament a tots els pares i mares d'un dossier inicial de principi de curs, durant la segona quinzena de setembre amb tota la informació necessària
  - Nova organització/gestió del menjador escolar, a càrrec de l'AMPA que signa conveni amb el Dept. Ensenyament
  - 1r Cicle de l'Escola de Pares i Mares
  - Creació de la Revista Escolar LA PAPERINA
  - Potenciació dels Pares i Mares en les eleccions a Consell Escolar
- Potenciació les relacions amb el Centre d'Estudis Ponç de Castellví. Finalment, després d'una dedicació de set cursos, es publica un quadern de fitxes per als alumnes de Cicle Mitjà, dedicat al poble de La Canonja.
- Col.laboració estreta amb la Revista Local L'ESTIMUL, la Ràdio Municipal, tot informant periòdicament de la marxa de les activitats a l'escola i assistint a entrevistes per donar a conèixer les activitats de l'escola.
- Potenciació de les relacions amb l'Associació de Veïns
- Potenciació de les relacions amb l'Ajuntament. S'amplia la seva col.laboració, sobretot en els aspectes de manteniment de l'escola
- Relació Institucional
  - Potenciació de les relacions amb els diferents organismes de la Demarcació.



Esquema 3 . Les accions de la tasca directiva. Curs 1992/1993

## 2. 2n període 1993/1996

Al període 1993/1996 ja ens vàrem presentar després d'haver fet una avaluació del primer curs de gestió directiva<sup>9</sup>. Segons constatàvem en el mateix pla d'acció directiva 1993/1996: "L'experiència de gestió directiva del curs 1992/1993 i els resultats de l'avaluació proposada al Claustre de Professors/es –després de l'acció directiva real-ens han portat a presentar aquest document, com a candidatura, de cara a la direcció del CP LA CANONJA durant els tres propers cursos acadèmics.

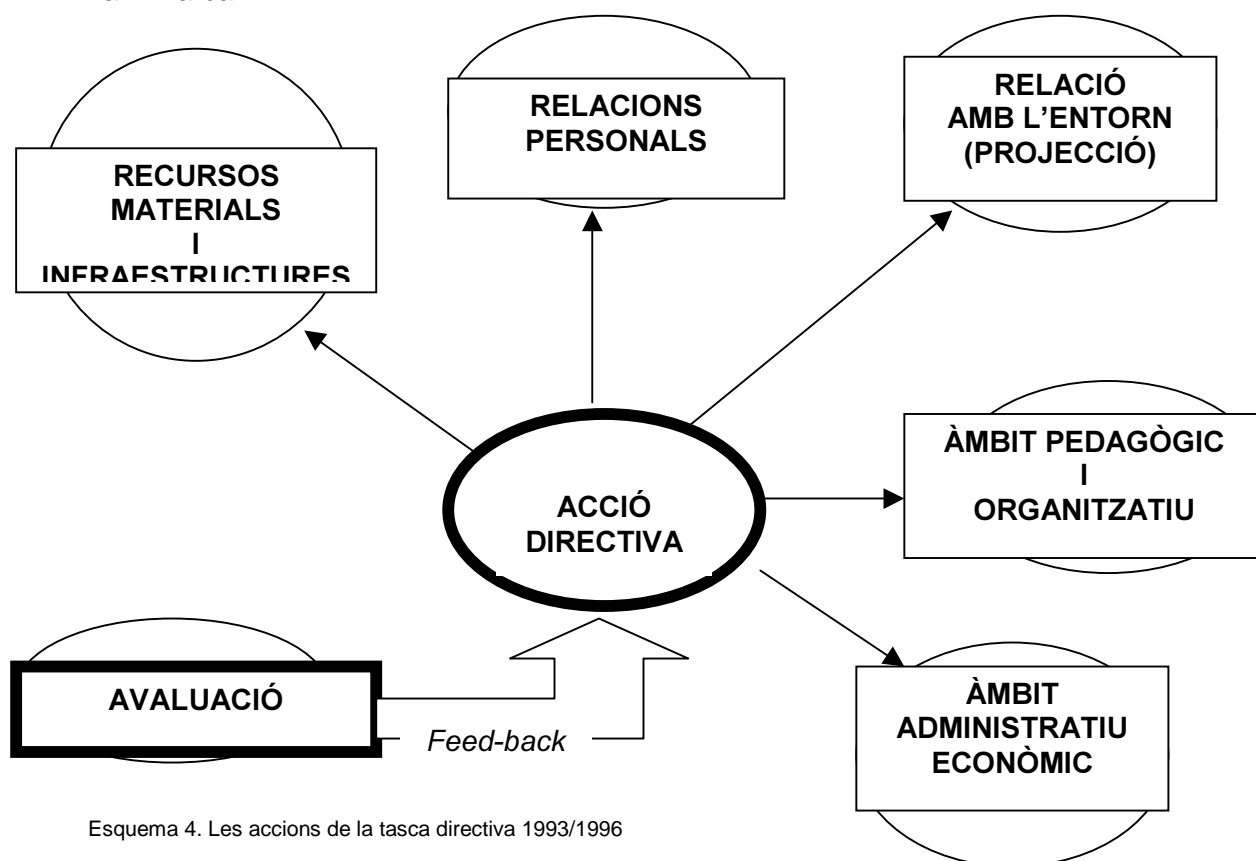
*El plantejament d'uns trets d'acció per tres cursos escolars, fa que aquests siguin més amplis i profunds que aquells que ens vàrem marcar solsament per al curs 1992/1993.*

*En aquest cas comptem amb un temps més llarg i, una continuïtat als càrrecs pot afavorir la consolidació d'allò que enguany s'ha dut a terme.*

*Així doncs, donats els resultats majoritàriament favorables de l'avaluació de la nostra tasca, les línies a seguir seran bàsicament aquelles que hem encetat aquest curs passat, tot introduint les novetats i innovacions que el propi plantejament per un trienni ens comporten o que la mateixa dinàmica de treball ens marqui.*

*Exposem aquest document a tota la comunitat educativa, per al seu estudi i reflexió, esperant sempre la col.laboració de tothom en aquesta tasca difícil –però no per això menys engrescadora- de l'organització de la complexa trama d'un Centre Educatiu, en aquest cas el nostre"<sup>10</sup>*

Constatem, en un gràfic (com hem fet en el primer període) quins àmbits de treball ens vam marcar:



Esquema 4. Les accions de la tasca directiva 1993/1996

<sup>9</sup> Les diferents avaluacions, s'explicaran posteriorment.

<sup>10</sup> CP LA CANONJA. Projecte Gestió Directiva 93/96 pàg. 2 (Josep-R. Tarragó, Antoni Borràs, Roser Lara)

Així doncs, les innovacions més importants d'aquest període van ser:

➤ **ÀMBIT PEDAGÒGIC I ORGANITZATIU**

- Centrar la tasca directiva en les següent funcions: planificació, distribució de tasques, actuació, coordinació, control/avaluació i innovació
- Finalització de l'elaboració i aprovació del Projecte Educatiu de Centre.
- Revisió del Reglament de Règim Interior, tot adaptant-lo al Projecte Educatiu i a la nova ordenació del Sistema Educatiu.
- Continuar la tasca d'elaboració del Projecte Curricular de Centre, amb la mateixa dinàmica encetada el curs 1992/1993
- Re-elaboració del Projecte Lingüístic de centre, recollint els acords presos sobre introducció de la 1<sup>a</sup> Llengua Estrangera a Cicle Mitjà
- Aconseguir el màxim grau d'aplicació pràctica d'aquests documents formals de l'escola.
- Aconseguir la màxima operativitat del grup de mestres, tot aprofundint en el funcionament dels cicles, departaments i comissions, mitjançant:
  - Potenciar l'equip de coordinació pedagògica
  - Continuar amb l'experiència de l'establiment del cicle superior de primària (5è i 6è d'EGB)
  - Millor distribució i repartiment equitatiu de les tasques a realitzar a l'escola
  - Rendibilitzar les hores de lliure docència del professorat
  - Unificar en un sol dia l'hora d'atenció als Pares i Mares
  - Potenciar les reunions de coordinació de cicles en hores de lliure docència directa
- Aconseguir un treball pedagògic i didàctic que sigui coherent a tota l'escola i a tots els cicles (línia d'escola), unificant criteris en aspectes com:
  - Lligam inter-cicles
  - Lligams metodològics
  - Lligams de criteris d'avaluació
  - Lligams de criteris de promoció d'alumnes
- Elaboració estricta del Pla Anual de Centre, tot preveient al màxim aquelles activitats que es desenvoluparan al llarg de tot el curs, cercant l'equilibri entre planificació i improvisació sana.
- Elaboració de la memòria de final de curs, tenint en compte la pròpia avaluació del procés de treball que s'ha dut a terme en un curs acadèmic.
- Rendibilitzar al màxim els recursos humans, infraestructurals i materials que tenim a mà:
  - Potenciar al màxim les possibilitats individuals de les persones que treballen al centre
  - Us de les dependències i recursos que ofereix el centre: informàtica, plàstica, biblioteca, psicomotricitat...
  - Potenciar les sortides escolars com a mitjà didàctic motivador en l'ensenyament.
- De cada als alumnes:
  - Vetllar pel compliment d'aquells drets i deures que venen regulats per Decret.
  - Vetllar pel compliment d'aquelles normatives especificades al Reglament de Règim Intern, de cara als alumnes, que portin cap

a una convivència imprescindible per al bon desenvolupament de la vida diària a l'escola: horaris, responsabilitats, desplaçaments pel centre....

➤ **ÀMBIT ADMINISTRATIU I ECONÒMIC**

- Potenciar al màxim la informatització de la gestió administrativa del centre
- Vetllar per tal que els pares i mares respectin els horaris –en general- d'atenció i visites
- Continuar amb l'objectiu de transparència econòmica
- Revisió de la distribució dels recursos econòmics
- Potenciació de l'elaboració dels inventaris. On és, com s'utilitza, qui l'utilitza i qui podria utilitzar els materials del centre

➤ **ÀMBIT DELS RECURSOS MATERIALS I INFRASTRUCTURALS**

- Potenciar les actuacions de l'Ajuntament als estius, per tal d'anar millorant: goteres, vidres, pintura, petits desperfectes, millores demandades per la pròpia comunitat, etc...
- Vetllar pel correcte desenvolupament de tot allò que, infraestructuralment, s'hagi de modificar per la implantació de la Reforma educativa.
- Seguir la línia endegada el curs 1992/1993 de millorament de la gestió del menjador escolar, conjuntament amb l'AMPA
- Crear l'aula de música, inexistent fins al moment
- Crear l'aula d'idiomes, inexistent fins al moment
- Instal·lar un sistema de megafonia
- Dignificació dels patis: jardineres, papereres, tanques posteriors, neteja general....
- Dignificació determinades dependències del centre: WC, tutories...
- Seguir amb l'ambientació general del centre
- Destinar un espai de l'escola a ús de magatzem
- Adquisició de nous aparells multi-reprografiadors
- Adquisició de nou material de comunicacions: fax...
- Adquisició de nou material audiovisual

➤ **ÀMBIT DE LES RELACIONS PERSONALS**

- Potenciació de les activitats iniciades entre el professorat que incentiven les relacions inter-personals, com a grup humà
- Potenciació del treball en equip (cicles)
- Incentivació de la tasca diària dels mestres.
- Potenciació de l'ús del Butlletí d'Informació Interna (LA PAPERINETA), com a vincle informatiu entre els Mestres.
- Tenir cura de l'entrada dels nous mestres a l'escola. Donar el màxim d'informació (a nivell local de poble, serveis que ofereix l'escola, dependències, telèfons, aparells i informació documental –PEC, PECC, RRI, PL- ) i procurar un tracte exquisit.

➤ **ÀMBIT DE RELACIÓ AMB L'ENTORN (PROJECCIÓ)**

- Aconseguir la màxima relació i implicació de les famílies en l'educació dels seus fills i filles: reunions de pares, entrevistes
- Potenciar i col·laborar amb les successives edicions de l'ESCOLA DE PARES, endegada el curs 1992/1993
- Vetllar per l'edició semestral de LA PAPERINA, com a Revista Escolar
- Col·laboració estreta amb els mitjans d'informació locals: ESTIMUL RADIO LA CANONJA
- Aprofundir en l'àmbit de les relacions Institucionals locals
- Aprofundir en l'àmbit de les relacions Institucionals generals.

➤ **AVALUACIÓ DEL PROCÉS**

- o Al final de cada curs acadèmic s'exposarà la tasca realitzada, al Claustre de Professors/es, per tal de valorar-la i extreure'n allò que ens serveixi per millorar l'organització del centre. Aquesta avaluació (enquesta, valoració final....) formarà part inseparable de la MEMÒRIA ANUAL DEL CENTRE, on es podrà veure allò que ens hem proposat, allò que hem fet i quines estratègies seguirem per optimitzar-ho.

### 3. 3r període 1996/2000

Finalment, ja dins la Llei Orgànica de la Participació, l'Avaluació i el Govern dels Centres Docents (BOE 278 de 21 de Novembre de 1995) vàrem encetar un període de gestió directiva per quatre cursos acadèmics que va començar l'1 de juliol de 1996 i va finir el 30 de juny de 2000.

Aquest cop, el **PROJECTE DEL PROCÉS DE GESTIÓ DIRECTIVA**, va constar dels següents apartats:

1. Introducció. Situació Inicial
2. Els objectius més importants
3. Àmbit curricular-acadèmic
  - a. El PCC
  - b. Els alumnes
4. Àmbit del Govern de l'escola
  - a. Intern
  - b. Extern
5. Àmbit dels Recursos
  - a. Humans
  - b. Materials
  - c. Funcionals
6. Àmbit Administratiu i Econòmic
7. Avaluació del Procés
8. Proposta d'òrgans unipersonals <sup>11</sup>

En aquest projecte que desgranarem a continuació, ens vàrem proposar uns objectius-marc com allò més important a resoldre, a banda de la pròpia dinàmica que un centre docent generarà durant un període de temps determinat, en aquest cas quatre cursos acadèmics.

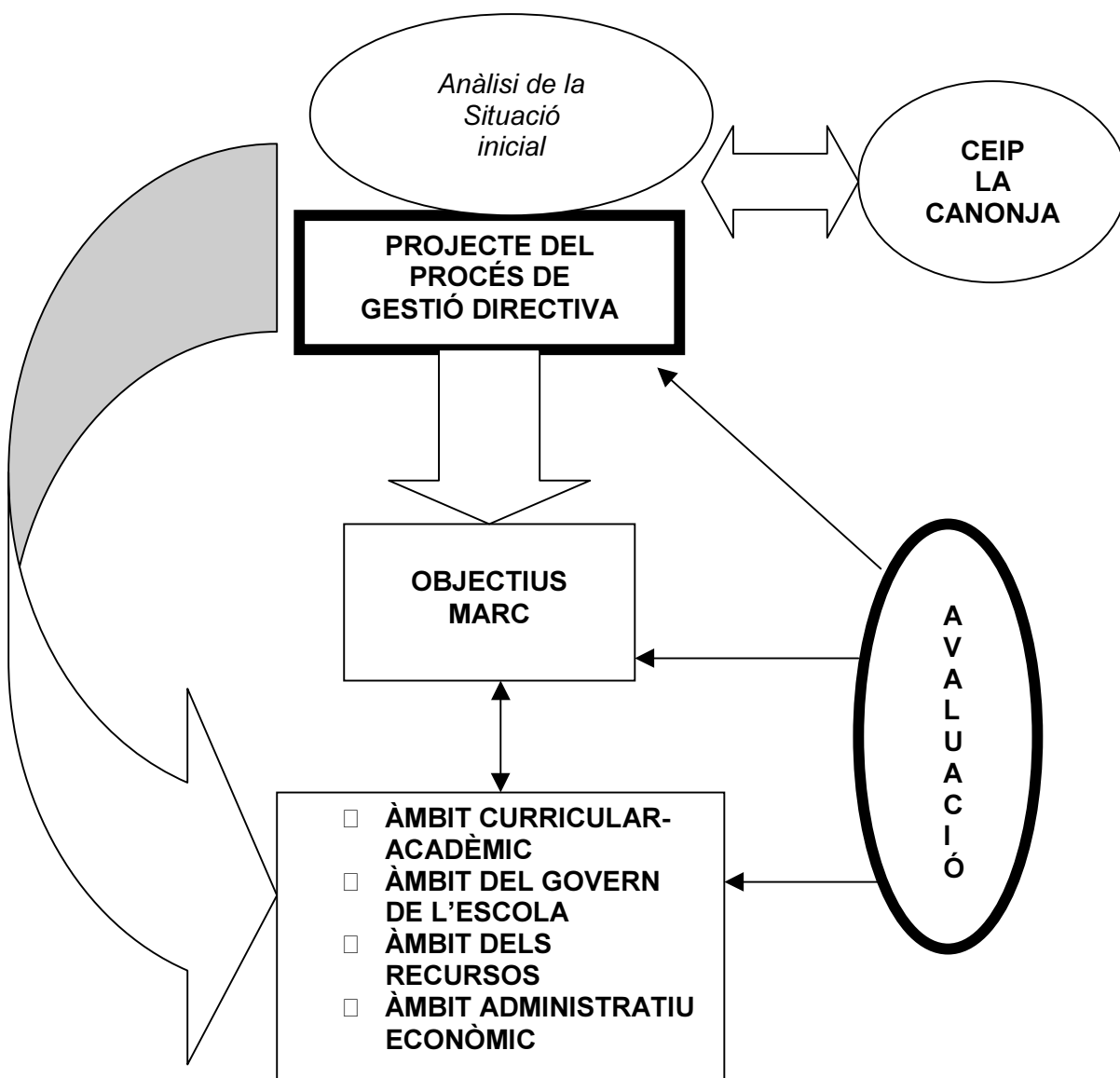
D'altra banda, respecte a anteriors projectes, es va utilitzar una terminologia més adaptada als paràmetres de gestió organitzativa general. Així podem veure l'ús de recursos (humans, materials, funcionals) o un epígraf dedicat íntegrament a l'estil de govern o estil directiu.

Creiem que, per la seva originalitat i novetat, pot ser un document que reflexi prou bé el tarannà a seguir en la direcció d'un centre educatiu.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> CEIP LA CANONJA. PROJECTE DEL PROCÉS DE GESTIÓ DIRECTIVA. 1996-2000 (Josep-R. Tarragó/Antoni Borràs/Roser Lara)

<sup>12</sup> Tots els projectes de Direcció del CEIP LA CANONJA, des del curs 1992/1993 al curs 1999/2000 els podeu trobar íntegrament en els volums annexos d'aquesta investigació.



Esquema 5 . Les accions de la tasca directiva 1996/2000

Concretant ja directament aquest projecte, podem destacar com allò més important:

➤ **ELS OBJECTIUS-MARC MÉS IMPORTANTS DEL QUATRIENNI**

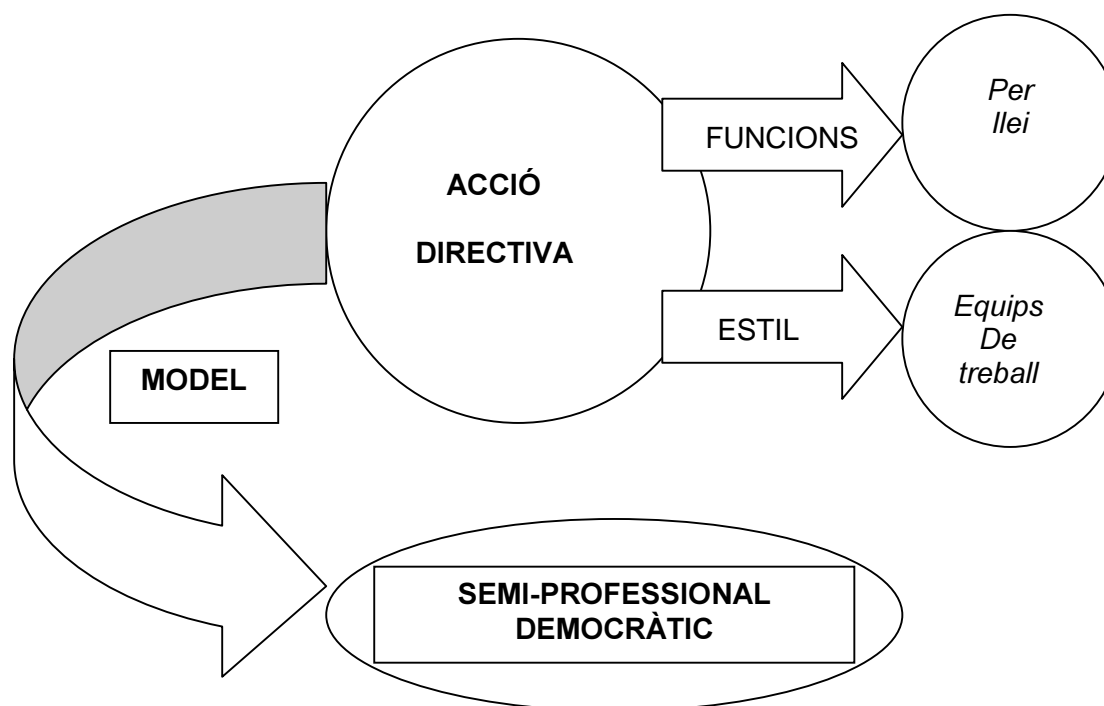
- **La convivència i la coherència internes.** Millorar la convivència i la coherència internes, per tal d'aconseguir un clima de centre que permeti, d'una part l'establiment d'una convivència suficient per afrontar els nous reptes de l'ensenyament i, d'altra, cercar una cultura de centre prou sòlida com per consolidar tot allò aconseguit fins el moment. Tot això implica l'aplicació del PROJECTE EDUCATIU DE CENTRE, el REGLAMENT DE RÈGIM INTERIOR i la finalització del PROJECTE CURRICULAR, com a marc de tendència cap a l'establiment definitiu d'una línia de centre
- **El treball en equip.** Aconseguir que el treball en equip i, sobretot, aprendre a treballar en equip, sigui un objectiu dels més importants en

la nostra vida diària. Només la unió i l'esforç de totes les individualitats, pot fer assolir els objectius d'escola. L'escola no es pot entendre com a un treball d'individus aïllats.

- **L'adaptació del centre a la Reforma Educativa.** Vetllar per l'optimització màxima dels recursos humans i materials del centre, envers la progressiv re-adaptació de l'escola com a centre d'educació infantil i primària (3-12 anys)
  - **L'estructura organitzativa de centre.** Revisar i fer un estudi de l'organigrama real del centre, per tal d'eliminar estructura supèrflua i repetitiva que puguí fer-nos allunyar d'un dels objectius bàsics: EFECTIVITAT
  - **La Projecció de l'escola: interna i externa.** Continuar la tasca endegada de projecció interna i externa de la imatge del centre, ja sigui envers la pròpia vida diària a modus d'autoreflexió, com de donar-nos a conèixer més i obrir l'escola a l'entorn més immediat.
  - **El Menjador Escolar.** Adaptar el Servei de Menjador Escolar a la normativa que sigui vigent en cada moment, per tal de dignificar totalment aquest servei que, a la vegada, compleix una funció educativa molt important
  - **Convivència amb la implantació –dins el centre- del primer cicle de l'ESO.** Vetllar per la bona relació i harmonia entre el centre de primària i l'institut de Secundària, mentre a les instal.lacions del centre es duguin a terme aquests ensenyaments, amb un únic objectiu: aconseguir oferir la millor qualitat d'ambdós nivells tot compartint les instal.lacions i els espais.
- **ÀMBIT CURRICULAR I ACADÈMIC**
- Projecte Curricular de Centre. Equip de Coordinació Pedagògica.
    - Es planteja com a objectiu més important, la finalització del Projecte Curricular de Centre i la conscienciació de què, amb l'elaboració d'aquest document, s'aconseguirà una millor operativitat en el desenvolupament del currículum
    - Aplicar i tenir en compte realment els documents formals ja aprovats i que s'aproven al centre (PEC, PROJECTE LINGÜÍSTIC, PROGRAMACIÓ GENERAL ANUAL, MEMÒRIA ANUAL...) per tal d'aconseguir els objectius marcats als mateixos i reduir el grau d'incertesa que es pot crear per l'incompliment d'algun d'ells.
    - Potenciar l'Equip de Coordinació Pedagògica i re-estructurar la seva composició, per fer possible l'establiment definitiu d'uns criteris coherents de centre.
  - Alumnes
    - Potenciar la figura del professor/a-tutor/a, com a responsable màxim de l'orientació i coordinació dels alumnes, per tal d'aconseguir el desenvolupament integral de la seva personalitat.
    - Verllar per l'estricta compliment dels drets i deures dels alumnes especificats al PEC i RRI i al Decret específic publicat en cada moment, assolint d'aquesta forma la millor convivència interna
    - Millorar el grau de participació de l'alumnat en les decisions que es prenen al centre, tot adaptant-nos a la nova realitat de l'escola (3-12)
- **ÀMBIT DEL GOVERN DE L'ESCOLA**
- Nivell Intern



- Tot tenint en compte les funcions organitzatives principals de la Direcció: PLANIFICAR, DISTRIBUIR TASQUES, ACTUAR, COORDINAR, CONTROLAR-AVALUAR, INNOVAR i el model i les funcions marcades, ens aboquem cap a un estil de gestió directiva basada en el TREBALL PER EQUIPS.



Esquema 6. Definició de l'estil de govern.CEIP LA CANONJA 1996/2000

- **Nivell Extern:**
  - Serà un objectiu bàsic de la legislatura ampliar la imatge i la projecció externes del centre, amb l'objectiu principal de donar a conèixer l'escola i el seu treball a l'entorn immediat. És per això que es seguirà treballant i desenvolupant:
    - Aconseguir la màxima relació i implicació de les famílies i l'AMPA, en l'educació i desenvolupament integral dels seus fills i filles.
    - Potenciar experiències com Escola de Pares i Mares.
    - Aprofundir les relacions Institucionals
    - Col.laboració amb mitjans de comunicació locals i comarcals
    - Incentivar la tasca de la comunicació externa: Revista, comunicats...
    - Potenciació experiències de col.laboració amb altres centres.

## ➤ ÀMBIT DELS RECURSOS

- Recursos Humans
  - Aconseguir la màxima operativitat del grup de mestres, tot aprofundint en el treball en equip i vetllant pel compliment de les tasques assignades a cada persona, en l'àmbit de la normativa actual
    - Potenciar l'àmbit de la Formació Permanent al Centre, remarcant aquells aspectes que el grup humà de l'escola cregui més convenients per a la seva formació i maduració.
    - Re-distribuir les tasques a realitzar a l'escola, mitjançant un repartiment equitatiu de les mateixes, per tal d'aconseguir una major eficàcia i efectivitat.
    - Rendibilitzar al màxim les hores de lliure docència directa del professorat en benefici de l'interès general del centre
    - Potenciament de les possibilitats individuals de cada persona
    - Incentivació de la tasca diària de totes aquelles persones que treballen al centre
    - Seguir treballant en l'àmbit de les relacions personals entre mestres, que incentiven les relacions inter-personals com a grup humà
    - Aconseguir el millor nivell d'acollida per aquells professionals que s'incorporen per primera vegada al centre.
    - Seguir amb la publicació setmanal d'un Butlletí d'Informació Interna (LA PAPERINETA) com a vincle informatiu entre els mestres.
- Recursos Materials I Infraestructurals
  - Vetllar pel manteniment òptim de les instal·lacions i material del centre, tant pel que respecta a l'ús diari que es fa com pel que respecta al manteniment que es realitza per part dels serveis municipals
  - Demandar d'immediat l'adaptació infraestructural del centre a la normativa de seguretat, davant la quantitat d'indústria química que hi ha situada davant el centre docent
  - Fer un estudi per a la creació i instal·lació d'una aula d'audiovisuais.
  - Seguir amb la tasca iniciada de dignificació de determinats espais com: WC, cuina, menjador, patis....per tal d'oferir un servei òptim i de qualitat
  - Optimitzar al màxim els espais i materials que, per les seves característiques es troben obsolets davant els nous reptes educatius: aula d'ensenyament assistit per ordinador, laboratori d'idiomes, biblioteca, àrea directivo-administrativa.
  - Aconseguir la dotació de nous materials tecnològics que, per les seves característiques, són elements fonamentals dins els nous reptes del sistema educatiu.
  - Demanar la total adequació de tots els espais del centre, per tal que es suprimeixen al màxim les barreres arquitectòniques existents.
- Recursos Funcionals
  - Aconseguir un organigrama i organització del centre que, per les seves característiques, optimitzi el funcionament i operativitat dels recursos humans i materials
  - Tornar a emprendre la tasca de revisió del Reglament de Règim Interior un cop es publiqui definitivament la normativa concreta sobre el Reglament de Centres Docents (ROC), per tal de cercar l'equilibri just entre els recursos humans i materials de què disposem.
  - Seguir amb la tasca anual d'elaboració del Pla Anual de Centre i, en conseqüència de la Memòria Anual, com a referents imprescindibles

per mesurar objectivament el rendiment global de l'escola, i com a documents claus que redueixen els nivells d'incertesa diària al centre.

- Introduir elements objectius d'avaluació del nostre centre (ja sigui en aspectes organitzatius, curriculars....) per disposar d'uns INDICADORS imprescindibles que ens diguin on som, què som, cap a on anem....
- Avaluar anualment la tasca directiva realitzada per tal d'adaptar-la a les necessitats reals del centre, en funció de l'evolució de l'escola com a element viu.
- **ÀMBIT ADMINISTRATIU**
  - L'economia
    - Continuar amb l'objectiu de màxima transparència econòmica.
    - Revisar la distribució dels recursos econòmics, per tal d'aconseguir un repartiment del pressupost equitatiu, d'acord amb les característiques del centre.
  - La gestió administrativa
    - Informatitzar al màxim la gestió administrativa i econòmica del centre.
    - Aconseguir la màxima efectivitat i operativitat administrativa, per tal d'oferir el millor servei a l'usuari del centre
    - Vetllar pel compliment de les tasques del Personal d'Administració i Serveis per tal que s'adapti a les necessitats del centre, dins les possibilitats que venen marcades per llei
    - Potenciar l'elaboració acurada dels inventaris, sabent exactament quins materials hi ha a l'escola, on es troben, com s'utilitzen.
    - Potenciar la difusió d'aquests inventaris, per tal de permetre un intercanvi ric de materials, documentació, projectes....entre els professionals del centre.
- **AVALUACIÓ**
  - Al final de cada curs acadèmic, s'exposarà la tasca realitzada al Claustre de Professors per tal de valorar-la i extreure'n allò que ens serveixi per millorar l'organització de l'escola. Aquesta avaluació (enquesta, valoració final de curs....) formarà part inseparable de la Memòria Anual de Centre, on es podrà veure allò que ens hem proposat, allò què hem fet, com ho fem i quines estratègies seguirem per fer-ho millor i optimitzar-ho.
  - En acabar la legislatura es passarà un qüestionari al Professorat i, en general a altres estaments de la Comunitat Educativa per avaluar la tasca directiva global, tot aportant suggerències i idees constructives per a un proper equip directiu.
  - L'última reflexió d'aquest projecte, d'un procés –com hem marcat al títol-, és la següent: l'escola és un element viu. Com a tal, no podem preveure al cent per cent tot allò que passarà. Aquesta és la missió important de l'avaluació: anar canviant el rumb del vaixell a mida que els indicadors que tenim a coberta –avaluació contínua- ens marquin quina és la millor direcció per on hem de navegar.

## **d. ANÀLISI DE DOCUMENTACIÓ**

En aquest anàlisi de documentació del centre es tindrà en compte fer un recull exhaustiu de l'impacte dels diferents Projectes d'Acció Directiva en tots aquells documents-marc de l'escola.

Així doncs, analitzarem bàsicament:

- Actes de reunions dels Òrgans Col·legiats: Claustres i Consells Escolars
- Programacions Generals Anuals
- Memòries Anuals

### **1. Òrgans col·legiats**

Anem a transcriure íntegrament aquelles parts de les actes de Claustre i Consell Escolar del CEIP LA CANONJA, on consti **l'impacte dels diferents projectes d'acció directiva i les propostes avaluatives consegüents:**

#### **Curs 1991/1992**

-CLAUSTRE DE PROFESSORS/ES n. 9

*"El professor Josep-R. Tarragó afegeix que cada professor pot agafar un dossier per llegir durant l'estiu sobre les línies d'actuació pel proper curs 1992/1993"*<sup>13</sup>

-CONSELL ESCOLAR n° 10

*"El professor Josep-R. Tarragó lliure als membres del Consell Escolar que no formen part del Claustre un escrit on hi ha exposades les línies d'actuació a seguir per al curs 1992/1993 per l'Equip Directiu entrant..."*<sup>14</sup>

#### **Curs 1992/1993**

-CLAUSTRE DE PROFESSORS/ES n° 9

*"Punt n. 3 Avaluació del procés de Gestió Directiva curs 1992/1993. En el tercer punt el Director exposa que creu convenient passar una enquesta per tal de què els professors opinin com s'han anat complint les línies d'actuació proposades per l'actual Equip Directiu. Això podrà servir d'avaluació per l'actual equip directiu i com a orientació per a qualsevol candidatura que sorgeixi. A continuació el Director llegeix quines van ser les línies d'actuació proposades en iniciar el curs. Reparteix un full d'enquesta que serà voluntari i anònim per tal d'avaluar la gestió directiva."*<sup>15</sup>

-CLAUSTRE DE PROFESSORS/ES n° 10

---

<sup>13</sup> Acta de Claustre CP LA CANONJA curs 1991/1992, n° 9, pàgina 54

<sup>14</sup> Acta de Consell Escolar.CP LA CANONJA. Curs 1991/1992 n° 10 pàg. 83

<sup>15</sup> Acta de Claustre CP LA CANONJA. Curs 1992/1993 n. 9 pàg. 2 de 3

*“Punt n. 2 Presentació de candidatures per la renovació dels òrgans unipersonals de govern (Resolució de 20 d'abril de 1993, publicada al DOGC del 29/04/1993).*

*En el segon punt, el Director explica que vist el resultat favorable en general de l'enquesta passada al Claustre sobre les línies d'actuació de l'Equip Directiu i el recolçament i solidaritat dels membres del centre, l'actual equip va valorar preentar la candidatura per tres anys.*

*A continuació presenta als membres del Claustre la candidatura i afegeix que properament s'oferirà una còpia a cadascun dels membres del Consell sobre les línies d'actuació proposades. Aquestes línies estaran directament relacionades amb la línia encetada durant aquest curs.”<sup>16</sup>*

#### -CONSELL ESCOLAR nº 8

*“Punt n. 2 Convocatòria del procés per a la renovació dels òrgans de govern unipersonals (Resolució de 26 d'abril de 1993, publicada al DOGC del 29/04/1993).*

*El president recorda que l'actual equip directiu es va plantejar unes línies d'actuació i que té la intenció de passar una enquesta per tal de fer una avaluació de la gestió directiva”<sup>17</sup>*

#### -CONSELL ESCOLAR n. 9

*“Punt n. 2 Presentació de les candidatures per a la renovació dels òrgans unipersonals de govern de l'escola, segons estableix l'apartat 5.2 de l'article 5 de la resolució de 20 d'abril de 1993.*

*En el segon punt el President explica que vist el resultat favorable en general de l'enquesta passada al Claustre sobre les línies d'actuació de l'Equip Directiu, i el recolçament dels membres del centre, l'actual equip va valorar presentar la candidatura per tres anys.*

*A continuació presenta als membres del CE la candidatura i afegeix que properament oferirà una còpia a cadascun dels membres del Consell sobre les línies d'actuació proposades. Aquestes línies estaran directament relacionades amb la línia encetada durant aquest curs”<sup>18</sup>*

### **CURS 1995/1996**

#### -CLAUSTRE DE PROFESSORS/ES nº 9

*“Punt n. 2 Informació al Claustre sobre les candidatures presentades a l'elecció de directors/es i lliurament de la documentació corresponent*

*Un cop transcorregut el període de presentació de candidatures, el director informa al Claustre que s'ha presentat una única candidatura de Josep-R. Tarragó i Casanova que proposa.....*

*La candidatura està oberta a la crítica constructiva de tot el professorat. Ofereix una còpia del projecte de direcció 1996/2000 a tots/es els professors/es.*

*Punt n. 3 Avaluació del procés de gestió directiva, període 1993/1996*

---

<sup>16</sup> Acta de Claustre CP LA CANONJA Curs 1992/1993 n. 10 pàg. 1 de 2

<sup>17</sup> Acta de Consell Escolar CP LA CANONJA Curs 1992/1993 n. 8 pàg. 1 de 2

<sup>18</sup> Acta de Consell Escolar CP LA CANONJA Curs 1992/1993 n. 9 pàg. 1 de 3

*El director recorda que quan va acabar el primer curs de gestió directiva va passar una enquesta d'avaluació del procés. Ara que acaba un altre període, torna a proposar que de forma anònima i voluntària es torni a realitzar aquesta enquesta, per tal de veure el grau d'assoliment dels objectius proposats en el trienni que ara s'acaba (reparteix el model d'enquesta i informa que els fulls podran deixar-se en una carpeta que es col·locarà en la sala de professors/es.)<sup>19</sup>*

#### -CONSELL ESCOLAR n. 7

*"Punt n. 2 Informació al Consell Escolar de les candidatures presentades per a l'elecció de directors/es i lliurament de la documentació corresponent*

*Un cop transcorregut el període de presentació de candidatures, el President informa als membres del CE que s'ha presentat una única candidatura de Josep-R. Tarragó i Casanova que proposa...*

*Comenta els punts més importants del document de gestió directiva 1996/2000.*

*Proposa realitzar una enquesta, per tal d'avaluar el grau d'assoliment dels objectius proposats en el Projecte Directiu del trienni que ara s'acaba (reparteix el model d'enquesta i informa que els fulls podran fer-se arribar al President de forma anònima i voluntària.)<sup>20</sup>*

#### **CURS 1999/2000**

#### -CLAUSTRE DE PROFESSORS n° 7

*"Punt n. 2 Convocatòria del procés electoral per proveir vacant de director/a i altres òrgans unipersonals de govern dels centres docents públics de nivell no universitari (Resolució de 14 de febrer de 2000, per al període 2000/2004). Presentació del calendari electoral*

*El Director informa sobre la convocatòria del procés electoral per a l'elecció de director/a i altres òrgans unipersonals de govern dels centres docents públics de nivell no universitari. S'adjunta a l'acta la següent proposta de Calendari Electoral...*

*El Director recorda, i facilita còpia a qui no en tingui, dels tres projectes de Direcció presentats des del curs 1992/1993 fins al curs 1996/2000.*

*Com en els dos projectes anteriors, abans de finalitzar el període voldria recollir l'avaluació del projecte actual 1996/2000.*

*Tantmateix llegeix el full adjunt a la convocatòria de la reunió on es resumeix la resolució referida al procés elector.*

*Exposa que deixa portes obertes a qui vulgui presentar-se i insisteix que aquest ha de ser un procés totalment obert per la higiene democràtica de l'escola"<sup>21</sup>*

#### -CLAUSTRE DE PROFESSORS/ES n° 10

*"Punt n. 2 Avaluació del Pla d'Acció Directiva 1996/2000*

*El Director explica que com en altres candidatures, cada vegada que es finalitza una etapa es posa a judici la tasca directiva del període avaluat. Per aquest motiu ha deixat a les caselles dels professors/es una enquesta valorativa que, de forma anònima i voluntària, es podrà fer arribar en una carpeta que es posarà a la sala de*

---

<sup>19</sup> Acta de Claustre CP LA CANONJA Curs 1995/1996 n. 9 pàg. 1 i 2 de 2

<sup>20</sup> Acta de Consell Escolar CP LA CANONJA curs 1995/1996 n. 7 pàg. 1 de 2

<sup>21</sup> Acta de Claustre CEIP LA CANONJA curs 1999/2000 n. 7 pàg. 2 de 5

*professors/es. Aquesta pauta avaluativa pot servir d'ajut al proper pla d'acció directiva.*<sup>22</sup>

-CONSELL ESCOLAR n. 7

*“Punt n. 4 Avaluació del Pla d'Acció Directiva període 1996/2000*

*El President explica que, com en altres candidatures, quan s'acaba un període passa un qüestionari per tal de valorar la tasca directiva. Els professors/es ja el tenen i l'ofereix als altres sectors del consell escolar”*<sup>23</sup>

## **2. Documents anuals**

### **PROGRAMACIONS GENERALS ANUALS<sup>24</sup>**

La filosofia dels projectes d'acció directiva va ser que impliqués al màxim totes les esferes de la Comunitat Educativa, en aquest cas del CP LA CANONJA primer i del CEIP LA CANONJA posteriorment.

Com hem vist, tots els plans directius es van presentar a les reunions de Claustre de Professors/es i de Consell Escolar així com les seves avaluacions.

També demostrarem documentalment que aquesta implicació no es va fer solsament de forma “oficial” mitjançant la seva constància en actes escrites que podem trobar en la documentació del centre sino que s'anava fent constar també en la Programació General Anual de cada curs.

#### **Curs 1993/1994**

En la Programació General Anual d'aquest curs, es van fer constar tota una sèrie d'objectius específics per a la nostra escola que detallaven –per aquest curs concret- les actuacions del Pla d'Acció Directiva 1993/1996, en els següents àmbits:

- Àmbit pedagògic-organitzatiu
- Àmbit administratiu i econòmic
- Àmbit material i infraestructural
- Àmbit de les relacions personals
- Àmbit de la Relació amb l'entorn

Des de les pàgines 65 a 74 es poden veure les especificacions concretes d'aquests àmbits

#### **Curs 1994/1995**

Novament, dins aquesta PGA hi ha un apartat dedicat als Objectius Específics per a la nostra escola, també centrats en els següents àmbits:

- Àmbit pedagògic-organitzatiu
- Àmbit administratiu i econòmic
- Àmbit material i infraestructural
- Àmbit de les relacions personals
- Àmbit de la Relació amb l'entorn

---

<sup>22</sup> Acta de Claustre CEIP LA CANONJA curs 1999/2000 n 10 pàg. 2 de 3

<sup>23</sup> Acta de Consell Escolar CEIP LA CANONJA curs 1999/2000 n. 7 pàg. 2 de 4

<sup>24</sup> En els documents annexos a aquesta investigació (VOLUM IV) hi consten les fotocòpies de les parts de les Programacions Generals Anuals on s'observa la inclusió de l'acció directiva.

Així doncs, des de la pàgina 46 a 53 trobem detallats els objectius de treball corresponents al nostre Pla d'acció directiva.

### **Curs 1995/1996**

Es repeteix la mateixa metodologia dels altres dos cursos anteriors, separant els diferents àmbits d'acció:

- Àmbit pedagògic-organitzatiu
- Àmbit administratiu i econòmic
- Àmbit material i infraestructural
- Àmbit de les relacions personals
- Àmbit de la Relació amb l'entorn

A les pàgines 48 a 55 és on es desenvolupa el pla de treball concret.

### **Curs 1996/1997**

En aquesta PGA s'estableix un nou índex de treball i, l'acció concreta del Pla d'Acció Directiva 1996/2000 es troba dins l'apartat PROJECTES EN DESENVOLUPAMENT. Dins aquest gran apartat de la programació general, des de la pàgina 58 a la 61 es marquen uns objectius específics de treball per aquest curs.

### **Curs 1997/1998**

Amb la mateixa línia metodològica, s'inclou la concreció per aquest curs del Projecte de Gestió Directiva 1996/2000, dins l'apartat PROJECTES EN DESENVOLUPAMENT. Concretament des de les pàgines 43 a 49 és on s'especifiquen els objectius de treball.

### **Curs 1998/1999**

A la pàgina 70 d'aquesta PGA comença l'apartat dedicat al desenvolupament de l'acció directiva per aquest curs 1998/1999. Aquest curs s'ha integrat tot el projecte sencer que es va presentar al principi de la legislatura.

### **Curs 1999/2000**

Finalment, dins l'apartat PROJECTES EN DESENVOLUPAMENT també s'inclou un epígraf dedicat a la Gestió Directiva 1996/2000. Aquest curs s'ha integrat tot el projecte sencer que es va presentar al principi de la legislatura.

## **MEMÒRIES ANUALS<sup>25</sup>**

### **Curs 1992/1993**

---

<sup>25</sup> En els documents annexos a aquesta investigació (VOLUM IV) hi consten les fotocòpies de les parts de les Programacions Generals Anuals on s'observa la inclusió de l'acció directiva.



En la memòria de treball d'aquest curs, s'inclouen els següents apartats:

- PRIMERA PART: Programa de gestió processual directiva
- SEGONA PART: Acció de treball real
- TERCERA PART: Avaluació de l'acció directiva per part dels Mestres

Podem fer constar un petit exemple de com, en la memòria anual es té en compte la valoració de l'acció directiva:

*“L'acció de treball que s'ha desenvolupat durant tot aquest curs, respon al Programa de Gestió Directiva que hem plantejat en l'anterior apartat.*

*Fonamentalment, hem fet un tipus d'acció que ha tingut com a objectiu principal acostar l'escola a tothom. Fer l'escola més nostra.*

*Llavors, per aconseguir aquesta fita, anirem enumerant totes aquelles accions reals que s'han dut a terme –tot seguint l'esquema proposat en el Programa de Gestió-. A banda, en annexos al treball inclourem tots aquells documents que demostrin el caire de l'acció de treball.”*

<sup>26</sup>

### **Curs 1994/1995**

En aquesta memòria, tal i com es fa constar a la introducció:

*“La memòria que es presenta a continuació, és el fruit d'un curs de treball (94/95) al Col·legi Públic “La Canonja” de La Canonja, Tarragonès . Consta de tres parts perfectament diferenciades: la primera part on es detalla el recull de propostes presentades per cicles i departaments, la segona part o acció directiva real, amb una anàlisi del desenvolupament de la PGA i la tercera part on trobem les propostes vers el proper curs”<sup>27</sup>*

### **Curs 1995/1996**

En aquesta Memòria Anual es segueix un esquema de treball novedós. És el següent:

- PRIMERA PART: Recull de propostes presentades per cicles i Departaments
- SEGONA PART: Anàlisi del desenvolupament de la PGA o acció directiva real
- TERCERA PART: Recull de dades de Rendiment Acadèmic
- QUARTA PART: Avaluació de la tasca duta a terme per l'Equip Directiu durant el trienni de treball 1993/1996

### **Curs 1996/1997**

En el desenvolupament d'aquesta memòria de treball, es fa una anàlisi exhaustiva dels diferents apartats de la PGA que es va presentar a principi de curs.

En l'apartat PROJECTES EN DESENVOLUPAMENT es fa constar l'apartat PROJECTE DE GESTIÓ DIRECTIVA 1996/2000 i es diu:

---

<sup>26</sup> CP LA CANONJA. MEMÒRIA ANUAL CURS 1992/1993 pàg. 6

<sup>27</sup> CP LA CANONJA. MEMÒRIA ANUAL CURS 1994/1995 pàg. 1

*“A valorar pels diferents membres de la Comunitat Educativa, a la fi del Projecte. En desenvolupament”<sup>28</sup>*

### **Curs 1997/1998**

En aquesta Memòria de treball no es fa una avaluació o citació expressa del Pla d'Acció Directiva sino que es fa una valoració global de tots els aspectes programats a la PGA. Trobem els següents apartats:

- Recursos Humans
  - Distribució de Tutories. Especialistes
  - Assessorament de Plàstica/teatre
- Recursos Funcionals
  - Horaris
  - Agrupaments d'alumnes
    - Parvulari
    - Cicle Inicial
    - A l'hora de música
- Funcionament Pedagògic
  - L'avaluació interna
  - L'avaluació externa
  - Resultats de l'avaluació docent

### **Curs 1998/1999**

Com el curs anterior, es fa una anàlisi i valoració eshaustiva d'allò que s'ha fet durant l'any acadèmic:

- Recursos Humans
  - Distribució de Tutories. Especialistes
  - Assessorament de plàstica/teatre
- Recursos Funcionals
  - Horaris
  - Agrupaments d'alumnes
    - Parvulari
    - Cicle Inicial (agrupaments flexibles)
    - Desdoblaments de música
  - Reunions
  - Comissions de treball
- Funcionament pedagògic
  - L'avaluació Interna
  - Avaluació activitats/sortides/jornades culturals
  - Resultats de l'avaluació d'educació primària

### **Curs 1999/2000**

Finalment, aquesta darrera memòria inclou diferents apartats, entre els quals hi havia d'haver l'avaluació del PLA D'ACCIÓ DIRECTIVA 1996/2000.

---

<sup>28</sup> CEIP LA CANONJA. MEMÒRIA ANUAL Curs 1996/1997 pàg. 23

Degut, però, a la baixa participació del professorat en la complimentació de l'enquesta valorativa (8 enquestes) no es va afegir cap apartat referent a aquesta qüestió.

Així doncs, trobem el següent índex general

- Recursos Humans
  - Distribució de tutories. Especialistes
  - Assessorament de plàstica
- Recursos Funcionals
  - Horaris
  - Agrupaments d'alumnes
    - Parvulari
    - Cicle Inicial
    - Desdoblaments de música i EF
  - Reunions
  - Comissions
    - Comissió d'informàtica
    - Comissió Biblioteca/Revista
    - Comissió convivència/RRI
    - Comissió Megafonia/coral
    - Comissió de festes
    - Comissió seguretat/evacuació
- Funcionament Pedagògic
  - L'avaluació Interna
  - Avaluació activitats/sortides i jornades culturals
  - Resultats de l'avaluació de l'educació primària

### ***e. AVALUACIÓ DELS PLANS D'ACCIÓ DIRECTIVA***

Tal com ens comprometíem en cada un dels projectes d'acció directiva que presentàvem a la Comunitat Educativa, **vàrem realitzar unes enquestes per valorar la nostra actuació envers la gestió de l'escola**. Així doncs, trobem **tres documents** avaluatius:

- Avaluació del procés de gestió directiva. **Curs 1992/1993**
- Avaluació del procés de gestió directiva. **Període 1993/1996**
- Avaluació de la gestió directiva. **Període 1996/2000**

Anem a transcriure íntegrament, els ítems de les diferents enquestes que es van realitzar en els diferents períodes:

## 1. 1r període 1992/1993<sup>29</sup>

(Si us plau, assenyalu de menys a més, segons el grau d'assoliment)

### PROJECTE EDUCATIU

1. Sobre l'assoliment, fins ara, dels objectius proposats de calendari i metodologia d'elaboració del PEC:

1

2

3

4

5

### AMBIT PEDAGÒGIC ORGANITZATIU

2. Sobre la planificació general del curs:

1

2

3

4

5

3. Sobre la realització del Projecte Curricular:

1

2

3

4

5

4. Sobre l'operativitat dels Equips de Cicle i els seus coordinadors:

1

2

3

4

5

5. Sobre l'operativitat dels Departaments i Comissions:

1

2

3

4

5

6. Sobre la coordinació pedagògica general de l'escola (línia d'escola):

1

2

3

4

5

---

<sup>29</sup> En els documents annexos a aquesta investigació (VOLUM IV) hi ha una fotocòpia del document original que es va presentar a la Comunitat Educativa.

7. Sobre la periodicitat de les reunions a l'escola:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

8. Sobre el funcionament general dels Claustres:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

9. Sobre el grau d'implicació de l'Equip Directiu en les seves tasques concretes:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

10. Sobre el grau de dinamització-innovació a l'escola:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

11. Sobre el grau de control de l'equip directiu en el funcionament general del centre:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

12. Sobre el grau d'incidència que té l'acció directiva en la qualitat d'ensenyament:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

13. Sobre la participació de l'escola en activitats de formació:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

### **ÀMBIT ADMINISTRATIU-ECONÒMIC**

14. Sobre la transparència de la gestió econòmica:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

15. Sobre la distribució dels recursos econòmics:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

16. Sobre la rapidesa, transparència i metodologia d'arribada de la informació interna que genera la pròpia escola:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

17. Sobre la rapidesa, transparència i metodologia d'arribada de la informació que procedeix de l'exterior de l'escola:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

### **ÀMBIT D'INFRAESTRUCTURES, AMBIENTACIÓ I ESPAIS**

18. Sobre l'ambientació i acondicionament general de l'escola:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

19. Sobre l'aprofitament d'espais:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

20. Sobre la dignificació i neteja de determinades zones de l'escola: patis, menjador, passadissos...

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

21. Sobre la nova organització-gestió del menjador escolar:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

### **ÀMBIT DE RELACIONS PERSONALS**

22. Sobre la relació humana entre les persones:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

23. Sobre l'ambient general de treball:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

24. Sobre la relació humana de l'Equip Directiu amb la resta de l'escola:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

### ÀMBIT DE RELACIÓ AMB L'ENTORN

25. Sobre la potenciació de l'escola cap a l'entorn:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

26. Sobre els vincles de l'escola amb altres Institucions

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

### OBSERVACIONS:

---

---

Un cop passada aquesta enquesta al Claustre de Professors i Consell Escolar, es van obtenir els següents **resultats**:

**Nombre d'enquestes recollides:** 17

**Nombre de professors/es adscrits al centre:** 38

**Participació:** 44,73 %

**Resultats obtinguts:** En els documents annexos, consten dins la memòria de treball.

Hi ha un apartat específic dedicat a l'ACCIÓ DIRECTIVA REAL

**2. 2n període 1993/1996<sup>30</sup>**

GRAU D'ASSOLIMENT D'OBJECTIUS (Si us plau, assenyala de menys a més, segons el grau d'assoliment)

<b>ÀMBIT PEDAGÒGIC ORGANITZATIU</b>	1	2	3	4	5
Aprovació/aplicació Projecte Educatiu					
Elaboració/aplicació del PCC i dels àmbits que inclou					
Revisió i aplicació del Reglament de Règim Intern					
Re-elaboració/aplicació Projecte Lingüístic del centre					
Funcionament/operativitat/periodicitat de les reunions:					
.Claustres					
.Cicles					
.Coordinadors/es					
. Departaments					
. Comissions					
. Equip de Coordinació Pedagògica					
Cap a la unificació de criteris (línia d'escola)					
Elaboració de documents anuals (PGA, Memòria Anual)					
Optimització hores de lliure docència directa					
Rendibilització/potenciació dels recursos humans					
Alumnes: grau d'assoliment/aplicació de drets i deures					
Convivència general al centre					
Compliment general d'horaris (d'alumnes i mestres)					

<b>ÀMBIT ADMINISTRATIU-ECONOMIC</b>	1	2	3	4	5
Grau d'informatització general del centre					
El traspass d'informació: Em sento informat/da					
Transparència econòmica					
Distribució dels recursos econòmics					
Elaboració/utilització dels inventaris					
<b>ÀMBIT RECURSOS MATERIALS I INFRAESTRUCTURALS</b>	1	2	3	4	5
Es vetlla pel manteniment de les instal.lacions?					
Seguretat del centre davant possibles accidents químics (vidres....)					
Creació/utilització espais comuns					
Dignificació espais: patis, lavabos, quartets....					
Ambientació general del centre					
Funcionament material multi-reprografiador					
Noves instal.lacions tecnològiques (fax....)					

<sup>30</sup> En els documents annexos a aquesta investigació (VOLUM IV) hi ha una fotocòpia del document original que es va presentar a la Comunitat Educativa.



<b>AMBIT DE LES RELACIONS PERSONALS</b>	1	2	3	4	5
Activitats potenciadores de les relacions interpersonals					
El treball en equip. S'ha potenciat?					
Incentivació de la tasca diària					
El Butlletí d'informació Interna (La Paperineta) com a vincle informatiu					
Acolliment dels professionals que s'incorporen al centre					

<b>AMBIT DE LES RELACIONS EXTERNES</b>	1	2	3	4	5
Relació amb les famílies i l'APA					
Organització Escola de Pares i Mares					
Informació als Pares i Mares (dossier inicial)					
Edició de la Revista Escolar (LA PAPERINA) com a vincle informatiu					
Col.laboració amb els mitjans informatius locals					
Relacions Institucionals generals					

## **OBSERVACIONS**

---

Un cop passada aquesta enquesta, vàrem obtindre els següents **resultats**:

**Nombre d'enquestes recollides:** 18

**Nombre de professors/es adscrits al centre:** 35

**Participació:** 51,42 %

**Resultats obtinguts:** En els documents annexos, consten dins la memòria anual, en un apartat específicament dedicat a l'anàlisi d'aquesta avaluació. S'inclouen també unes gràfiques amb els resultats.

### 3. 3r període 1996/2000<sup>31</sup>

Benvolgut/da company/a: Un cop pràcticament finalitzat un període de quatre cursos d'acció directiva al CEIP LA CANONJA, ens disposem a escoltar la teva valoració més sincera, voluntària i totalment anònima per -entre tots i totes- millorar el funcionament del nostre centre. Així doncs, si us plau, assenyalat –segons el teu criteri- el grau d'assoliment dels objectius proposats en el pla presentat al juny del 1996.

Gràcies per la teva desinteressada col.laboració.

1: Gens 2: Poc 3: Bastant 4: Molt

#### ELS OBJECTIUS-MARC DEL QUATRIENNI

OBJECTIU	1	2	3	4
1. Millorar la convivència i la coherència internes				
2. Facilitar el treball en equip				
3. Optimització de recursos humans i materials envers la reforma educativa				
4. Optimitzar l'estructura organitzativa del centre				
5. La projecció de l'escola a nivell extern				
6. La projecció de l'escola a nivell intern				
7. Millorar el servei de menjador escolar				
8. Convivència amb l'extensió de secundària de l'IES BONA VISTA				

#### L'ACCIÓ DIRECTIVA A L'ESCOLA

- a nivell intern:

OBJECTIU	1	2	3	4
1. Actuació de l'equip directiu: planificació, distribució de tasques, coordinació, control general i facilitador d'innovació				
2. Estil de gestió directiva				
3. Compliment general d'horaris				
4. Compliment general de tasques encomenades				
5. Vigilàncies de pati				

- a nivell extern

OBJECTIU	1	2	3	4
1. Relació i implicació de les famílies i AMPA en l'educació dels seus fills/es				
2. Potenciar iniciatives com Escola de Pares i Mares...				
3. Aprofundiment relacions institucionals generals				
4. Col.laboració mitjans de comunicació locals				
5. Elaboració LA PAPERINA com a vincle amb l'entorn				
6. Potenciar experiències com les Jornades Culturals...				

<sup>31</sup> En els documents annexos a aquesta investigació (VOLUM IV) hi ha una fotocòpia del document original que es va presentar a la Comunitat Educativa.

**ÀMBIT CURRICULAR I ACADÈMIC**

<b>OBJECTIU</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Finalització del Projecte Curricular de Centre				
2. Aplicació real dels Documents usuals (PEC, PGA, RRI...)				
3. Potenciació de l'Equip de coordinadors/es com a equip de coordinació pedagògica				
4. Establiment d'una línia de centre.				
5. Potenciació de la figura del tutor/a com a responsable dels seus alumnes				
6. Estricta compliment dels drets i deures dels alumnes				
7. Millorar el grau de participació de l'alumnat en les decisions que es prenen al centre				

**ÀMBIT DELS RECURSOS HUMANS**

<b>OBJECTIUS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Operativitat dels cicles				
2. Operativitat de les comissions				
3. Operativitat dels claustres de professors/es				
4. Operativitat dels consells escolars				
5. Operativitat de l'equip de coordinadors/es				
6. La formació permanent. Grau de potenciació				
7. Incentivació de la tasca diària per part de l'equip directiu				
8. Les relacions personals entre els professionals del centre				
9. Acollida dels/les mestres nous/ves al centre				
10. Coordinació setmanal <i>La Paperineta</i>				

**ÀMBIT DELS RECURSOS MATERIALS-INFRAESTRUCTURALS**

<b>OBJECTIU</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Manteniment de les instal.lacions del centre				
2. Adaptació del centre a les necessitats derivades de la proximitat de la indústria química.				
3. Neteja general del centre				
4. Dignificació WC, cuina, menjador, patis				
5. Optimitzar espais (aula informàtica, laboratoris idiomes, biblioteca..)				
6. Creació de nous espais (audiovisuals, música...)				
7. Noves dotacions (ed. Física, música)				
8. Optimització dels mitjans informàtics				
9. Supressió barreres arquitectòniques				
10. Ambientació general del centre				
10. Finestres i vidres				

### ÀMBIT DELS RECURSOS FUNCIONALS

OBJECTIU	1	2	3	4
1. Operativitat de l'organigrama del centre				
2. Revisió del Reglament de Règim Intern				
3. Elaboració i posada en pràctica del Pla Anual de Centre				
4. Elaboració de la Memòria Anual de Centre				
5. Grau d'assoliment de l'avaluació externa				

### ÀMBIT ADMINISTRATIU-ECONÒMIC

OBJECTIU	1	2	3	4
1. Transparència econòmica				
2. Distribució recursos econòmics				
3. Captació recursos econòmics				
4. Gestió administrativa del centre				
. Adaptació de les tasques del personal d'administració i serveis a les necessitats del centre				
6. Elaboració i ús dels inventaris				

OBSERVACIONS GENERALS:

---

---

---

---

Un cop passada aquesta enquesta varem obtindre els següents **resultats**:

**Nombre d'enquestes recollides: 8**

**Nombre de Professors/es adscrits al centre: 26**

**Participació: 30,76 %**

□ **III. MARC TEÒRIC**

## a. LA TASCA DIRECTIVA I LA QUALITAT D'ENSENYAMENT

Parlar de satisfacció i confiança dels usuaris d'un producte tangible o intangible és quelcom usual en el món empresarial i comercial.

D'entrada, ens pot semblar un paràmetre amb unes connotacions massa mercantilistes, aplicat al món de l'ensenyament. Però, quantes vegades –entre directors i directores- no ens trobem immersos en uns determinats costums, de fer tot allò que pugui atraure alumnes a les nostres escoles. **Quantes vegades no utilitzem tècniques calcades del món empresarial i comercial per oferir un servei educatiu públic que doni satisfacció als nostres usuaris que són, en primer lloc els alumnes i, evidentment, els pares i mares com a responsables d'aquests nens i nenes, nois i noies menors d'edat que tenim als centres educatius?. I, evidentment, com volem generar satisfacció i confiança als nostres USUARIS si no és a base d'obtenir la màxima qualitat dels nostres centres educatius?.**

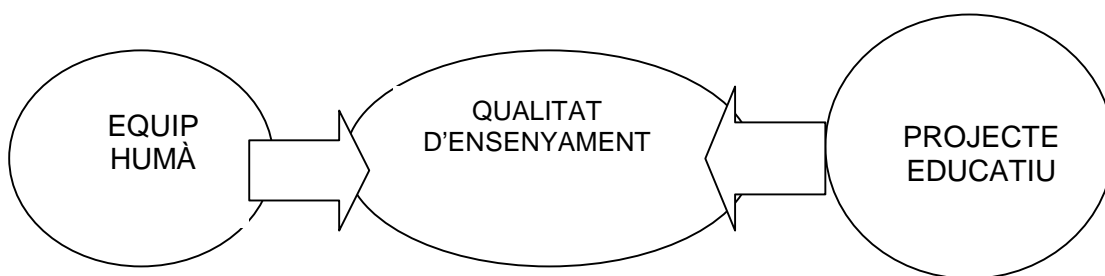
Aquesta qualitat, evidentment, depèn de múltiples factors però cada vegada més s'emfatitza la tasca directiva per al bon desenvolupament d'un centre docent: **les direccions al servei de la QUALITAT.**

Jo mateix, el curs 1992/1993<sup>32</sup> quan dissenyava –conjuntament amb l'Equip Directiu- un esborrany del què havia de ser el primer projecte d'Acció Directiva: explicitava directament:

*“Hem de pensar, doncs, que malgrat les intencions de partida siguin bones, allò que marcarà decisivament el ritme de l'escola serà l'actuació de tot l'EQUIP HUMÀ del centre amb la unió i col.laboració estretíssima de la resta de la Comunitat Educativa.....Tenint en compte el nostre actual REGLAMENT DE RÈGIM INTERN, hem d'anar cercant allò que veritablement correspon al Projecte Educatiu per incloure-ho i crear el nostre `model d'escola...”*<sup>33</sup>

L'any 1992 ja consideràvem que la clau del desenvolupament en la qualitat d'un centre docent era:

- **L'EQUIP HUMÀ**
- **EL PROJECTE EDUCATIU**



Esquema 7: Principals factors de qualitat en un centre educatiu

<sup>32</sup> Veure pàgina 15 d'aquest mateix treball, on s'especificuen exhaustivament les accions directives d'aquest primer període.

<sup>33</sup> CP LA CANONJA. EI 92/93 LINIES D'ACTUACIÓ PEL CURS VINENT (Josep-R. Tarragó/Antoni Borràs/Roser Lara) pàgina 1

També en el **Projecte del Procés de Gestió Directiva, presentat el setembre de l'any 1996**<sup>34</sup>, s'esbrinaven molts trets que feien referència a la qualitat d'ensenyament:

*“-Aconseguir un organigrama i organització de centre que, per les seves característiques, optimitzi el funcionament i operativitat dels recursos humans i materials...”*

*- Introduir elements objectius d'avaluació del nostre centre (ja sigui en aspectes organitzatius, curriculars...) per disposar d'uns indicadors imprescindibles que ens diguin 'on som', 'què som', 'cap a on anem'...”*

Es fa referència en aquests dos apartats, a la importància d'una **organització forta que optimitzi tots els recursos** i, a l'establiment a l'escola d'un **sistema d'indicadors que ens ajudi a mesurar en tot moment el pols del centre**.<sup>35</sup>

Es fa palesa la necessitat d'una organització dins qualsevol centre per tal d'obtenir resultats òptims i de qualitat. També a la pàgina 2 d'aquest projecte es diu:

*“Aquests darrers quatre anys de gestió directiva, ens han fet tocar de peus a terra en molts aspectes, i ens han fet reflexionar en molts d'altres. Arribem a pensar que no hi ha cap model directiu ideal, però també pensem que és necessari unir esforços sota un projecte, per aconseguir els objectius que ens marquem”*<sup>36</sup>

Per generalitzar aquesta idea, sortim del món de la nostra escola i veiem –a continuació- **el què ens diuen alguns autors**:

ANTÚNEZ en la seva Tesi Doctoral, ja ens remarcava la importància de la direcció en els centres docents. Ens diu que la direcció no fóra necessària si les situacions als centres docents fossin realment ideals. No és així la realitat. Ni molt menys. Tot el contrari. Un centre docent comporta una complexitat enorme, ni que només sigui pel sols fet de treballar amb persones i de “produir” un producte intangible: *“tal vegada la direcció seria innecessària, si estiguéssim referint-nos a situacions ideals, però en la pràctica són impossibles.”* (ANTÚNEZ, Serafí 1991: 43)

TEIXIDÓ ens constata el paper de la direcció en els centres autònoms. Darrerament es parla molt d'autonomia de centres docents. I, aquesta autonomia vol dir major control i, evidentment, major professionalització de la tasca directiva: *“Els centres autònoms...requereixen directius que actuïn com a impulsors i dinamitzadors de la tasca que realitzen els demás i que actuïn com a mediadors en la solució de conflictes, aspecte, aquest darrer, inherent als centres d'aquesta tipologia, donat que es basen en la presa de decisions compartida entre els diferents estaments de la comunitat educativa, els quals persegueixen i defineixen interessos diferents en relació a la tasca institucional”* (TEIXIDÓ 1999:64-65)

GAIRÍN també ens remarca la idea d'unes direccions fortes, i més tenint en compte el grau d'innovació que hem de tenir avui als centres docents: *“...la implicación de la dirección en procesos de innovación llevados a cabo en los centros de enseñanza es cada vez menos cuestionada. De hecho, sería difícil presentar estudios y experiencias*

---

<sup>34</sup> Veure la pàgina 22 d'aquest mateix treball, on s'especifiquen les accions directives d'aquest període.

<sup>35</sup> CEIP LA CANONJA. PROJECTE DEL PROCÉS DE GESTIÓ DIRECTIVA. 1996/2000 (Josep-R. Tarragó/Antoni Borràs/Roser Lara) pàg. 7

<sup>36</sup> *Ibidem* pàg. 2

*sobre mejora de la realidad educativa donde no haya habido una participación activa de la dirección.” (GARIN i VILLA 1999:15)*

ALVAREZ senyala la importància del lideratge, tenint en compte la complexitat de les persones que componen qualsevol “grup humà”: *“Lo que está muy claro es que el liderazgo es fundamental para el funcionamiento de una organización compuesta por individuos que persiguen objetivos parecidos y que además tienen intereses personales diferentes”.* (ALVAREZ 1998:51)

CHAVARRIA i BORRELL, en el seu darrer treball també ens diuen: *“En els sistemes educatius dels països desenvolupats, s’admet, cada vegada més, la importància i rellevància de les funcions directiva i supervisora i la incidència que tenen en el desenvolupament i en la millora del sistema escolar.....”* (CHAVARRIA, X i BORRELL, E.1999: 9)

Així doncs la qualitat és una constant avui, també, en el món educatiu. LOPEZ MOJARRO, en un altre text, també aposta decididament per qualitat i avaluació en les seves obres: *“Calidad es concepto natural y permanente aspiración. En la actual y en anteriores civilizaciones. En la docencia y en otros ámbitos de la vida del hombre. Confesada o implícita, la calidad es deseo permanente. Incluso allí donde se niega.”* (LOPEZ MOJARRO, 1999:12)

I, evidentment la **QUALITAT, implica AVALUACIÓ**. La tasca directiva eficient, ha d'estar al servei de la QUALITAT i, evidentment, ha d'implicar-se en una avaluació contínua. Avaluació dels processos d'ensenyament, avaluació dels resultats d'ensenyament i, com no, avaluació de la pròpia tasca directiva.

**Aquestes actuacions són avui imprescindibles per a millorar la satisfacció i la confiança dels nostres usuaris.** Usuaris d'un sistema educatiu obligatori. Usuaris dels quals nosaltres tenim entre les mans, allò més preciat: els seus fills i filles, veritables subjectes de l'ACTE EDUCATIU. Uns usuaris que, vulguem o no vulguem, cada dia es tornen més exigents i demanden –també- majors nivells de QUALITAT.

## **b. LA CRISI DE LES DIRECCIONS?**

Realment, doncs, **ens trobem davant una situació de “crisi directiva”?** GAIRIN i VILLA no ho pensen així: *“...consideramos que no es adecuado tratar de conceptualizar la situación actual de la dirección como la `crisis por la que atraviesa la función directiva`, sino **que habremos de admitir que el ejercicio de la dirección es problemático ´per sé´** en cuanto expresión y un punto de encuentro de múltiples intereses, demandas y voluntades.”* (GAIRIN i VILLA 1999:32) *–la negreta és meva–*

Per tant, seguint aquesta darrera idea, ens submergim més en la idea de pensar que ens trobem dins un món que demanda tanta qualitat i que és tant exigent que, **les actuals direccions no poden donar resposta a les veritables necessitats dels usuaris**. No és tant, doncs, una crisi directiva, sino un “sentir” inabarcable de totes les funcions que se'ns encomanen.

Quàntes vegades no hem sentit comentaris que apunten que l'exigència per part dels pares i mares (usuaris del sistema) és cada cop més forta. Ens trobem davant **un**



**públic cada cop més exigent** i que, cada cop demana més explicacions i demanda més QUALITAT. Això que podria semblar no afectar al món educatiu -ja que és un bé de primera necessitat-, ens està afectant també de ple. Si durant vuit cursos d'acció directiva hagués recollit el conjunt de queixes generades per pares i mares -d'una part- i el conjunt d'agraïments -per altra- com podeu imaginar la balança s'inclinaria extremadament més cap el costat de les queixes.

Segurament, tothom que ha quedat content amb un centre educatiu, no ho expressa directament ni ho fa públic fàcilment. És per això que nosaltres volem aprofundir en aquest aspecte concret dels nivells de satisfacció, per tal de copsar l'opinió dels nostres pares envers els nostres centres docents.

Perque **tenim, teòricament, centres educatius controlats sota estàndars de qualitat**. Una qualitat, avalada per una AVALUACIÓ contínua, permanent, interna, externa....., **però seguim -sembla ser- sense oferir, en determinats centres, uns nivells de qualitat que donin plena SATISFACCIÓ i CONFIANÇA als usuaris** <sup>37</sup>.

Durant els cursos en què he estat dirigint un centre docent, sempre m'ha semblat no tenir tots els recursos i mecanismes necessaris per poder oferir la màxima qualitat. Serà, aquesta manca de satisfacció i confiança, deguda -precisament- a una manca de qualitat? O bé hi ha una manca de lideratge directiu? O, fins i tot, podem pensar que hi poden influir unes determinades modes, o tendències, per exemple?.....

A més a més, tenint en compte l'angoixa que provoca la recent baixada de la natalitat i l'acumulació de centres docents -en determinades zones-, fent-se competència els uns amb els altres (fins i tot dins el mateix ensenyament públic) no és menys cert que des de la nostra posició directiva i amb la situació real en què ens trobem, molts cops no podem actuar directament sobre aquells factors que -sembla lògicament- incideixen en la millora d'aquests graus de satisfacció dels usuaris. **Aquesta sensació d'impotència generalitzada també ha estat una constant en les trobades de directors i directores** en què, curs darrera curs, s'ha anat repetint el mateix. De vegades, fins i tot, es parla de professionalitzar encara més la funció directiva, per respondre a aquestes necessitats d'avui. Molts cops se sent a dir que el cal és fer funcionar un centre docent com una empresa, amb directius professionals, que tinguin un poder real per prendre decisions.

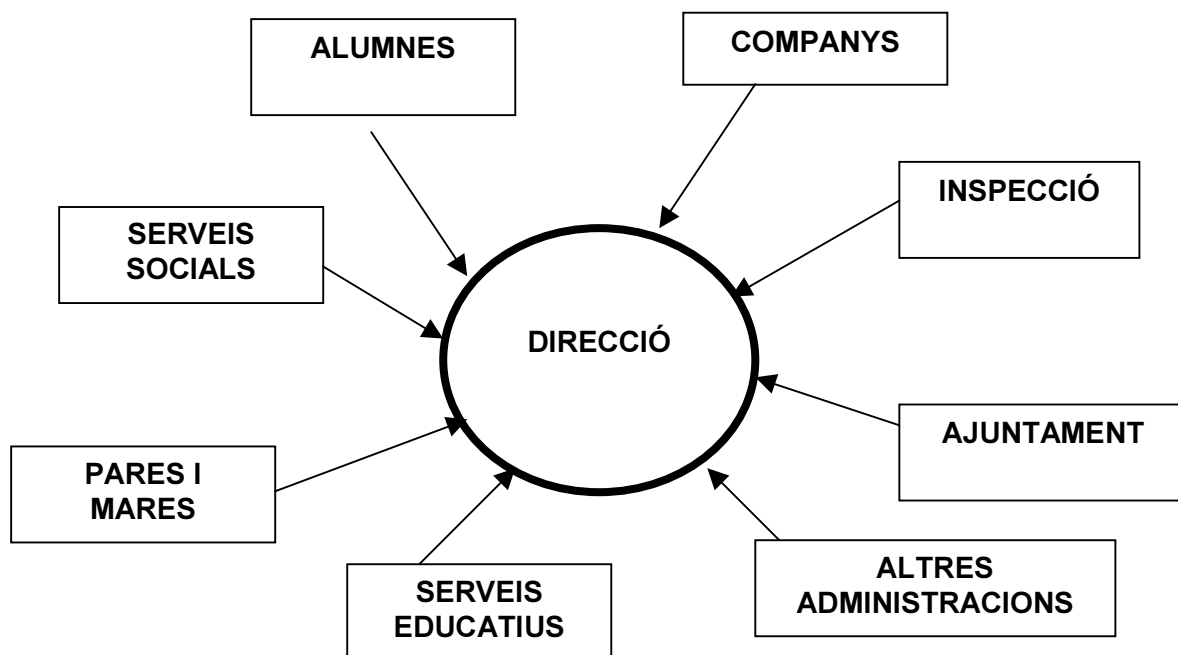
És totalment normal, tenint en compte la situació actual, que hagi una veritable crisi de vocacions directives, malgrat les incentivacions econòmiques. A tothom li és realment difícil exercitar un càrrec amb el què sap que estarà navegant per mar obert amb diferents fronts<sup>38</sup>.

- Els alumnes
- Els companys/es
- Els pares i mares
- La Inspecció
- Els Ajuntaments
- Els Serveis Educatius
- Els Serveis Socials
- Altres Administracions
- Etc...

---

<sup>37</sup> Voldria apuntar aquí que la insatisfacció detectada en determinats centres no sempre prové d'una manca de qualitat implícita del propi centre docent. Tots sabem que hi ha factors externs que condicionen inequívocament determinades actuacions i moviments o "modes" per part de pares i mares alhora de triar i decidir el centre docent on portar els seus fills i filles.

<sup>38</sup> En cap moment, però, volem dir que aquests fronts oberts siguin necessàriament angoixants. L'exemple es posa -senzillament- per fer veure la quantitat d'aspectes que s'han de tractar des de la direcció



Esquema 8: Incidència de l'entorn en l'exercici de la direcció

Veiem el què ens diuen **diversos autors** respecte aquesta temàtica:

Manuel ALVAREZ, una persona que posseix una àmplia experiència en direcció de centres docents i formació de directius, ens diu *"Hoy ya casi nadie se escandaliza cuando oye hablar de la necesidad de un liderazgo pedagógico, cuando se defiende un perfil más profesional de dirección o cuando se propone que el director y su equipo reciban incentivos económicos y administrativos importantes por desempeñar una función compleja."* (MANUEL ALVAREZ, 1996b:7)

Malgrat aquesta necessitat, hem de tenir en compte el que ens deia en Serafí ANTÚNEZ en la seva tesi doctoral de l'any 1991. Ja mostrava preocupació entorn a la temàtica directiva i apuntava aquestes reticències envers la figura directiva: *"però resulta curiós observar com són els centres educatius tal vegada les úniques organitzacions on s'observen reticències notables quan s'intenta definir o especificar funcions. POSTER (1981) assenyala que són els hospitals junt amb les escoles les organitzacions més reticents a fer-ho."* (ANTÚNEZ, 1991:38-39 tesi doctoral inèdita)

MESTRES (1988) apunta: *"la imatge del director té diversos components entre el professorat i entre els propis directors: des d'una autoritat que s'ha de rebutjar, al líder sindical que ha de defensar els drets del professorat.....Tot això i més poden ser components de la imatge del director, imatge complexa, ambigua, contradictòria, ambivalent"* (a la tesi doctoral inèdita d'ANTÚNEZ:1991:16)

LÓPEZ RUPEREZ, en parlar d'aquesta problemàtica, dóna una part de culpa a l'Estat: *"No se incluyen entre sus políticas de personal (a l'Estat) el reconocimiento y las recompensas, porque esa mentalidad de manager que supone el aliento, la valoración"*

*en privado y en público del individuo que rinde está fuera de los hábitos y las previsiones del Estado...*<sup>39</sup> (LOPEZ RUPEREZ, 1994:76)

Veiem doncs, com la tasca directiva no s'acaba de situar en el lloc adequat, per estar a l'alçada de les circumstàncies. Diversos autors ja ho venen apuntant des de fa temps. I, les causes d'aquesta deserció i d'aquesta desil.lusió són moltes.

En els darrers informes del **CONSEJO ESCOLAR DEL ESTADO** es remarquen i s'analitzen objectivament les dades que demostren la manca de candidats/es a ocupar càrrecs directius i, ens apunten com una de les causes, el fet de la darrera acreditació amb la llei Orgànica 9/1995, de 20 de novembre (LOPAGCD): *"El Consejo Escolar del Estado constata que las modificaciones planteadas en la LOPEG referidas a la función directiva no evitan que año tras año disminuya el porcentaje de directores elegidos por los Consejos Escolares. Este Consejo Escolar del Estado insta a las Administraciones educativas a que retiren la condición de 'acreditación' previa para poder optar a la Dirección de un Centro y, por ello, unas mayores cotas de calidad educativa"* (CONSEJO ESCOLAR DEL ESTADO, 1999:374)

És realment una cita important en tot aquest procés. D'una banda, sembla ser que estàvem comprovant i demostrant la necessitat de professionalitzar la figura directiva dins d'un món educatiu canviant i, amb unes necessitats específiques d'autonomia creixents. I, d'altra, el Consejo Escolar del Estado, sembla voler donar un pas enrera en la qüestió de la professionalització. Veiem el què ens diu en l'informe del curs 1998/1999: *"El Consejo Escolar del Estado comprueba, un año más, la insuficiente participación del Consejo Escolar de los centros en la elección del director o directora en los centros públicos. Aunque en los de Educación Primaria ha mejorado algo –del 29,27 % al 39 %- en los de Secundaria es muy preocupante –del 44,7 % al 36 %-.*

*El Consejo Escolar del Estado comprueba como continúa disminuyendo el número de directores elegidos por los Consejos Escolares, ante la falta de candidatos. Es evidente que la normativa existente para la elección de director o directora de los centros, derivada de la LOPEG, no está resultando efectiva, por lo que el Consejo Escolar del Estado, insta al MEC para que la modifique.*

*Asimismo, este Consejo urge a las Administraciones educativas y a las Organizaciones Sindicales a que analicen el proceso de elección regulado en la LOPEG –especialmente la exigencia de la acreditación- como causante de estos resultados y que, en consecuencia, adopten las propuestas oportunas.*

*Por ello, insta a las Administraciones educativas a poner cuantos medios estén a su alcance para hacer efectiva la participación de los Consejos Escolares en esta elección con el convencimiento de que debe ser un insustituible factor de calidad por el compromiso que supone esta participación"*<sup>40</sup> (CONSEJO ESCOLAR DEL ESTADO, 2000:381)

Com hem anat expressant, al llarg de la justificació d'aquest treball, dirigir un centre docent no és tasca fàcil. **La quantitat de factors que influeixen en la tasca**

---

<sup>39</sup> Aquesta problemàtica, no és específica del món educatiu, sino que és extensible a d'altres àmbits de qualsevol administració, ja sigui estatal, autonòmica, municipal.... Malgrat tot, creiem que –en els darrers temps- s'estan fent esforços importants per corregir aquestes situacions.

<sup>40</sup> Aquests informes del CONSEJO ESCOLAR DEL ESTADO es contradueixen frontalment amb l'esperit de la llei 9/1995. En la introducció de la llei se'ns diu: "La elección del director debe ser resultado de un procedimiento que asegure al máximo el acierto de la comunidad, de modo que sean seleccionados para desempeñar la dirección los profesores más adecuados y mejor preparados para realizar la tarea de dirección, al tiempo que se asegura un funcionamiento óptimo de los equipos directivos y el ejercicio eficiente de las competencias que tienen encomendadas"

**directiva i el fet de què el producte que oferim als nostres usuaris és totalment INTANGIBLE, ens dona una capacitat de maniobra tant extensa que, per extensa, és realment complexa i, de vegades, inabarcable.**

Aquesta tasca directiva que hom empen amb tanta il·lusió un dia determinat i que, poc a poc, s'adona i pren consciència de la duresa de les situacions amb què es troba i de l'espiral inflacionista angoixant en què es va introduint.

Des dels CEIP fins als IES, pensem que la figura directiva **és un dels càrrecs amb més responsabilitat i de més dificultat del Sistema Educatiu**. Tots estem d'acord que, sense mestres i professors, no existirien ni l'escola ni els instituts, però no és menys cert que, avui, **la necessitat d'una coordinació mínima en els centres docents que asseguri un funcionament òptim i una racionalització de recursos, tant humans, com materials, com funcionals és absolutament imprescindible.**

Jo mateix, en una comunicació presentada a St. Cugat del Vallès l'any 1995, expressava:

*"...una de les causes fonamentals d'haver arribat a aquesta situació de desencís –no per això caòtica- era l'actual model d'EQUIPS DIRECTIUS. Els Directors/es, avui, són en crisi. Els Equips Directius, davant el repte de la reforma, ens trobem agafats entre allò que som –executors-, allò que en diem el marc legal –les lleis-, i la realitat funcional i diària a l'escola –aquest mestre-artista que és responsable –a la fi- de la qualitat de l'ensenyament. És una terna difícil de coordinar."* (TARRAGO, Josep-R. 1995:99)

L'any 1995 ja posava damunt la taula aquesta preocupació envers la tasca directiva.

Però no cal anar tant lluny per manifestar aquesta problemàtica:

*"Se han realizado numerosos estudios en los que se analizan las razones que los directores aducen para no presentarse al cargo directivo, o los motivos para no querer mantenerse en el mismo. Pueden leerse en las Actas del I Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes (Pascual i Villa, 1990) algunos estudios realizados en España sobre el tema"* (VILLARDON, Lourdes i VILLA, Aurelio 1996: 327 –dins les actes del II CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE DIRECCION DE CENTROS DOCENTES 1996)

La problemàtica real existeix i, en el mateix article, apunta quatre raons fonamentals per explicar aquesta manca de motivació. Segons VILLARDON i VILLA, citant "HANSON i ULRICH (1990):

- **Ante todo, la falta de incentivos (a cambio de todos los quebraderos de cabeza el director solo recibirá un modesto estipendio).**
- **El hecho de que un profesor pase a director de un centro le convierte, de repente, en una figura de autoridad que supervisa a sus propios amigos/as y colegas, lo que le supone un serio problema.**
- **La ambigüedad que rodea al mandato de los nuevos directores, debido a la falta de claridad del papel directivo.**
- **La tensión de encontrarse atrapado entre las demandas conflictivas de las altas instancias.....por una parte y de los profesores y miembros del Consejo Escolar, por otra"** (ibídem pàg. 328)

Ara però, **podem assegurar objectivament que les diferents administracions educatives han anat introduïnt legislació que ha anat semi-professionalitzant aquesta tasca directiva.** La darrera llei que trobem a Catalunya que vol “contentar” i “incentivar” la tasca directiva és la que contempla l’assoliment d’una part del complement directiu a totes aquelles persones que hagin exercit aquest càrrec. Concretament l’**Ordre de 3 de gener de 2001** (DOGC de 22.1.2001), per la qual es regula el procediment de valoració de l’exercici de càrrec de director/a dels centres docents públics.

Volem dir amb això que **s’està realitzant un esforç important per part de les administracions per dignificar i professionalitzar al màxim aquesta tasca.** Pensem però que –com hem pogut comprobar en els mateixos informes del Consejo Escolar del Estado- encara no es veu una sortida clara .

En una publicació recent del mateix Departament d’Ensenyament, llegim: *“La complexitat de la direcció és un reflex de la situació en la qual es troba, en tant que nexa d’unió entre l’Administració Educativa (amb una lògica de tipus burocràtic) i la comunitat escolar.....Des d’aquesta perspectiva, la direcció sovint rep requeriments i pressions que són de naturalesa contradictòria.....”* (TEIXIDO, Joan i altres 1999: 15)

Fixem-nos bé amb aquesta afirmació de Teixidó: “la direcció sovint rep requeriments i pressions que són de naturalesa contradictòria”. Vol dir això que els objectius de la tasca directiva no estan ben marcats? Que la tasca directiva en si, no té unes fites clares? Que ens trobem davant un càrrec que no es pot desenvolupar amb tota la seva dimensió, degut a múltiples qüestions?....

Ens fan pensar molt totes aquestes referències bibliogràfiques que confirmen i reafirmen un pensament real que, durant nou cursos d’exercici he tingut. **Molts cops, hom “cau” de casualitat en la direcció d’un centre docent públic.** De vegades és triat pel Claustre de Professors/es. D’altres, és nomenat per la mateixa Administració. **Sigui com sigui, la crisi està servida.** Però, pregunta indefugible: **com podem fer perquè aquesta tasca directiva, sigui quelcom motivant i pugui gaudir d’un cert prestigi i reconeixement professional?**

Vull dir amb això que la única manera possible d’endegar una nova manera de pensar, noves il·lusions a un centre docent, engrescar –en definitiva- tot un grup humà, és **treballar per projectes.** Uns projectes que es marquin unes fites molt concretes i molt reals. Deixem a banda utopies i irrealitats. Toquem de peus a terra i fem de les nostres escoles i dels nostres instituts, centres educatius emmarcats en uns projectes clars que vetllin per la qualitat. **Una qualitat de treball avaluable.** Avaluable, evidentment, per part de tota la **comunitat educativa que és a qui ens devem.**

### **c. ELS USUARIS DEL SISTEMA EDUCATIU**

**Aquesta comunitat educativa a qui ens devem, són els nostres usuaris més propers.** Evidentment que el concepte usuari, en aquest cas, podria ser definit més **ampliament**. Segons el DICCIONARI DE LA LLENGUA CATALANA de l'Institut d'Estudis Catalans, usuari –ària: “*Qué té dret d'usar una cosa d'altri. Que usa alguna cosa, algun servei, esp. Públic. m. l f. Persona que rep o utilitza un servei*”<sup>41</sup>

Tots i totes –els qui utilitzem els centres d'ensenyament- som usuaris del sistema educatiu. Si analitzem àmpliament aquest concepte, podem pensar que tota la societat és usuària del sistema educatiu. Sembla ser, segons demostrarem a partir d'ara, que tota la societat necessita el **FET EDUCATIU**. És quelcom imprescindible en tota societat avançada un sistema educatiu ferm, consolidat, de qualitat màxima....per tant, tota la societat n'és usuària. Com ens diu PEREZ DIAZ: “*...l'educació és, en part, amb altres coses (potser més importants), també, un instrument `que pot permetre a les nacions competir avantatjosament en la nova economia mundial i afrontar els reptes que representen la incorporació de les noves tecnologies i la globalització` (Halsey, Lauder, Brown i Wells, 1997:7-8)<sup>42</sup>.” (PEREZ DIAZ, Víctor; RODRIGUEZ, Juan Carlos; SANCHEZ FERREZ, Leonardo 2001: 22)*

OCTAVI FULLAT també ens fa aprofundir en la definició de fet educatiu: “*La educación es inmemorial; como el ser humano.....La educación, mirada en su globalidad histórica, es quehacer interminable por muy ayudada que esté por la tecnología.*” (FULLAT, Octavi 2000: 23)

En la mateixa “Exposición de motivos de la Ley Orgánica 9/1995 de 20 de noviembre, de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros docentes” es diu textualment: “*El progreso equilibrado de una sociedad democrática, su bienestar educativo y la calidad de vida individual de sus ciudadanos son fruto del desarrollo de la educación, en sus distintos niveles. Conscientes de ello, las sociedades exigen de modo creciente bienes y servicios educativos, y su fomento y salvaguardia por parte de las administraciones públicas han venido a formar parte de las propias responsabilidades de éstas*” (LEY ORGANICA DE LA PARTICIPACION, LA EVALUACIÓN Y EL GOBIERNO DE LOS CENTROS DOCENTES 1999:9)

L'informe internacional de l'OCDE també incideix en la importància de l'escola dins la societat: “*La escuela es el blanco obvio de las críticas cuando éstas surgen puesto que se trata de la institución que ha adquirido una amplia responsabilidad pública por el cuidado y la socialización de los pequeños, a menudo de buen grado, en áreas que antes pertenecían a las familias, las iglesias y las comunidades.*” (OCDE 1991:32)

Un estudi de la “Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía” remarca aquesta idea: “*Desde la instauración de la escolarización universal en la práctica totalidad de las sociedades desarrolladas, suele ser una cuestión asumida el importante papel que tiene la escuela como instancia socializadora añadida a la familia.*” (FERNANDEZ, M i PEREZ, M (1999: 7-8)

En una publicació de la FaPaC de l'any 1995, editada en els seus vint anys d'existència, es remarca també la importància de l'educació en la societat actual: “*El grau de benestar i de competitivitat d'un país està estretament lligat a la qualitat del*

---

<sup>41</sup> Pàgina 1839

<sup>42</sup> HALSEY, A.H.; HUGH LAUDER; PHILLIP BROWN i AMY STUART WELLS. 1999: *The transformation of education and society: an introduction* a A.H. Halsey, Hugh Lauder, Phillip Brown i Amy Stuart Wells, *Education: culture, economy, and society*. Oxford: Oxford University Press, pp. 1-44

*sistema educatiu. Els països capdavanters en el panorama econòmic mundial ho saben molt bé i actuen en conseqüència.*” (FaPaC, 1995: 15)

Arribem, fins i tot, al següent nivell en quant a la necessitat del fet educatiu: “*La educación es un instrumento necesario tanto para la supervivencia del individuo como para la del grupo. En efecto sin la educación no se pueden adquirir los conocimientos (saber), los procedimientos (saber hacer) y las estimaciones (valoraciones) que son necesarios para vivir en cualquier contexto*” (MARTINEZ MUT, Bernardo 1997: 27-28)

Tot aquest anàlisi bibliogràfic ens ha permès fer un viatge demostratiu de la importància del fet educatiu i dels centres d'ensenyament en la nostra societat actual, plentejats tots des de perspectives diferents.

Per tant, des d'un punt de vista genèric, podem pensar realment que **la societat NECESSITA el fet educatiu** per sobreviure. Vull dir que, ara mateix, no podríem entendre la societat sense l'educació. Igualment tampoc podríem entendre l'educació sense la societat. L'INCE ens remarca clarament aquesta idea: “*En este contexto, la educación aparece, inevitablemente, como un elemento clave al que la sociedad actual ha encargado la formación de los futuros ciudadanos y trabajadores en aquellas cualidades y habilidades que hoy en día se precisan.*” (INCE-MEC 1999:8)

És aquest terreny ampli el què realment fa que la nostra investigació hagi hagut de centrar-se rapidament en algun dels diversos àmbits d'aquesta societat que demanda una qualitat educativa. **Delimitar l'objecte d'estudi ha estat un dels més grans reptes** a l'hora de posar-nos a treballar.

Troblem seguidament diferents autors que ja **delimiten més específicament l'àmbit del què considerem usuaris** del sistema educatiu:

“*En educación se considera cliente (usuario) al alumno y a su familia.*” (ALVAREZ 1998:18)

GENTO també delimita a qui s'ha d'orientar la prestació del servei educatiu: “*Se reconoce que una institución educativa de calidad se orienta esencialmente a la prestación del mejor SERVICIO A SUS ALUMNOS: esta justificación se complementa con la que procede de la preocupación por la satisfacción del resto del personal que trabaja en el centro. Puesto que todos los miembros de la institución aceptan la responsabilidad de prestar el mejor servicio posible (primero a los alumnos; luego al resto del personal del centro; y, en fin, a toda la comunidad a la que sirve).*” (GENTO, Samuel 1998:9-11)

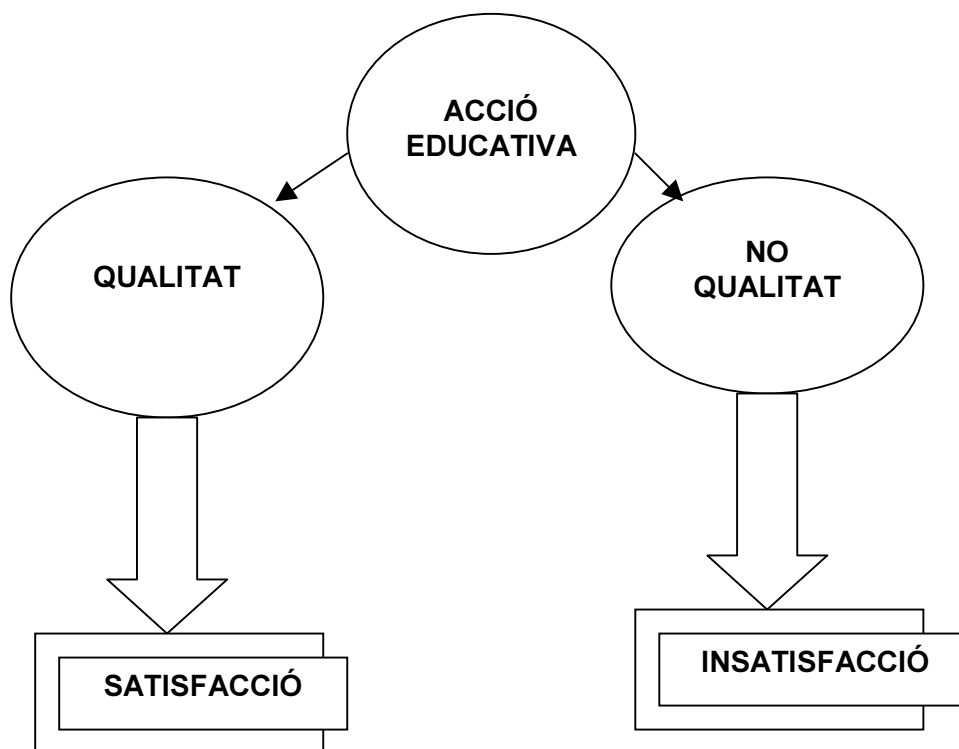
Luís Maria HUETE posa un exemple prou significatiu respecte a les relacions entre clients i usuaris en un centre educatiu: “*Por muy buena que sea la clase que se imparta, si el cliente se encuentra con un profesor desagradable y echa en falta algún detalle simpático, probablemente se lleve una impresión bastante negativa del centro educativo.*” (HUETE, Luís María 1996:9)

Anem doncs, esbrinant la importància d'aquest petits detalls que, de vegades, no cuidem als centres docents i que són els que realment impacten a l'usuari/client.

Per tant, lligat amb això “*Entendemos por evaluación, en el contexto de gestión de calidad al que estamos refiriéndonos, la valoración sistemática del servicio que*

*ofrecemos medido en satisfacción o insatisfacción de los usuarios y la consecución de los objetivos institucionales propuestos” (ALVAREZ, Manuel 1999:5)*

Tenim clar, doncs, que la qualitat va lligada a la satisfacció/insatisfacció dels usuaris, a més de la consecució dels objectius proposats.



Esquema 9: L'acció educativa i la seva incidència en la satisfacció dels usuaris

És molt important doncs, que aquesta **satisfacció generada per una bona acció educativa es pugui mantindre en tots els centres docents públics**. Creiem que moltes vegades, en determinats centres docents hi ha bones accions educatives, tasques directives eficients però no s'aconsegueix un alt grau de satisfacció. De fet, impregnar un centre docent de qualitat total, no és tasca fàcil. Molts autors han treballat aquest tema i la complexitat que genera és important. *“La idea de la Calidad Total ha nacido en el mundo empresarial (Japón primero, EEUU después, y ahora Europa), un mundo sin fronteras, en el que la competitividad, el ser mejores, se refiere a los servicios que se ofrecen a la sociedad..... Todos los especialistas en Calidad Total son conscientes de la dificultad de traspasar el nuevo modelo a los sistemas de educación actuales.”* (MUNICIO, Pedro 1995:3)

*“Existe poca literatura sobre la aplicación de la TQM (Gestión de la Calidad Total) en las escuelas aunque existen redes de centros que utilizan los principios de la TQM....”* (WILLIAMS, John i WATSON, Leonard 1995:11)



## 1. Els alumnes com a usuaris directes

Evidentment, aquells que **reben directament l'acció educativa són els alumnes**. Aquests nens i nenes, nois i noies que tenim als CEIP i als IES. Ells són els veritables subjectes del fet educatiu i són els que reben totes aquelles accions positives o negatives de la institució educativa en general o, del/s mestre/s i/o professor/s en particular. Tothom té clar que, pensar un centre educatiu, sense pensar en els usuaris directes del mateix és absolutament erroni. És per això que, aquesta qüestió, no es pot obviar mai.

**En els mateixos plans d'Acció Directiva<sup>43</sup>** que vàrem presentar durant els vuit cursos d'acció directiva, era una constant període darrera període: **l'EDUCACIÓ dels nostres alumnes** com quelcom inherent a la nostra tasca. Evidentment que en els nostres Plans d'Acció Directiva vàrem incloure tota una sèrie d'apartats per tractar globalment el centre. Però, **la constant era sempre el FET EDUCATIU: EDUCAR**.

Segons el premi **EFQM europeu a la qualitat**, la *"SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, es el criterio más valorado por la EFQM con 200 puntos sobre 1000. En educación se considera cliente al alumno y a su familia"* (ALVAREZ, M. 1998:18)

ALVAREZ, doncs, considera **"client educatiu" a l'alumne –en primer lloc- i a la seva família**.

Aquest fet però, ens porta a una reflexió ben profunda. **Si l'alumne és l'usuari directe i les famílies prenen com a referència allò que l'alumne explica del seu centre educatiu: podem realment establir que aquell centre que provoqui una major satisfacció als alumnes és un centre amb alta qualitat?** O bé: hem de guiar-nos solsament pels criteris de "satisfacció dels alumnes", donat que ells són els veritables subjectes del fet educatiu?

Creiem, naturalment que **de cap manera el nostre objectiu ha d'anar –única i exclusivament- cap a la satisfacció dels alumnes**. Sabem, amb tota probabilitat, que els pares i mares pregunten sovint als seus fills i filles sobre el seu grau de satisfacció a l'escola o a l'institut. I, sabem que moltes vegades els pares i les mares reben unes informacions no totalment certes d'allò que passa als centres educatius. Moltes vegades aquestes apreciacions subjectives dels pares i mares (extretes d'una primera opinió donada pels alumnes) és font de conflicte immediat.

És per això que **creiem que la "satisfacció dels alumnes" com a usuaris directes del sistema educatiu, ha de ser presa amb tota una sèrie de consideracions que no ens facin actuar solsament en aquest àmbit**.

Al llarg dels resultats d'aquest treball de recerca que tenim a les mans, podrem veure quina importància donen els jutges-experts de la nostra investigació a la satisfacció dels alumnes, a l'hora de valorar un centre educatiu, en quant a nivells de satisfacció/confiança percebuts.

## d. LA SATISFACCIÓ DELS USUARIS

---

<sup>43</sup> Pàgines 15 a 35 d'aquesta investigació.

Estem d'acord en què la fita màxima i l'objectiu més important d'un centre educatiu és **EDUCAR**. Educació en el sentit més ampli de la paraula:

*“Hom pot pensar que elaborar el projecte del procés de gestió directiva és quelcom fàcil perquè, a la fi, podria no comprometre a res. Això, és del tot incert. Aquest projecte que teniu a les mans és tant o més important que qualsevol dels projectes d'escola, precisament perquè és el que ens anuncia com es coordinaran i es gestionaran els diferents elements de tota una Comunitat Educativa, durant un període de quatre anys, abocats tots ells cap el veritable objectiu d'una escola: **EDUCAR**”<sup>44</sup>*

Malgrat tot, també podem considerar que un centre docent ha de tenir altres fites i més, tenint en compte, la societat de la comunicació en què ens trobem immersos avui. És per això que en tots els projectes de direcció s'ha anat reiterant la importància de les **relacions externes, l'atenció a la confiança i a la satisfacció dels usuaris**. En el primer projecte, del curs 1992/1993 ja citava aquest objectiu:

*“Considerem que Escola ho som tots i totes: Mestres, Pares, Alumnes, Personal no docent. I, considerem els pares i mares dels nostres alumnes, com un element importantíssim per guanyar aquest repte –quasi trencat en els darrers anys- d'educar els nostres fills/es.....Per altra banda, hem d'estar oberts i, a la vegada reivindicatius amb totes aquelles institucions que, d'una manera o altra, poden incidir en el bon funcionament del centre: Ajuntament, etc... També intentarem fer extensible aquest nus de relacions amb altres estaments com Diputació, Consell Comarcal, Empreses del polígon, altres institucions.....i, com no, establir vincles amb altres centres, mitjançant diferents recursos: informàtica (mòdem), esports, correspondència, visites....”<sup>45</sup>*

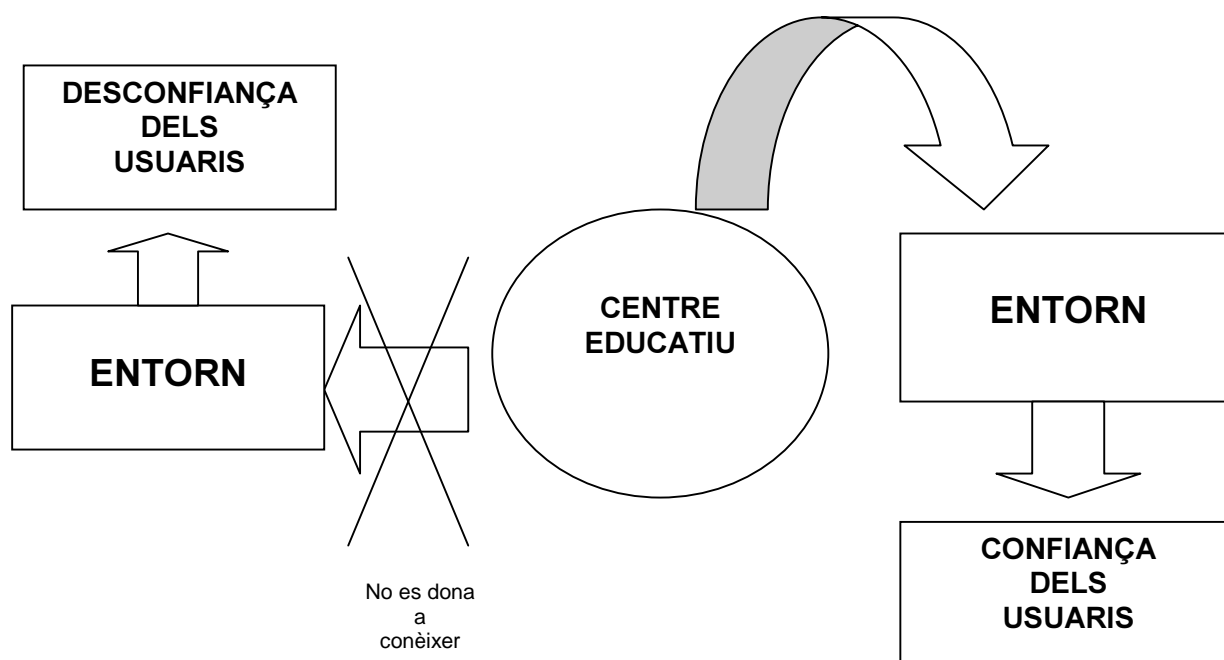
Heu pogut comprovar com, aquesta “obsessió” per les relacions externes i el donar a conèixer el centre és quelcom inherent a la nostra acció directiva. Pensem que donant a conèixer l'escola es com aconseguim que els usuaris de la mateixa tinguin una confiança més alta de la que tindrien, en veure cert hermetisme. **No ens podríem imaginar, avui, una escola aïllada del seu entorn**. Observem aquest gràfic:

---

Es dona a  
conèixer

<sup>44</sup> CEIP LA CANONJA. PROJECTE DEL PROCÉS DE GESTIÓ DIRECTIVA. 1996/2000 (Josep-R. Tarragó/Antoni Borràs/Roser Lara) pàg. 2

<sup>45</sup> CP LA CANONJA. EI 92-93. LÍNIES D'ACTUACIÓ PEL CURS VINENT (Josep R. Tarragó/Antoni Borràs/Roser Lara)



Esquema 10: Incidència del coneixement d'un centre en la confiança de l'entorn

Anem a refrendar-ho amb el què ens diuen diferents autors:

ALVAREZ en un article recent, fa referència a la satisfacció del client com a ciutadà: *"Calidad es un concepto polisémico, subjetivo y, como tal, polémico por su referencia obligada a la satisfacción personal que provoca en el usuario del servicio o en el cliente que accede a un producto."* (ALVAREZ, Manuel 1999a:5)

LOPEZ RUPÉREZ en el seu llibre *La gestión de la calidad en educación* estableix, fins i tot, un lligam entre qualitat-satisfacció-confiança:

*"Los países más desarrollados están experimentando un proceso de auge imparable en la valoración social de la calidad. Como si de una palabra mágica se tratara el término calidad evoca en la mente de las personas la referencia a un valor seguro.....según la percepción del ciudadano, satisfacen sus expectativas razonables haciéndolos dignos de confianza."*(LOPEZ RUPEREZ,1994:11)

També HUETE ens parla de necessitats dels usuaris dels centres educatius: *"....la oferta que pone en el mercado -su producto-, está dominada por intangibles. Intangibles cuyo valor es proporcional a las necesidades que resuelva en los clientes y a los cambios deseados que opere en los mismos."* (HUETE, Luís Maria, 1996:7)<sup>46</sup>

Rosa M. Laffite ens fa una bonica reflexió entorn a la direcció escolar, vista des d'un punt de vista empresarial: *"...existe la necesidad de fijar políticas, objetivos y establecer prioridades; introducir cambios, organizarse; dotar a los diversos cargos con personas idóneas y darles el suficiente apoyo a fin de que puedan cumplir con su cometido."* (LAFITTE, Rosa M 1996:18)

<sup>46</sup> Luís Maria HUETE és Llicenciat en dret. Màster en economia i direcció d'empreses per l'IESE. Doctor en Administració d'empreses per BOSTON University. Investigador en la Harvard Bussines Scholl i Professor del IESE Consulting

Com veien, anem trobant –fent una esmerada recerca i selecció per la bibliografia específica- diversos autors que ens plantegen de debó els termes de satisfacció dels clients, dirigint una escola des d'uns paràmetres de QUALITAT TOTAL, etc...

És certament una incongruència pensar que ens podem allunyar d'aquests paràmetres quan, sovint, al costat del nostre centre docent hi ha altres centres que utilitzen –evidentment- totes les estratègies possibles per captar i mantindre alumnes.

**Malgrat tot, hi ha alguns autors que no veuen amb bons ulls aquesta introducció als centres docents de certs paràmetres del món de l'empresa i del mercat lliure i competitiu.** Creiem que, des d'un punt de vista objectiu, és necessari citar-los per gaudir al màxim de les opinions de tothom.

*“La pregunta que se plantea es si en educación existe un verdadero mercado o si la apariencia de alguno de sus mecanismos encubre otros objetivos más inconfesables.”* (GIMENO SACRISTAN, J. 1998:300)

També ANTÚNEZ en el seu darrer llibre posa de manifest, per una part, la necessitat d'optimitzar la tasca directiva mirant al món no educatiu, però amb certes reticències. Llegim-ho: *“A menudo se nos dice: ‘la escuela debe funcionar como una empresa’ o ‘hay que aprender de las empresas e imitarlas’. Como consecuencia, frecuentemente nos empeñamos en querer traspasar directamente, sin más matices, las soluciones y prácticas de organización y de dirección de las instituciones no educativas a nuestras prácticas escolares.”* (ANTÚNEZ, Serafín 2000: 46)

Ara bé, **la voluntat del mateix Departament d'Ensenyament sembla que s'encamina cap a uns nous valors basats en el treball en equip i en la introducció dels plans estratègics.** La actual consellera d'ensenyament Honorable Sra. Carme Laura Gil, en una entrevista publicada a la revista *“Organización y gestión Educativa”* ens parla dels nous valors que han d'entrar a l'escola. Com ella mateixa diu: *“El punt de referència per a les famílies, per a la societat en general és l'escola. Deixar de ser un individu per ser un equip, aquesta valoració de l'equip es dona en la societat, en l'empresa, en l'administració...La jerarquia vertical no encaixa amb la nova societat, ni amb els valors democràtics, que promouen la cooperació horitzontal. Això s'ha de traduir en l'interior dels centres docents amb el treball en equip....Nosaltres, per a promoure aquesta línia de treball hem proposat la definició de plans estratègics a cent centres educatius de Catalunya”<sup>47</sup>* (la traducció és meva)

Per tant veiem com dins el **Sistema Educatiu Català entren també paràmetres dels cercles de QUALITAT TOTAL:** els plans estratègics. Més endavant, en la mateixa entrevista, la Sra. Carme Laura ens diu: *“Pla estratègic significa el compromís d'un centre amb un pla de treball durant un període de temps determinat. Aquest Pla ha de preveure com assolir l'adquisició de competències bàsiques per part de tot l'alumnat del centre. Per això es deixarà triar a l'equip directiu una franja determinada de professorat amb un perfil concret que respongui als objectius de treball definits al pla estratègic. A aquests professors se'ls donarà una comissió de serveis per dos cursos escolars com a mínim, temps que considerem imprescindible per conformar aquest equip docent i aquest projecte concret....Aquest model s'anirà extenent a la resta de centres progressivament. Ens comprometem a què, abans de tres anys, tots els centres tinguin aquesta franja de professorat triada en base a un projecte de treball.”<sup>48</sup>* (La traducció es meva)

---

<sup>47</sup> Entrevista publicada a la revista *“Organización y gestión educativa”* número 6 (2000) pàg. 40

<sup>48</sup> Entrevista publicada a la rev. *“Organización y gestión Educativa”* número 6-2000, pàg. 40-41

Realment és interessant veure com s'aposta fortament per aquestes estratègies als centres docents, evidentment, a l'hora de donar més qualitat. **Si, una de les bases més importants que hi ha als centres docents, a l'hora de generar qualitat i –evidentment- satisfacció i confiança als usuaris, és el professorat, és realment important que el Departament d'Ensenyament dissenyi un pla d'acció per tenir un professorat motivat per a dur a terme determinats projectes específics per centres concrets.** Ara bé, no sembla correcte –tenint en compte diferents estudis que hi ha respecte aquest factor- el període de temps que s'assigna aquest professorat: *“...En realidad para comenzar a recoger frutos de un plan de calidad total se requieren al menos 5 años de trabajo sólido y pormenorizado; la media observada en Japón, Alemania y Francia está entre los 7 y los 10 años de duración para que un proyecto de tales características se pueda considerar consolidado y, por tanto, comience a dar frutos satisfactorios”* (GENTO, Samuel 1998:14)

### **e. DELIMITACIÓ DE L'OBJECTE D'ESTUDI**

Com ja hem anat esbrinant en la introducció i en la justificació de la recerca, ens centrarem bàsicament en la **SATISFACCIÓ i la CONFIANÇA** dels usuaris del sistema educatiu públic obligatori, referint-nos als usuaris com a pares i mares.

Focalitzar el treball d'investigació ha estat el més difícil. Des del projecte inicial on pretenia correlacionar **TASCA DIRECTIVA-QUALITAT D'ENSENYAMENT-CONFIANÇA DELS USUARIS** fins a centrar-me exclusivament –en aquest treball- en la **SATISFACCIÓ DELS USUARIS** hi ha hagut una re-situació i re-contextualització de les idees. És això el que passo a explicitar a continuació.

Com hem vist en el capítol del TREBALL PREVI, durant tots els cursos de la meva experiència directiva sempre vàrem treballar per projectes. Hem vist abans com la mateixa Consellera d'Ensenyament afirmava la importància de treballar amb uns projectes clars i situats en entorns determinats

Dins cada període directiu es va presentar un document<sup>49</sup> de treball, que vàrem nomenar de diferents maneres al llarg de les diferents etapes, però que tenia un objectiu comú: **GUIAR L'ACTUACIÓ GENERAL DEL CENTRE ENVERS LA MILLORA DE LA SEVA QUALITAT I LA PROJECCIÓ EXTERNA DE L'ESCOLA.**

Varen ser vuit cursos d'experiència directiva que volia aprofitar per fer-ne un estudi seriós i rigurós entorn a la relació entre l'execució d'aquests projectes, la millora de la qualitat general del centre i –finalment- la implicació que això té en la satisfacció o confiança dels usuaris.

Ara bé, el problema que em vaig trobar en l'inici d'aquesta llicència era evident:

- Havia realitzat un **estudi rigorós** del centre docent en la situació inicial, el juliol del 1992, quan se m'encomana la tasca directiva?
- havia **mesurat**, durant tots els períodes directius, totes les **variables possibles** per estudiar acuradament els **canvis i les innovacions que s'anaven produïnt?**

---

<sup>49</sup> Els heu pogut analitzar en el capítol EL TREBALL PREVI.

- Sabia realment quin **grau d'incidència** havien tingut aquestes accions directives en l'**entorn** de l'escola, utilitzant tècniques de recollida d'informació científiques?
- Podia, en fi, donar un **“caire científic” a una “apreciació personal i subjectiva”** de què les accions directives havien generat confiança i satisfacció als usuaris....?

En síntesi, podia afirmar objectivament que l'acció directiva es va dur a terme i, a més, també es van realitzar petites avaluacions<sup>50</sup> dels diferents períodes directius dins els dos òrgans col·legiats de l'escola: EL CLAUSTRE DE PROFESSORS i EL CONSELL ESCOLAR. Ara bé, el que era evident és que no es van recollir informacions i dades suficients com per conformar un cos de coneixements entorn a com es van anar desenvolupant les innovacions i els processos de canvi.

**En realitat, quan un es submergeix en l'espiral de la direcció, quasi no té temps de res més.** És quelcom tant absorbent que és difícil pensar en una sèrie d'estratègies avaluatives que es puguin utilitzar per posteriors estudis. **Normalment s'estableixen tota una sèrie de prioritats i aquestes prioritats seleccionen allò que serveix per solucionar els problemes quotidians i diaris.**

El mateix ANTUNEZ ho reconeix en una de les seves darreres publicacions: *“Cuando la directora de un establecimiento escolar debe atender al padre de un alumno que está en la puerta reclamando ser recibido, sin visita previa concertada; cuando debe ocuparse de un alumno que ha sufrido un pequeño accidente en el patio.....cuando tiene que cumplimentar, por la vía urgente el enésimo formulario burocrático que le reclama la supervisora; cuando todo lo anterior puede llegar a producirse simultáneamente, la directora, ¿está realmente organizando, coordinando, planificando o controlando?....”* (ANTUNEZ, Serafin 2000:37)

Aquestes són les situacions que trobem els directors i directores de centres públics. Situacions molt reals que es donen sovint i que –com apuntava abans- fan que sigui difícil seguir una actuació coordinada i, a més, tenint en compte el control de totes les variables per a dur a terme una avaluació acurada i científica. Diria més, és totalment impossible dur-ho a terme.

Penseu a més a més que *“...davant d'un esdeveniment qualsevol de la vida escolar: la programació de les activitats de fi de trimestre, la substitució d'un professor absent, l'atenció als pares d'un determinat alumne, la realització d'una sortida escolar, la convocatòria de vaga del professorat....cadascun dels diversos actors organitzacionals activa els esquemes previs de representació de la realitat...”* (TEIXIDÓ, Joan 1996:47). Ens vol dir TEIXIDÓ en aquesta cita que, deixant a banda la complexitat de la tasca directiva, cada persona és un món i actua de diferent manera en funció de la seva circumstància personal, de la seva personalitat... *“...a la pràctica, de ben segur que hi ha directors que actúen més com a guies ideològics del col·lectiu escolar mentre que, en canvi, n'hi ha d'altres que actúen més com a gestors o administradors de recursos”* (ibídem, pàg. 19)

Així doncs, definitivament, centràriem el treball d'investigació en la **recerca d'INDICADORS DE SATISFACCIÓ dels usuaris del sistema educatiu**. Quins són els indicadors d'un centre docent (sigui de primària o de secundària) que incideixen més directament en la satisfacció dels usuaris (entesos com a pares i mares). Era evident que, **abans de prendre qualsevol decisió entorn a com s'ha de mesurar**

---

<sup>50</sup> En els annexos també podeu tenir accés als diferents documents que es van elaborar per fer una avaluació de les accions directives.

**aquesta satisfacció, havíem d'establir un catàleg d'indicadors.** A partir d'aquests indicadors, ja tindrem el camí planer per elaborar una enquesta de satisfacció que, esperem, sigui realment útil per al món docent. El Dr. Xavier GIMENO ens diu: "*La utilització dels indicadors com a instruments al servei de l'avaluació es remunta a molts anys enrera de la nostra història, tot i que el concepte, la noció d'indicador, sigui una novetat utilitzada des de fa poques dècades. La novetat presentada en aquestes últimes èpoques rau en la presa de consciència de que els indicadors queden conformats com una determinada manera d'organitzar el pensament humà.*" (GIMENO, X 1998: 63 –tesi doctoral inèdita-)

## **f. EL MÈTODE D'INVESTIGACIÓ EMPRAT**

En primer lloc, hauríem de distingir clarament el què s'enten **per metodologia, mètode i tècnica d'investigació**. Molts cops, aquestes terminologies es prenen lleugerament i, val la pena dedicar-hi un espai, per clarificar ben bé a què ens estem referint en cada moment. És per això que farem referència a les següents cites bibliogràfiques que, crec, ens donaran llum sobre aquest aspecte:

- "**Metodologia** és l'estudi dels mètodes –la seva descripció, explicació i justificació- i no els mètodes en sí mateixos....."
- **Mètode** en canvi "...en sentit propi és aquell conjunt d'operacions teòriques, lògico-epistemològiques i procedimentals que permeten validar o justificar teories científiques."
- Finalment, entenem per **tècniques** "...els procediments específics que utilitza una determinada àrea científica per a l'obtenció de les dades de la investigació." (ROJAS TEJADA, A. I altres 1998:18-25)

**El mètode d'investigació que hem utilitzat en aquest cas, és el mètode DELPHI.** Com ens diu GIMENO en la seva tesi doctoral, "*...aquesta metodologia es basa en la consulta recurrent a diferents experts i és utilitzada com un tècnica de planificació i prospectiva, a més d'un ús en àmbits com la resolució de problemes complexos i difícilment avaluables amb tècniques quantitatives*" (GIMENO, Xavier 1999:267-268. Tesi doctoral inèdita).

D'alguna manera, "*...en determinadas disciplinas (sobre todo en las no exactas, como es el caso de la previsión) y en ciertas circunstancias (incertidumbre, falta de información objetiva, etc.), no sólo está justificado, sino que es deseable el recurso al juicio subjetivo de expertos.*" (LANDETA, Jon 1999: 40)

Hem centrat el treball d'investigació en la recerca d'un catàleg d'indicadors per mesurar els graus de satisfacció dels usuaris del sistema educatiu, entesos com a pares i mares. Així doncs, del que es tracta és **d'esbrinar aquests indicadors mitjançant la consulta a vint-i-cinc experts<sup>51</sup> de l'àmbit educatiu que, a més, representin tots els sectors del món de l'ensenyament.**

---

<sup>51</sup> En una primera època d'aplicació del mètode DELPHI (Olaf Helmer i Nicholas Rescher a *On the epistemology of inexact sciences* Manegemet Science vol 6, n° 1, 1959 p.36) l'expert es definia com una persona "...racional, amb un ampli coneixement en una matèria determinada, i les prediccions del qual sobre hipòtesis en aquesta matèria revelin un historial d'encerts comparativament elevat, medit al llarg d'un període determinat" (LANDETA, Jon 1999:55).

Malgrat que la metodologia DELPHI pugui estar més aviat centrada en l'àmbit empresarial, podem extrapolar-la a l'àmbit educatiu i, més tenint en compte, l'antecedent del Dr. Xavier GIMENO (1998) en la seva tesi doctoral inèdita –que ja he citat anteriorment- titulada *Plans de Formació Permanent del Professorat. Una proposta d'avaluació*. En la mateixa, s'utilitza el mètode DELPHI en la indagació dels indicadors per avaluar els plans de formació permanent del professorat. GIMENO SORIA cita a GRIMA I TENA (1984) remarcant les avantatges d'aquesta metodologia:

- ✓ **“Produeix judicis de consens en àrees inexactes d'examen**
- ✓ **És un sistema ràpid i eficaç per obtenir informació objectiva d'un grup d'experts**
- ✓ **És un mètode estructurat per estudiar l'anticipació de successos futurs**
- ✓ **Permet incorporar-hi factors extrarracionals a l'anàlisi. Això és molt útil quan variables socials i polítiques poden tenir un impacte important en la previsió”** (GIMENO, X 1998:267-268. Tesi doctoral inèdita)-la negreta és meva-

Finalment, segons LINSTORE i TUROFF, la tècnica DELPHI es defineix de la següent manera:

*“Método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo”*

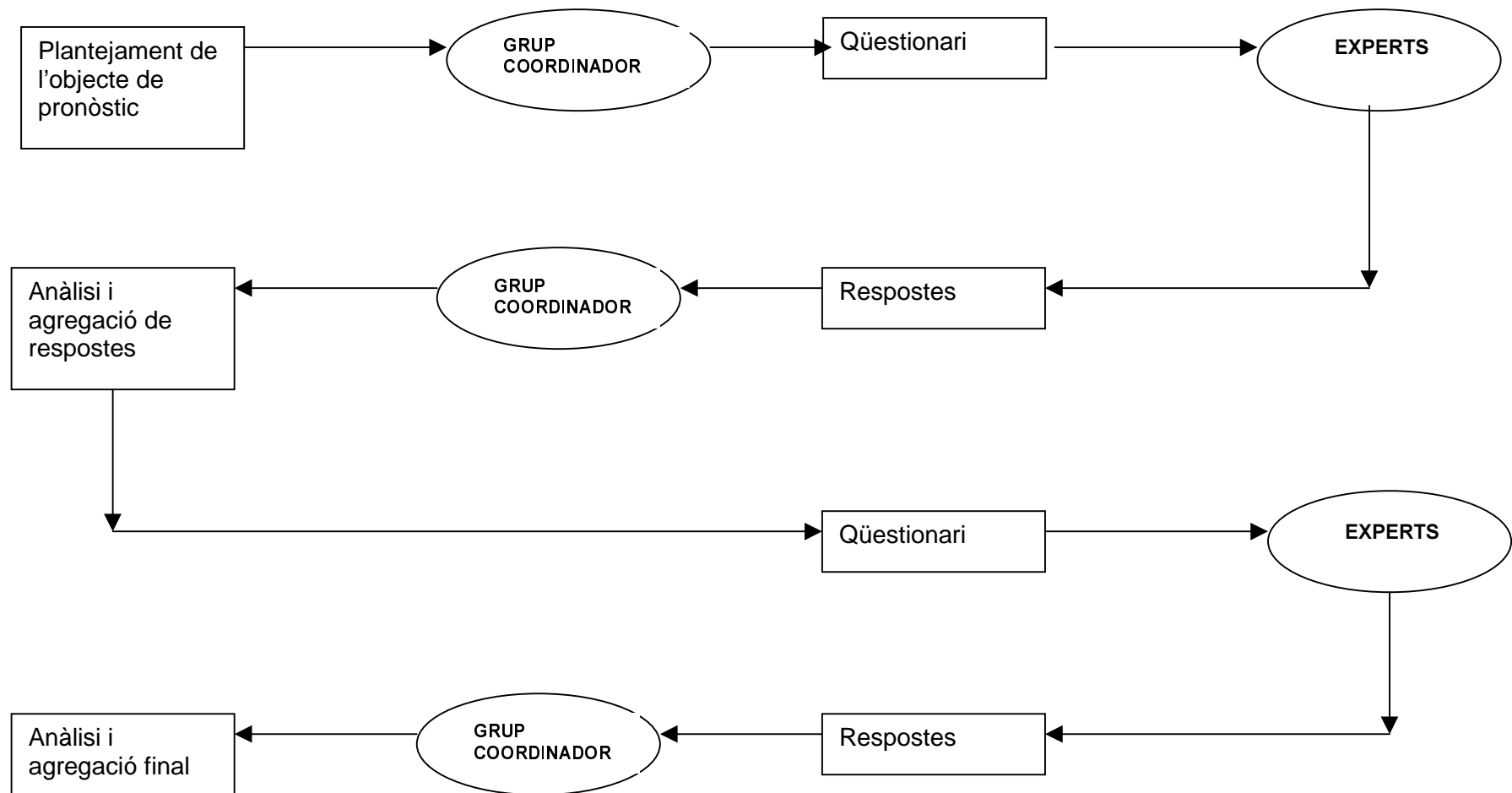
(cita extreta de LANDETA, Jon 1999:32)<sup>52</sup>

Seguidament, observem la dinàmica de treball que hem seguit, segons el mètode DELPHI Font: LANDETA, Jon 1999:51 (E. Soldevilla, *Análisis económico de la demanda empresarial*. El Ateneo 1986:48)

---

<sup>52</sup> LINSTORE i TUROFF: *The Delphi Method. Techniques and Applications*. Addison-Welsey, 1975:3





Esquema 11  
EL PROCÉS DELPHI. ESQUEMA GLOBAL  
Font: LANDETA, Jon 1999:51 (E. Soldevilla, *Análisis económico de la demanda empresarial*. El Ateneo 1986:48)

## **g. ELS INDICADORS DE QUALITAT D'UN CENTRE EDUCATIU**

Ens trobem immersos en la societat dels indicadors. Avui tot es mesura per indicadors. **Són, en certa manera, senyals que ens ajuden a “pilotar” determinats sistemes socials o econòmics.** En aquest cas, estem intentant mesurar el sistema educatiu. Hi ha una llarga literatura sobre els indicadors d'ensenyament. El mateix CONSELL SUPERIOR D'AVALUACIÓ DEL SISTEMA EDUCATIU té una publicació de l'any 1998 dedicada monogràficament al *Sistema d'Indicadors d'Ensenyament de Catalunya*. En aquesta publicació trobem un desenvolupament –per a Catalunya– de diferents sistemes d'indicadors, entre ells els de l'OCDE.

L'OCDE ja va publicar l'any 1991 un informe internacional en el que deix entreveure quins són els indicadors de qualitat d'un centre educatiu.

De fet, aquí a Catalunya trobem a un teoritzador sobre el sistema d'indicadors psicosocials. És en FERRAN CASAS. En el seu primer llibre sobre aquesta temàtica, afirma: *“És així com em vaig anar introduint en el món dels indicadors; i dic món amb plena consciència que per a mi l'estudi dels indicadors va ser l'entrada en una altra dimensió, com una mena de descobriment de l'exuberant (però mimètica) vida d'un fons submarí, quan sols se'n coneixien les onades de la superfície i les fraccions de la seva realitat profunda dipositades a les platges”* (CASAS, Ferran 1991: 11)

Poc a poc, doncs, anem avançant en aquesta nova temàtica d'indicadors d'ensenyament, amb l'objectiu de millorar la qualitat dels nostres centres educatius.

### **1. Concepte d'indicador**

Com ens diu CASAS, *“La noció d'indicador social és generalment atribuïda a BAUER (ed. 1966), pel llibre que va editar amb el plural d'aquest títol.... Sis anys després d'aquesta publicació, segons la recopilació bibliogràfica feta per WILCOX, BROOKS, BEAL & KLONGLAN (1972), els treballs sobre indicadors socials ja eren més de 1000”* (CASAS, Ferran 1991: 15).

No és doncs, la noció d'indicador, quelcom absolutament nou en el nostre vocabulari. Xavier GIMENO en la seva tesi doctoral (citant a CASAS) ens dona una primera definició: *“Un INDICADOR és un component d'un model explicatiu de la realitat que es pretèn avaluar, al mateix temps és una mesura d'un concepte o d'una dimensió seva i suposa la seva definició operativa d'aquest concepte (CASAS 1989). Per tant, l'indicador serà el lligam entre la conceptualització paradigmàtica i l'operacionalització metodològica.”* (GIMENO; Xavier 1998: 285)

També trobem altra literatura que ens cita clarament la necessitat del treball per indicadors. MESTRES, Joan, en la seva tesi doctoral de l'any 1990 també utilitza el concepte “indicador” per desenvolupar el seu treball: *Model d'indicadors per a l'avaluació i gestió de qualitat de centres i districtes. SAPOREI*. Precisament ens hem basat –entre altres– en aquesta tesi doctoral per construir el qüestionari amb diferents indicadors de qualitat que ens han servit per esbrinar quins són els que incideixen directament en la satisfacció dels usuaris del sistema educatiu.

GILBERT DE LANDSHEERE també cita en nombroses ocasions la noció d'indicador. *“Debido al considerable uso que el pilotaje hace de ellos, importa precisar la noción de indicador. V. De Landsheere (1992, pag. 478) escribe al respecto: En tanto que medida destinada a servir a la conducción, un indicador es una estadística directa y*

*válida que informa sobre la situación y los cambios de amplitud y de naturaleza con el tiempo, de un fenómeno social que es considerado importante. En educación, esta medida informa, particularmente, sobre la salud y la calidad del funcionamiento del sistema.....”* (LANDSHEERE, Gilbert de 1996:45)

**Tenim clar que establir un sistema d'indicadors és una empresa ambiciosa i, a més a més necessària. Tots els qui estem implicats en el món educatiu, necessitem dades objectives que ens indiquin com ens funciona el nostre sistema. Els polítics necessiten una gran amplitud de dades per prendre determinades decisions a nivell de macro-educació. Els directors i directores de centres docents, necessitem un sistema d'indicadors més proper que ens ajudi a prendre determinades decisions de micro-educació, basades realment en el nostre entorn proper, en els nostres usuaris concrets.**

Aquests indicadors referits a la mesura de la satisfacció dels nostres usuaris són uns indicadors que hem de tenir al nostre abast, per mesurar una qüestió que –com hem justificat en la primera part teòrica d'aquesta investigació- cada cop és més imprescindible.

*“Un indicador puede servir de señal de aviso cuyas causas es preciso investigar. Llama la atención e invita a la acción (pilotaje). Es también un instrumento de comunicación”* (LANDSHEERE, Gilbert de 1996:46)

Amb el sistema d'indicadors que crearem (entorn al món de la satisfacció) podrem modificar determinats aspectes del nostre centre docent, abocant-lo cap al millorament de la satisfacció que oferim als nostres usuaris.

Per aprofundir en la noció d'indicador, CASAS ens diu (citant a CARLEY): Els indicadors ....”Són estadístics de directe interès normatiu, que faciliten un judici concís, comprensiu i equilibrat dels aspectes principals d'una societat. Són en qualsevol cas, una mesura directa de benestar i estan subjectes a la interpretació que, si canvien en la direcció correcta, mentre altres coses romanen igual, les coses van millor o la gent està millor” (CASAS, F 1991:37)

## 2. Tipus d'indicadors

Si, per la mateixa definició d'indicador, hem trobat múltiples varietats (segons CARMONA 1977) **hi ha dinou definicions destacables d'indicador, no és més senzill definir diferents tipus d'indicadors.** El mateix CASAS afirma la dificultat de trobar consens entre els experts a l'hora de posar-se d'acord en les diferents tipologies d'indicadors: *“De manera paral·lela al què succeeix amb les definicions, sembla que encara estem molt lluny d'arribar a consensos entre els estudiosos. Existeixen gran diversitat de classificacions, cadascuna destacant un o altre aspecte de la seva configuració o de la seva aplicació. Alguns autors...han anat revisant o canviant les seves pròpies classificacions al llarg dels darrers anys.”* (CASAS, F. 1991: 40)

Citant a BLANCO & CHACON (1985), CASAS recull tres formes diferents de classificar els indicadors socials:

*“a) En primer lloc diuen que alguns autors distingeixen **entre indicadors descriptius i avaluatius.** Els primers serien col·leccions de fets o dades que no estan basats en cap*

*model explícit de causa-efecte o de relacions mitjans-fites, i sobre els que no existeix una teoria prospectiva quant a l'assignació dels recursos. Són els indicadors utilitzats per redactar ens informes socials nacionals i, per determinats estudiosos, de fet, no són veraders indicadors, sinó mers estadístics....En canvi els indicadors avaluatius es basen en un model i perfilen una hipòtesi sobre la relació entre dos o més factors en el passat (avaluació) o intenten predir les seves relacions en el futur.*

*b) En segon lloc, ressalten que s'ha distingit entre **indicadors positius, negatius i ambigus**, segons si la variació del seu valor expressa un millorament, empitjorament, o en un moviment en relació a un òptim que cal prefixar, i que, en qualsevol cas queda expressat pel concepte que es pretén mesurar (en el cas d'aquests autors, la qualitat de la vida).*

*c) En tercer lloc, aporten la distinció entre **indicadors objectius i subjectius o psicològics**. Els primers reflecteixen la freqüència de fenòmens tals com estímuls ambientals o respostes conductuals, fenòmens que són mesurables a nivell d'interval o de raó, i sensibles als mètodes comuns d'anàlisi de dades. Els segons es refereixen a una propietat que implica un sentiment, actitud, preferència, opinió, judici o creença d'algun tipus....es basen en informes individuals sobre aspectes significatius de la realitat de l'individu i són, per tant, variables psicològiques que s'avaluen generalment mitjançant escales ordinals” (CASAS, F 1991: 40-41)-la negreta és meva-*

Fent una interpretació nostra de la diferent tipologia d'indicadors que CASAS ha exposat, podríem dir que els indicadors que volem esbrinar en aquest treball es classificarien dins de l'apartat C, com a **INDICADORS SUBJECTIUS**, ja que es refereixen a una propietat que implica un sentiment, actitud, preferència, opinió, judici o creença d'algun tipus.

Anant més lluny en aquesta classificació de tipus d'indicadors, també trobem la següent:

*“1. **Indicadors normatius de benestar**: Són els que es focalitzen en la medició directa del benestar i estan subjectes a la interpretació que, si canvien en la direcció apropiada mentre la resta de coses resten igual, les coses o la gent estan millor.*

*2. **Indicadors de satisfacció**. Són els que mesuren la satisfacció psicològica, la felicitat, la realització en la vida, utilitzant instruments de recerca aplicada que indaguin la realitat subjectiva que la gent viu.*

*3. **Indicadors socials descriptius**. Són índex de condicions socials i de canvis inclusius per a diversos segments de la població” (CASAS, F 1991: 44)*

Així doncs, finalment, tot referint-nos a aquestes dues classificacions, podríem acabar de definir els nostres indicadors com a **SUBJECTIUS I DE MESURA DE SATISFACCIÓ**.

De totes les possibilitats i limitacions que assenyala CASAS (1991), referint-se als indicadors, en destacariem quatre:

- Valorar la política i els programes públics en curs
- Estimular noves polítiques i programes
- Proveir una barrera contra errors irrevocables
- Desenvolupar un clima d'autorectificació continuada

*Per tant, "esdevé evident, en aquest punt, que allò important en relació als indicadors, quan volem estudiar científicament algun fenomen de la realitat, no és tenir-los, sinó saber-los muntar de la manera més útil possible per fer avançar el coneixement rigurós sobre aquell fenomen."* (CASAS 1991:164)

Això és el que intentarem. No tenir i esbrinar solsament els indicadors sino **construir una eina de treball, un instrument** que ens permeti de conèixer en els nostres centres docents, la satisfacció dels nostres usuaris. De moment, els experts consultats han manifestat un gran interes per aquesta temàtica. **No serà però fins que aquests indicadors s'utilitzin que sabrem la veritable oportunitat** d'haver-los descobert científicament mitjançant el mètode DELPHI.

□ **IV. MARC APLICATIU**

## **a. PLANIFICACIÓ I CARACTERÍSTIQUES DE LA INVESTIGACIÓ**

### **1. El mètode DELPHI aplicat a la recerca d'indicadors de satisfacció**

És un mètode científic<sup>53</sup> recurrent que, servint-se de diferents experts –en aquest cas del món educatiu- i mitjançant l'anàlisi estadística dels diferents qüestionaris passats, ens serveix per fer-nos una idea de l'objecte d'estudi.

Certament, s'ha recorregut a la consulta de diferents persones perquè *“la informació relevante que acumula un grupo de expertos es igual o mayor a la de cualquier miembro del grupo”* (LANDETA, Jonh 1999:41) o *“Diversos experimentos han demostrado que los resultados del grupo son superiores a los individuales, gracias, fundamentalmente, a la interacción que en ellos se da.”* (LANDETA, Jon 1999:43).

D'altra banda, s'ha tingut en compte el fet que aquests experts de l'àmbit educatiu, pertanyin a diferents sectors, per tenir una informació objectiva i àmplia de l'objecte d'estudi:

- Mestres i Professors/es de Primària i Secundària: 5 persones**
- Inspectors/es d'Ensenyament: 3 persones**
- Membres d'equips directius de Primària i Secundària: 6 persones**
- Pares i Mares de Primària i Secundària: 5 persones**
- Membres de la Federació d'Associacions de Pares i Mares: 2 persones**
- Professors/es Universitaris de Facultats d'Educació: 2 persones**
- Membres de Corporacions Municipals (Alcaldes): 2 persones**

Podem comprovar, seguint la distinció que segueix LANDETA de tipologia d'experts (especialistes, afectats i facilitadors) que hi ha una majoria d'especialistes (16 persones entre Mestres, Professors/es, Inspectors/es, Membres d'Equips Directius i Professors/es Universitaris) mentre que d'experts afectats (pares i mares de primària i secundària, membres de la fapac i de Corporacions Municipals) trobem 9 persones.

Ha estat deliberadament establerta una majoria d'experts especialistes, ja que en una investigació DELPHI, hi ha *“preponderancia d'especialistes, quan el que es necessita és informació sobre com actuar”* (LANDETA, Jonh 1999:57)

Per tant, han estat vint-i-cinc les persones que –voluntàriament- han col.laborat en la complimentació de dos qüestionaris, tenint en compte les següents condicions inherents al mètode DELPHI:

- S'ha mantingut –al màxim- l'anonimat entre els participants.**
- S'ha utilitzar la retroalimentació o *feedback* controlat**
- S'ha realitzat una anàlisi estadística de grup**

El mètode DELPHI, basat en l'anàlisi estadística de les respostes de diferents qüestionaris, pot començar amb un qüestionari totalment obert en el què els experts tinguin total llibertat per respondre la qüestió que es planteja. En aquesta investigació concreta –seguint les instruccions de LANDETA- **hem construït un primer qüestionari en el ja estaven especificats tota una sèrie d'indicadors que el grup**

---

<sup>53</sup> Veure pàgina 63 d'aquesta mateixa investigació.

**coordinador pensava que tenien una certa influència en la capacitat de generar satisfacció a les famílies usuàries d'un centre docent.**

Preveu tantes rondes de consultes com sigui necessari. Aquí, per raons fonamentals de temps, ha estat impossible d'establir una tercera ronda de contactes per anar acostant posicions. **Han estat dos qüestionaris aplicats**, tot tenint en compte que “...el método DELPHI constituye un marco metodológico relativamente flexible en el que el investigador puede actuar con notable autonomía.” (LANDETA, Jon 1999: 49)

Un aspecte important a remarcar és que **en el segon qüestionari no hi havia solsament els resultats grupals del primer qüestionari. També hi constaven totes les suggerències aportades per diferents experts al primer qüestionari.**

És així, crec, com el mètode DELPHI es converteix en una tècnica d'investigació rica i variada. El fet de què vint-i-cinc persones de diferents sectors del món de l'ensenyament opinin envers aquesta temàtica, amb la possibilitat de respondre dos qüestionaris i re-situar la seva posició en funció de la mitjana del grup ens dona una visió bastant exacte per prendre el pols a aquest aspecte concret que s'ha volgut investigar.

## **2. Disseny de la investigació-procés de recerca dels indicadors de satisfacció**

Per a la determinació dels primers indicadors que s'han utilitzat en els qüestionaris DELPHI, s'han utilitzat els següents documents:

- Els **indicadors de l'OCDE (Organisation for Economic Co-operation and Development)** concretament publicats en *Escuelas y calidad de la enseñanza. Informe Internacional 1991*.
- la **tesi doctoral de MESTRES, Joan Modelo de indicadores para la evaluación y gestión de calidad de centros y distritos. SAPOREI 1990**

D'altra banda també s'ha fet un recull d'aspectes i possibles indicadors a tenir en compte a partir de:

- **l'experiència personal**
- **entrevistes i treballs amb diferents experts del món educatiu**
- **els plans d'acció directiva del CEIP LA CANONJA**
- **bibliografia i índex analítics**

Finalment, fruit de lligar aquestes diferents fonts d'informació, hem establert una primera relació d'àmbits d'INDICADORS. Els especifiquem a continuació, indicant les coincidències bàsiques entre els indicadors de l'informe de l'OCDE (1991) i de la tesi doctoral de Mestres (1990)



INDICADORS	OCDE (1991)	MESTRES (1990)
<b>1-Recursos Materiais</b>	Dimensió dels recursos	Indicadors d'índole arquitectònica i equipament
<b>2-Recursos Humans</b>	Dimensió dels recursos	Indicadors referits al personal i als alumnes
<b>3-Recursos Funcionals</b>	L'organització de l'escola	Indicadors referits a l'organització de l'escola
<b>4-Lideratge Directiu</b>	El Director/a fort. Indicadors referits a una direcció positiva	Indicadors referits a estructura de poder i presa de decisions
<b>5-Cortesia</b>	Clima propici a l'aprenentatge	Indicadors referits a la imatge corporativa i institucional
<b>6-Relacions externes</b>	Elevat nivell d'implicació i suport dels pares i mares	Indicadors referits a la imatge interna-externa
<b>7-Serveis Escolars i Extraescolars</b>	Dimensió dels recursos	Indicadors referits a l'organització i serveis
<b>8-Resultats Acadèmics</b>	Els resultats i l'avaluació	Indicadors referits al rendiment, resultats i avaluació dels alumnes
<b>9-Linia de Centre Educatiu</b>	Recerca i reconeixement d'uns valors propis de l'escola més que individuals	Indicadors referits als objectius i finalitats del centre
<b>10-Qualitat del Professorat</b>	El paper vital dels professors	Indicadors referits al professorat
<b>11-Àmbit Curricular</b>	El currículum	Indicadors d'àmbit curricular
<b>12-Satisfacció dels alumnes</b>	Clima propici a l'aprenentatge	Indicadors referits al grau de satisfacció-amor. Sentiment de confiança recíproca.

Taula 1: Comparativa d'indicadors OCDE (1990)-MESTRES (1991)

Un cop es van definir aquests grans **àmbits d'indicadors**, es van apuntar tota una sèrie de **sub-indicadors** per a cada gran àmbit. Així doncs:

### ÀMBIT A- RECURSOS MATERIALS

- A-1 Situació del centre
- A-2 Aspecte exterior general del centre
- A-3 Aspecte general dels patis
- A-4 Instal.lacions generals (pistes, piscina, laboratoris, gimnàs....)
- A-5 Barreres arquitectòniques
- A-6 Accés al centre
- A-7 Seguretat general del centre
- A-8 Estat de les classes
- A-8 Neteja general
- A-10 Decoració interior
- A-11 Símbols externs
- A-12 Equipaments (informàtics, didàctics, mobiliari....)

### **ÀMBIT B- RECURSOS HUMANS**

- B-1 Tipus d'alumnat
- B-2 Estabilitat de l'alumnat
- B-3 Mobilitat del professorat
- B-4 Especialitats del professorat
- B-5 Equip psicopedagògic al servei del centre
- B-6 Ràtio grup-classe
- B-7 Nombre d'alumnes global

### **ÀMBIT C-RECURSOS FUNCIONALS**

- C-1 L'horari lectiu
- C-2 L'horari dels serveis escolars
- C-3 L'horari dels serveis extraescolars
- C-4 Els projectes del centre (PGA, RRI, PEC, MA...)
- C-5 Etapes que s'imparteixen
- C-6 Sortides didàctiques
- C-7 Projectes d'innovació
- C-8 Clima general del centre

### **ÀMBIT D-LIDERATGE DIRECTIU**

- D-1 Capacitat de decisió
- D-2 Capacitat de fer complir les lleis
- D-3 Imatge que projecta a l'interior del centre
- D-4 Imatge que projecta a l'exterior del centre
- D-5 Capacitat de liderar un projecte pedagògic coherent
- D-6 Capacitat de resolució de problemes
- D-7 Capacitat general de treball
- D-8 Capacitat d'innovació

### **ÀMBIT E-CORTESIA TRACTE REBUT**

- E-1 Tracte rebut per part del director/a, equip directiu
- E-2 Tracte rebut per part del professorat
- E-3 Tracte rebut per part dels PAS
- E-4 Accessibilitat general del centre
- E-5 Accessibilitat general dels PAS
- E-6 Accessibilitat del director/a, equip directiu
- E-7 Accessibilitat del professorat

### **ÀMBIT F-RELACIONS EXTERNES/COMUNICACIÓ/INFORMACIÓ**

- F-1 Reunions generals amb pares i mares
- F-2 Reunions individuals amb pares i mares
- F-3 Informes acadèmics dels alumnes, als pares i mares
- F-4 Comunicacions generals als pares (principi de curs, final de curs, anuncis...)
- F-5 Revista Escolar
- F-6 Publicitat general
- F-7 Activitats que es realitzen per a l'entorn
- F-8 Activitats que es realitzen amb col.laboració amb altres entitats
- F-9 Relacions institucionals generals
- F-10 Relacions amb empreses de l'entorn

### **ÀMBIT G-SERVEIS ESCOLARS I EXTRAESCOLARS**

- G-1 Ajuts que es concedeixen
- G-2 Serveis escolars
- G-3 Serveis extraescolars

G-4 Altres activitats per cobrir les demandes dels pares per cobrir necessitats laborals (servei de mainadera, casals....)

G-5 Atenció psicopedagògica

G-6 Atenció dels serveis socials

### **ÀMBIT H-RESULTATS ACADÈMICS/IMPACTE SOCIAL**

H-1 Resultats dels alumnes durant l'escolaritat

H-2 Resultats que obtenen els alumnes en l'etapa següent

H-3 Resultats que obtenen els alumnes en posteriors filtres

H-4 Resultats que obtenen els alumnes en el món del treball

H-5 Comportament dels alumnes en l'entorn immediat

### **ÀMBIT I- LÍNEA DE CENTRE**

I-1 Línia de centre coneguda

I-2 Coordinació entre diferents aules, en un mateix nivell o cicle

I-3 Coordinació general

I-4 Actuació coordinada del professorat substitut

### **ÀMBIT J-QUALITAT DE TREBALL DEL PROFESSORAT**

J-1 Competència professional dels mestres i professors

J-2 Formació permanent del professorat

J-3 Grau d'innovació del professorat

J-4 Professionalitat dels mestres (actuació davant els alumnes)

### **ÀMBIT K- CURRICULAR**

K-1 Temps que es dedica a l'aprenentatge

K-2 Introducció eixos transversals (salut, interculturalisme...)

K-3 Introducció noves tecnologies

K-4 Introducció noves metodologies de treball

K-5 Coordinació curricular inter-etapes

K-6 Coordinació curricular inter-cicles

Aquests, doncs, són els àmbits i sub-àmbits d'indicadors que es van presentar en el **1r qüestionari DELPHI** per tal que fossin analitzats pels experts, d'acord amb les següents instruccions:

- **Intruccions referides a la classificació o jerarquització dels 12 àmbits d'indicadors:**

### **A – DELS SEGÜENTS INDICADORS D'UN CENTRE DOCENT, JERARQUITZEU (de l'1 al 12), SEGONS LA CAPACITAT QUE TENEN DE GENERAR SATISFACCIÓ/CONFIANÇA ALS USUARIS DEL SISTEMA EDUCATIU**

1 – Molta incidència

12 – Poca incidència

*“A través de la jerarquitzación se obtienen tantas clasificaciones como expertos opinen. Para integrarlas en una sola se calcula una medida de tendencia central (mediana preferentemente) para las posiciones de cada ítem en todas las respuestas, reordenándolas en función del valor obtenido.....En caso de medianas iguales se puede recurrir a la media o a indicadores de la dispersión de las respuestas”* (LANDETA, John 1999: 78)

□ **Instruccions referides a la valoració dels sub-àmbits d'indicadors:**

**B – A CONTINUACIÓ, VALOREU ELS SEGÜENTS INDICADORS D'UN CENTRE DOCENT, RESPECTE A LA INCIDÈNCIA QUE PODEN TENIR EN EL GRAU DE SATISFACCIÓ/CONFIANÇA DELS USUARIS**

(0=poca incidència / 5=molta incidència)

*“En este caso, se calcula la medida de tendencia central de los valores asignados a cada ítem en todas las respuestas, reordenándolos en función de los valores medios obtenidos”* (LANDETA, John 1999: 78-79)

Un cop passat aquest primer qüestionari, **s'ha de remarcar la inclusió (per part dels experts) de diferents sub-àmbits d'indicadors**. Ho detallem a continuació, com a informació, malgrat que constarà posteriorment en les incidències de la investigació<sup>54</sup>:

A-13 Proximitat al domicili

A-14 Control/vigilància al centre

A-15 quotes AMPA o altres pagaments

B-8 Atenció per part de la Inspecció d'Ensenyament

B-9 Ubicació de l'alumne dins un grup o crèdit variable

C-9 Existència AMPA

C-10 Coordinació entre AMPA-CENTRE DOCENT

D-9 Capacitat d'escoltar al Claustre

D-10 Capacitat de separar la gestió de centre del projecte pedagògic

F-11 Existència de pàgina WEB

I-5 Coordinació i acció tutorial

J-5 Coordinació entre el professorat i els diferents departaments (a secundària)

L-1 Adaptació de l'alumne al centre docent

L-2 Adaptació de l'alumne als companys

L-3 Adaptació de l'alumne als mestres i/o professors/es

L-4 Satisfacció de l'alumne amb els aprenentatges

**Després d'haver afegit i completat el 1r qüestionari** amb tots aquests sub-àmbits, es va passar novament a tots els experts (el segon qüestionari DELPHI) per tal que tornessin a fer la classificació/jerarquització dels diferents grans àmbits d'indicadors i la valoració dels sub-àmbits.

**Finalment, amb l'ordenació definitiva dels àmbits d'indicadors i dels corresponents sub-indicadors, s'arriba a les conclusions i a les fites definitives d'aquest treball.**

---

<sup>54</sup> Pàgines 91 i 92 d'aquesta investigació

### 3. Els jutges experts dins el mètode DELPHI

De fet, sobre ells recau una gran part de la responsabilitat dels resultats obtinguts en la recerca. *“Los expertos constituyen el eje central del método, ya que sobre ellos recae la responsabilidad de emitir los juicios que, de forma agregada, constituirán el output de la técnica”* (LANDETA, John 1999:54)

Però no per això s'han de cercar jutges-experts que –tots ells- tinguin càrrecs dins el món educatiu o social. Fins i tot és interessant per la investigació poder gaudir de diferents tipologies d'experts <sup>55</sup>

Vàrem haver de cercar persones que, a més a més de considerar el seu **bon criteri** alhora de valorar els indicadors de satisfacció, tinguessin una certa **disponibilitat** per poder dur a terme l'experiència. Evidentment que vàrem pensar en el **nivell de coneixement** sobre l'àrea en qüestió, mesurat sobretot pel **temps d'experiència** en aquest camp, etc...

També es va tenir en compte la seva **eficàcia predictiva**, degut al càrrec que alguns dels experts ocupen dins el món educatiu o dins la mateixa societat. Tot plegat va fer que **seleccionessim vint-i-cinc experts vinculats a la realitat educativa del Camp de Tarragona**. En general, com el mateix LANDETA ens diu, podem considerar expert: *“...aquell individuo cuya situación y recursos personales le posibiliten contribuir positivamente a la consecución del fin que ha motivado la iniciación del trabajo DELPHI”* (LANDETA, Jonh 1999:57)

A aquests experts –a banda d'encomenar la complimentació dels qüestionaris DELPHI- van tenir la missió important i imprescindible d'aportar opinions particulars per poder completar la recerca.

Com a nombre òptim d'experts, s'ha tingut en compte el fet de tenir-ne un número suficient per poder gaudir d'uns “stàndars” de fiabilitat. *“...a la hora de determinar el número final de expertos que tomarán parte habrá que tenerse en cuenta tanto el número de expertos válidos dispuestos a participar como las consideraciones organizativas y limitaciones presupuestarias y temporales... a tulo méramente indicativo, no suele ser habitual ni aconsejable acometer estudios DELPHI con paneles de más de cincuenta expertos, tanto por razones de operatividad como de coste/beneficio.”* (LANDETA, John 1999:62)

### 4. Relació de jutges experts

- **SECTOR MESTRES I PROFESSORS DE PRIMÀRIA I SECUNDÀRIA**
  - Una professora d'Institut d'Ensenyament Secundari adscrita actualment a Batxillerat, amb experiència en el món de la FP
  - Un professor d'Institut d'Ensenyament Secundari adscrit a Batxillerat, amb experiència en el món de Primària que ha ocupat alts càrrecs en l'administració educativa catalana
  - Una mestra d'un CEIP, adscrita a Educació Primària, amb trenta quatre anys d'exercici de docència
  - Una mestra d'un CEIP, actualment Cap d'Estudis, adscrita a Educació Primària, amb trenta-dos anys d'exercici de la docència

---

<sup>55</sup> Veure l'apartat EL MÈTODE DELPHI APLICAT AL MÓN EDUCATIU

- Una mestra d'un CEIP, adscrita a Educació Primària, amb trenta anys d'exercici de docència

- **SECTOR EQUIPS DIRECTIUS DE PRIMÀRIA I SECUNDÀRIA**

- Un Director d'un CEIP, amb vint anys d'exercici del càrrec
- Un Director d'un CEIP, amb un any d'exercici en el càrrec i quinze anys en l'exercici de la docència.
- Una Directora de CEIP vinculat a múltiples experiències en el món educatiu
- Un Cap d'Estudis d'un IES amb una llarga tradició en la FP
- Una Cap d'Estudis d'un IES, amb experiència a Primària, actualment adscrita a Batxillerat
- Una Directora d'un IES, amb llarga experiència en Instituts experimentals de Reforma Educativa

- **SECTOR PARES I MARES DE PRIMÀRIA I SECUNDÀRIA**

- Una mare que, actualment, té dos fills dins el sistema educatiu, un ubicat a Primària i l'altre a Secundària Obligatoria. Actualment pertany a una Junta d'un AMPA
- Una mare, actualment presidenta d'un AMPA amb dos fills dins el sistema educatiu (Primària)
- Un pare amb una filla dins l'Educació Secundària Obligatoria. Va pertànyer durant vuit anys a la junta d'una AMPA
- Un Pare amb una filla dins l'Educació Secundària Obligatoria i un fill dins els Cicles Formatius. Ex\_President d'una AMPA. Actualment presideix una Regiduria d'un municipi.
- Una Mare amb dos fills dins el sistema educatiu (Primària i Secundària)

- **SECTOR AJUNTAMENTS**

- Un Alcalde d'una població de 15.0000 habitants. Actualment té un fill dins el sistema educatiu públic (Primària)
- Un Alcalde d'una població de 5.000 habitants. Actualment té dos fills dins el sistema educatiu públic (Primària i Secundària)

- **SECTOR INSPECCIÓ D'ENSENYAMENT**

- Inspectora en Cap Adjunta d'una Delegació Territorial del Departament d'Ensenyament
- Un Inspector, amb una llarga experiència en l'exercici de la docència i de càrrecs directius.
- Un Inspector, que va ocupar diferents càrrecs dins l'Administració Educativa Catalana. Posseeix una llarga experiència docent i directiva.

- **SECTOR FaPaC**

- El Vice-president de la Federació d'Associacions de Pares i Mares d'una demarcació Catalana.
- Un vocal de la Federació d'Associacions de Pares i Mares d'una demarcació Catalana.

- **SECTOR PROFESSORS/ES UNIVERSITARIS**

- Professor Universitari d'una Facultat d'Educació
- Professora Universitària d'una Facultat d'Educació

- La distribució per sexes és la següent:
  - 13 homes
  - 12 dones

## **b. PRIMERA FASE INVESTIGADORA**

### **1. El primer qüestionari DELPHI**

Tarragona, 20 de març de 2001

Benvolgut/da:

Estem realitzant un treball de **recerca sobre indicadors de satisfacció/confiança** dels usuaris del sistema educatiu (per focalitzar al màxim el treball, entendrem com a usuaris els **pare i mares** d'alumnes).

Intentarem fer la recerca en els nivells d'ensenyament obligatori (3 a 16 anys).

És per això que demanem la teva col.laboració, com a expert/a, omplint aquest 1r qüestionari.

Moltes gràcies per la teva aportació.

#### **A – DELS SEGÜENTS INDICADORS D'UN CENTRE DOCENT, JERARQUITZEU (de l'1 al 12), SEGONS LA CAPACITAT QUE TENEN DE GENERAR SATISFACCIÓ/CONFIANÇA ALS USUARIS DEL SISTEMA EDUCATIU**

1 – Molta incidència

12 – Poca incidència

ç

<b>INDICADORS</b>	<b>LLOC QUE ATORGUEU</b>
<b>RECURSOS MATERIALS</b> (infraestructura, equipaments, situació...)	
<b>RECURSOS HUMANS</b> (mobilitat del professorat, alumnat,	
<b>RECURSOS FUNCIONALS</b> (horaris, projectes, nivells impartits...)	
<b>LIDERATGE DIRECTIU</b> (capacitat de decisió, imatge que projecta...)	
<b>CORTESIA/TRACTE QUE ES REP</b> (en general, per part de tot el personal)	
<b>RELACIONS EXTERNES/COMUNICACIÓ/INFORMACIÓ</b> (participació...)	
<b>SERVEIS ESCOLARS I EXTRAESCOLARS</b> (menjador, transport, altres actv...)	
<b>RESULTATS ACADÈMICS/IMPACTE SOCIAL</b> (resultats, sortides laborals)	
<b>LINIA D'ESCOLA/DE CENTRE EDUCATIU</b> (imatge externa d'unitat/cohesió/coordinació internes)	
<b>QUALITAT DE TREBALL DEL PROFESSORAT</b> (competència, formació...)	
<b>ÀMBIT CURRICULAR</b> (Noves tecnologies, interculturalisme, integració)	
<b>SATISFACCIÓ DELS ALUMNES</b> (nivell de satisfacció que els pares perceben dels seus fills/es, respecte al centre educatiu)	

**B – A CONTINUACIÓ, VALOREU ELS SEGÜENTS INDICADORS D'UN CENTRE DOCENT, RESPECTE A LA INCIDÈNCIA QUE PODEN TENIR EN EL GRAU DE SATISFACCIÓ/CONFIANÇA DELS USUARIS**

(0=poca incidència / 5=molta incidència)

També podeu afegir aquells indicadors o àmbit d'indicadors que no constin i que creieu que tenen una importància cabdal en el tema que ens ocupa:

<b>ÀMBIT A: RECURSOS MATERIALS</b>	<b>VALORACIÓ</b>
A-1 Situació del centre (aïllat, rural, urbà, prop d'indústries...)	
A-2 Aspecte exterior general del centre	
A-3 Aspecte general dels patis	
A-4 Instal.lacions generals (pistes, piscina, laboratoris, gimnàs...)	
A-5 Barreres arquitectòniques	
A-6 Accés al centre (peatonal/amb vehicles particulars...)	
A-7 Seguretat general del centre	
A-8 Estat de les classes (il.luminació, humitat, comoditat)	
A-9 Neteja general	
A-10 Decoració interior	
A-11 Símbols externs (escuts, banderes...)	
A-12 Equipaments (informàtics, didàctics...)	
A-13	
A-14	
A-15	

<b>ÀMBIT B: RECURSOS HUMANS</b>	<b>VALORACIÓ</b>
B-1 Tipus d'alumnat (ètnies, nivell socio-cultural...)	
B-2 Estabilitat de l'alumnat	
B-3 Mobilitat del professorat	
B-4 Especialitats del professorat (música, ed. Física...)	
B-5 Equip Psicopedagògic al servei del centre	
B-6 Ràtio grup classe	
B-7 Nombre d'alumnes global	
B-8	
B-9	
B-10	
B-11	



<b>ÀMBIT C: RECURSOS FUNCIONALS</b>	<b>VALORACIÓ</b>
C-1 L'horari lectiu	
C-2 L'horari dels serveis escolars (menjador...)	
C-3 L'horari d'activitats extraescolars	
C-4 Els projectes del centre: PEC, PCC, RRI, PGA, MA)	
C-5 Etapes que s'imparteixen (INF, PRI, ESO, BAT)	
C-6 Les sortides didàctiques escolars (colònies...)	
C-7 Projectes d'innovació (COMENIUS, Noves metodologies...)	
C-8 Clima general del centre (convivència/disciplina...)	
C-9	
C-10	
C-11	
C-12	

<b>ÀMBIT D: LIDERATGE DIRECTIU</b>	<b>VALORACIÓ</b>
D-1 Capacitat de decisió	
D-2 Capacitat de fer complir les lleis	
D-3 Imatge que projecta a l'interior del centre	
D-4 Imatge que projecta a l'exterior del centre	
D-5 Capacitat de liderar un projecte pedagògic coherent	
D-6 Capacitat de resolució de problemes	
D-7 Capacitat general de treball	
D-8 Capacitat d'innovació envers la gestió directiva	
D-9	
D-10	
D-11	
D-12	

<b>ÀMBIT E: CORTESIA/TRACTE REBUT</b>	<b>VALORACIÓ</b>
E-1 Tracte rebut per part del director/a, equip directiu	
E-2 Tracte rebut per part del professorat	
E-3 Tracte rebut per part del Personal d'Administració i Serveis	
E-4 Accessibilitat general del centre	
E-5 Accessibilitat del Personal d'Admnistració i Serveis	
E-6 Accessibilitat del director/a, equip directiu	
E-7 Accessibilitat del professorat	
E-8	
E-9	
E-10	
E-11	

<b>ÀMBIT F: RELACIONS EXTERNES/COMUNICACIÓ/INFORMACIÓ</b>	<b>VALORACIÓ</b>
F-1 Reunions generals amb pares i mares	
F-2 Reunions individuals amb pares i mares	
F-3 Informes acadèmics dels alumnes, als pares i mares	
F-4 Comunicacions generals als pares (principi de curs, final de curs, anuncis diversos....)	
F-5 Revista Escolar	
F-6 Publicitat general (tríptics, cartells.....)	
F-7 Activitats que es realitzen per a l'entorn (concerts, participació mitjans comunicació, ....)	
F-8 Activitats que es realitzen amb col.laboració amb altres entitats (del poble o ciutat)	
F-9 Relacions institucionals generals (Ajuntament, C. Comarcal...)	
F-10 Relacions amb empreses de l'entorn	
F-11	
F-12	
F-13	
F-14	

<b>ÀMBIT G: SERVEIS ESCOLARS I EXTRAESCOLARS</b>	<b>VALORACIÓ</b>
G-1 Ajuts que es concedeixen	
G-2 Serveis escolars (transport i menjador)	
G-3 Actv. Extraescolars (esportives....)	
G-4 Altres activitats per cobrir la demanda dels pares per cobrir les necessitats laborals (mainadera, casals d'estiu....)	
G-5 Atenció psicopedagògica	
G-6 Atenció dels serveis socials	
G-7	
G-8	
G-9	
G-10	

<b>ÀMBIT H: RESULTATS ACADÈMICS/IMPACTE SOCIAL</b>	<b>VALORACIÓ</b>
H-1 Resultats dels alumnes durant l'escolaritat	
H-2 Resultats que obtenen els alumnes en l'etapa següent	
H-3 Resultats que obtenen els alumnes en posteriors filtres (selectiv)	
H-4 Resultats que obtenen els alumnes en el món del treball	
H-5 Comportament dels alumnes en l'entorn immediat	
H-6	
H-7	
H-8	
H-9	

<b>ÀMBIT I: LINIA D'ESCOLA/DE CENTRE EDUCATIU</b>	<b>VALORACIÓ</b>
I-1 Línia de centre coneguda	
I-2 Coordinació entre diferents classes, en un mateix nivell o cicle	
I-3 Coordinació general	
I-4 Actuació coordinada del professorat substitut	
I-5	
I-6	

I-7	
I-8	

<b>ÀMBIT J: QUALITAT DE TREBALL DEL PROFESSORAT</b>	<b>VALORACIÓ</b>
J-1 Competència professional dels mestres	
J-2 Formació permanent del professorat	
J-3 Grau d'innovació del professorat	
J-4 Professionalitat dels mestres (actuació davant dels alumnes...)	
J-5	
J-6	
J-7	

<b>ÀMBIT K: CURRICULAR</b>	<b>VALORACIÓ</b>
K-1 Temps que es dedica a l'aprenentatge	
K-2 Introducció eixos transversals (salut, interculturalisme...)	
K-3 Introducció noves tecnologies	
K-4 Introducció noves metodologies	
K-5 Coordinació curricular inter-etapes	
K-6 Coordinació curricular inter-cicles	
K-7	
K-8	
K-9	
K-10	

**Altres suggeriments:**

## 2. L'aplicació i les seves incidències

Per tal d'aconseguir la participació dels vint-i-cinc experts en aquesta experiència es van realitzar **visites personalitzades**, amb una explicació exhaustiva de l'objecte d'estudi i del mètode DELPHI. Per fer més amena aquesta presentació es van utilitzar les següents diapositives. Pensem que poden servir com a **síntesi gràfica** de tot el procés aplicatiu:

Josep Ramon Tarragó

Supervisió:  
Dra. Carme Borbonés  
Fac. Educació. URV

**UNA PROPOSTA D'INDICADORS PER  
MESURAR LA SATISFACCIÓ DELS  
USUARIS DEL SISTEMA EDUCATIU  
OBLIGATORI  
(mitjançant el mètode DELPHI)**

12/07/2001

1

## METODOLOGIA CIENTÍFICA

- ✓ Mètode DELPHI
- ✓ Mitjançant 25 experts
- ✓ Amb un instrument: el qüestionari DELPHI
- ✓ Amb feed-back
- ✓ Amb el compromís de presentar resultats

01/08/2001

2

## ELS EXPERTS

- ✓ Persones vinculades a l'entorn educatiu
- ✓ Amb visites personalitzades
- ✓ Amb el manteniment de l'anonimat fins a la fi de la investigació

10/07/2001

3

## TIPOLOGIA D'EXPERTS

- ✓ Mestres de primària
- ✓ Pares i Mares de primària
- ✓ Professors de secundària
- ✓ Pares i Mares de secundària
- ✓ E. Directius Primària
- ✓ E. Directius Secundària
- ✓ Inspectors
- ✓ Alcaldes
- ✓ Professors universitaris

10/07/2001

4

## 1r Qüestionari

A – JERARQUITZACIÓ DELS  
DIFERENTS ÀMBITS  
D'INDICADORS DE QUALITAT  
D'UN CENTRE DOCENT

B – VALORACIÓ DELS LLISTATS  
DE SUB-INDICADORS

12/07/2001

5

## Anàlisi de les dades

A – S'obté la mitjana, la mitja i la desviació típica de totes les respostes dels diferents experts. S'anota la resposta de cada un d'ells, conjuntament amb l'ordenació obtinguda per l'anàlisi estadística.

12/07/2001

6

## 2n Qüestionari

- Amb els mateixos apartats
- Amb les dades especificades anteriorment
- Amb totes les anotacions realitzades pels experts
- Els experts poden, voluntàriament tornar a jerarquitzar i valorar les respostes.

12/07/2001

7

## Anàlisi definitiu

- Anàlisi bibliogràfic
- Treball de camp
- Anàlisi estadístic
- Conclusions finals
- Catàleg d'indicadors
- Aplicació en un medi real

12/07/2001

8

L'**entusiasme** de tots els experts va ser elogiuable. L'única demanda que rebia és poder comptar amb el suficient **temps de reflexió** per poder dur a terme el qüestionari d'una forma totalment encertada i conscient.

Els experts han estat enumerats –**de forma totalment anònima**– des de l'1 fins al 25. D'aquesta manera preservem el **dret a la intimitat i a la protecció de dades** absolutament necessàries en totes les investigacions i/o recerques.

En els annexos d'aquest treball es poden consultar tots els qüestionaris degudament informatitzats, amb totes les apreciacions i suggeriments aportats pels experts. D'altra banda, també s'inclouen tots els nous indicadors que han aportat.

**El primer qüestionari es va començar a aplicar el dia 27 d'abril de 2001 i vàrem recollir l'últim el dia 2 d'abril.** Es va necessitar aproximadament un mes per entrevistar tots els experts i donar un marge de temps suficient per respondre.

Finalment, com a incidències més remarcables de l'aplicació d'aquest 1r qüestionari és la no presentació, dins el termini establert, dels dos qüestionaris corresponents als experts 24 i 25. És per això que les seves dades estadístiques s'inclouran en l'anàlisi que es durà a terme en el segon qüestionari. Per tant, hi ha una analítica de vint-i-tres qüestionaris en la primera ronda i una de vint-i-cinc en la segona. S'ha de fer constar doncs que a aquests experts 24 i 25 no se'ls va fer valorar els nous indicadors aportats per la resta d'experts. Malgrat això, les variacions en els resultats últims no són significatives.



### **3. Les aportacions i els suggeriments dels experts**

Seguidament anem a enumerar tots els nous indicadors que han aportat els experts, així com tots aquells suggeriments que han anotat en els qüestionaris.

#### **EXPERT n.1**

*Aportacions:*

Indicador D-9 Capacitat d'escoltar al Claustre  
Indicador D-10 Capacitat de separar la gestió de centre del projecte pedagògic  
Indicador J-5 Coordinació entre el professorat i els departaments

*Suggeriments:*

“Destaco l'apartat C-8 (Clima de centre: convivència/disciplina...) perquè crec que es pot obrir amb una sèrie de branques que influeixen en gairebé tots els altres àmbits és a dir, segons el meu criteri, una base forta de disciplina en qualsevol centre, fa que tot procés educatiu tingui un tant per cent elevat d'èxit”

#### **EXPERT n. 4**

*Aportacions:*

Indicador F-11 Existència pàgina WEB

#### **EXPERT n.6**

*Aportacions:*

Indicador L-1 Adaptació de l'alumne al centre docent  
Indicador L-2 Adaptació de l'alumne als companys/es  
Indicador L-3 Adaptació de l'alumne als mestres  
Indicador L-4 Adaptació de l'alumne als aprenentatges

*Suggeriments:*

“M'ha faltat el qualitatiu de satisfacció dels alumnes. És per això que apporto aquests nous indicadors”

#### **EXPERT n. 7**

*Aportacions:*

Indicador A-13 Proximitat al domicili

#### **EXPERT n. 8**

*Aportacions:*

Indicador B-9 Ubicació de l'alumne dins un grup o crèdit variable

Indicador I-5 Coordinació i acció tutorial

*Suggestiments:*

“L’indicador H-3 ( Resultats que obtenen els alumnes en posteriors filtres –selectivitat-) no es pot avaluar.

En l’àmbit B Recursos Humans, el punt B-4 (Especialitats del Professorat) no es pot avaluar perquè a secundària sempre s’hi ha sobreentés, llicenciats en les diferents àrees”

#### **EXPERT n. 9**

*Suggestiments:*

“M’ha costat prioritzar. És difícil”

#### **EXPERT n. 12**

*Aportacions:*

Indicador B-8 Atenció de la Inspecció d’Ensenyament

#### **EXPERT n. 14**

*Suggestiments:*

- a) “No es diferencia prou el doble procés: a) captar l’usuari perquè et vingui a tu.  
B) Mantenir satisfet l’usuari que ja és al centre. La part a) és bàsica als centres públics i no tan sols als privats.
- b) A la pàgina 1 costa ser coherent perquè en cada àmbit hi ha algun factor clau i d’altres menys. Al moment d’escollir un àmbit i relegar-ne un altre es pot perdre informació important.
- c) El valor de la marca (prestigi, imatge tradicional) l’atribueix l’usuari, però el centre (la direcció especialment) influeix en la tria al moment de pas d’una etapa a l’altra.
- d) Cas que el nombre d’experts hagi de ser reduït recomano demanar opinió a un director de un IES.”

#### **EXPERT n. 19**

*Aportacions:*

Indicador A-14 Control/vigilància al centre

#### **EXPERT n. 23**

*Aportacions:*

Indicador C-9 Existència AMPA

Indicador C-10 Coordinació AMPA-CENTRE DOCENT

#### 4. Anàlisi estadística de les dades

##### A - Buidat dels resultats atorgats pels jutges-experts, de la jerarquitització/classificació dels àmbits d'indicadors (qüestionari 1)

INDICADORS	PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS
<b>RECURSOS MATERIALS</b> (infraestructura, equipaments, situació...)	7,6,2,12,12,11,5,1,12,6,7,2,5,7,5,8,2,5,6,6,5,3,7
<b>RECURSOS HUMANS</b> (mobilitat del professorat, alumnat,	9, 3,7,1,3,12,1,12,1,4,11,1,4,1,9,2,3,1,12,5,11,12,9
<b>RECURSOS FUNCIONALS</b> (horaris, projectes, nivells impartits...)	5,2,3,11,5,10,10,10,6,10,10,5,9,11,10,6,5,3,9,7,10,11,8
<b>LIDERATGE DIRECTIU</b> (capacitat de decisió, imatge que projecta...)	11,3,5,4,9,5,11,5,3,5,9,6,6,5,2,4,4,2,5,3,4,6,2
<b>CORTESIA/TRACTE QUE ES REP</b> (en general, per part de tot el personal)	8,6,10,6,10,1,4,2,5,7,12,7,11,6,3,12,10,12,10,4,9,7,6
<b>RELACIONS EXTERNES/COMUNICACIÓ/INFORMACIÓ</b> (participació...)	12,3,11,9,11,6,3,9,9,11,8,10,10,2,6,11,8,10,4,11,12,9,10
<b>SERVEIS ESCOLARS I EXTRAESCOLARS</b> (menjador, transport, altres actv...)	6,7,12,2,6,9,2,7,8,2,6,9,12,10,8,10,7,11,7,12,8,5,11
<b>RESULTATS ACADÈMICS/IMPACTE SOCIAL</b> (resultats, sortides laborals)	1,4,9,8,1,4,6,6,7,8,1,4,2,3,4,9,9,1,3,10,2,2,3
<b>LÍNIA D'ESCOLA/DE CENTRE EDUCATIU</b> (imatge externa d'unitat/cohesió/coordinació internes)	4,3,1,5,4,7,8,3,2,9,2,3,7,12,11,7,11,9,1,9,3,8,4
<b>QUALITAT DE TREBALL DEL PROFESSORAT</b> (competència, formació...)	2,2,4,3,8,2,7,11,4,1,4,11,3,4,7,1,1,6,11,1,1,1,1
<b>ÀMBIT CURRICULAR</b> (Noves tecnologies, interculturalisme, integració)	10,5,6,10,7,8,12,8,1,3,5,12,8,9,12,3,12,7,8,8,6,10,12
<b>SATISFACCIÓ DELS ALUMNES</b> (nivell de satisfacció que els pares perceben dels seus fills/es, respecte al centre educatiu)	3,2,8,7,2,3,9,4,10,12,3,8,1,8,1,5,6,8,2,2,7,4,5

Taula 2: Buidat resultats 1r qüestionari. Jerarquitització àmbits

**B – Buidat dels resultats, atorgats pels jutges-experts, en la valoració dels sub-indicadors (qüestionari 1)**

<b>AMBIT A: RECURSOS MATERIALS</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
A-1 Situació del centre (aïllat, rural, urbà, prop d'indústries...)	5,3,4,3,2,3,4,3,5,3,4,2,2,3,3,3,3,0,4,5,5,5,2
A-2 Aspecte exterior general del centre	4,3,3,2,2,2,4,5,5,5,4,5,3,3,5,2,3,3,1,4,3,3,4
A-3 Aspecte general dels patis	4,3,3,3,2,2,4,4,2,5,4,5,3,5,4,3,4,3,0,4,4,2,3
A-4 Instal.lacions generals (pistes, piscina, laboratoris, gimnàs...)	3,4,2,2,3,3,3,5,2,5,5,5,4,5,4,3,5,3,3,5,4,2,4
A-5 Barreres arquitectòniques	3,2,2,4,2,2,2,3,2,3,3,2,1,2,3,1,3,3,0,5,5,3,3
A-6 Accès al centre (peatonal/amb vehicles particulars...)	2,2,3,3,3,2,3,2,3,3,3,2,2,2,3,2,2,2,3,2,4,1,3
A-7 Seguretat general del centre	5,4,3,5,5,3,3,4,4,4,5,4,4,4,4,2,5,3,2,4,4,5,5
A-8 Estat de les classes (il.luminació, humitat, comoditat)	5,3,4,3,4,2,3,3,4,5,3,5,5,4,4,4,5,5,3,5,5,4,5
A-9 Neteja general	3,3,3,4,4,2,3,5,4,3,3,5,4,5,4,3,4,4,3,5,5,4,4
A-10 Decoració interior	1,2,3,3,2,1,2,1,4,2,4,4,3,5,4,3,3,3,0,4,3,1,4
A-11 Símbols externs (escuts, banderes...)	0,1,1,0,0,1,1,0,0,0,3,2,2,3,2,2,0,2,0,1,2,0,0
A-12 Equipaments (informàtics, didàctics....)	3,4,4,5,5,5,3,4,4,5,5,5,5,3,4,3,5,4,4,5,4,5,4
A-13	
A-14	
A-15	

Taula 3. Buidat Resultats 1r qüestionari sub-indicadors recursos materials

<b>ÀMBIT B: RECURSOS HUMANS</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
B-1 Tipus d'alumnat (ètnies, nivell socio-cultural....)	5,4,4,4,5,4,5,2,5,5,5,5,4,5,5,4,2,3,3,5,4,0,2
B-2 Estabilitat de l'alumnat	3,2,3,4,4,3,3,3,5,5,5,4,4,2,3,3,5,3,1,4,2,1,5
B-3 Mobilitat del professorat	4,4,4,5,4,3,3,2,5,0,5,3,4,3,4,3,5,3,1,4,5,3,2
B-4 Especialitats del professorat (música, ed. Física...)	2,3,4,3,5,3,3,0,4,5,4,4,5,3,4,3,5,4,1,3,4,4,4
B-5 Equip Psicopedagògic al servei del centre	2,3,3,4,4,3,3,4,1,5,4,4,3,2,4,3,5,1,3,3,3,4,5
B-6 Ràtio grup classe	5,4,2,3,4,4,3,5,5,4,4,5,4,2,3,4,5,5,4,5,5,5,4
B-7 Nombre d'alumnes global	2,3,2,1,3,2,3,2,5,4,4,5,3,2,2,3,3,5,3,0,2,2,4
B-8	
B-9	
B-10	
B-11	

Taula 4. Buidat Resultats 1r qüestionari sub-indicadors Recursos Humans

<b>ÀMBIT C: RECURSOS FUNCIONALS</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
C-1 L'horari lectiu	5,3,3,4,5,3,4,3,3,3,5,5,4,5,3,2,3,5,4,4,3,4,4
C-2 L'horari dels serveis escolars (menjador...)	4,2,4,5,5,3,3,1,5,4,4,5,3,2,4,3,3,1,2,5,4,4,3
C-3 L'horari d'activitats extraescolars	4,4,4,4,4,3,4,2,5,2,4,4,3,4,3,3,3,3,2,5,4,3,4
C-4 Els projectes del centre: PEC, PCC, RRI, PGA, MA)	3,4,2,2,3,3,2,2,2,3,2,5,3,2,3,3,5,1,3,4,3,1,2
C-5 Etapes que s'imparteixen (INF, PRI, ESO, BAT)	5,3,3,4,5,3,4,5,3,5,5,4,3,5,5,4,5,4,4,3,5,5,5
C-6 Les sortides didàctiques escolars (colònies...)	1,2,4,3,4,4,4,2,3,3,3,3,4,4,4,2,3,3,2,3,3,1,5
C-7 Projectes d'innovació (COMENIUS, Noves metodologies...)	2,3,3,3,4,2,3,3,4,4,2,4,4,3,3,2,2,4,2,4,5,4,1
C-8 Clima general del centre (convivència/disciplina...)	5,4,4,4,5,5,5,4,5,5,5,5,4,5,4,5,5,4,5,4,5,5
C-9	
C-10	
C-11	
C-12	

Taula 5. Buidat Resultats 1r qüestionari sub-indicadors Recursos Funcionals

<b>ÀMBIT D: LIDERATGE DIRECTIU</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
D-1 Capacitat de decisió	4,4,4,4,4,4,4,4,4,5,5,5,4,3,5,3,5,5,3,5,5,5,4
D-2 Capacitat de fer complir les lleis	5,3,4,4,5,4,4,3,2,4,5,5,5,2,3,3,4,4,2,5,3,5,0
D-3 Imatge que projecta a l'interior del centre	5,4,4,3,3,4,3,2,5,5,4,4,4,2,3,4,4,4,3,3,4,5,2
D-4 Imatge que projecta a l'exterior del centre	3,4,4,4,5,5,4,4,5,5,5,4,4,2,4,5,4,5,3,3,5,5,4
D-5 Capacitat de liderar un projecte pedagògic coherent	3,3,3,4,5,5,3,3,5,5,3,4,4,3,5,4,5,5,4,5,4,5,4
D-6 Capacitat de resolució de problemes	5,4,5,5,5,5,5,5,5,5,5,5,4,5,4,3,5,4,5,5,5,5
D-7 Capacitat general de treball	5,4,4,4,2,4,3,4,3,5,4,4,5,3,4,5,5,5,4,5,5,5,5
D-8 Capacitat d'innovació envers la gestió directiva	3,4,4,3,2,4,2,2,2,5,3,5,3,2,4,3,4,5,3,3,4,5,3
D-9	
D-10	
D-11	
D-12	

Taula 6. Buidat Resultats 1r qüestionari sub-indicadors Lideratge Directiu

<b>ÀMBIT E: CORTESIA/TRACTE REBUT</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
E-1 Tracte rebut per part del director/a, equip directiu	3,4,4,5,5,5,5,4,5,5,5,5,5,4,3,4,3,4,5,5,5,5
E-2 Tracte rebut per part del professorat	5,4,4,5,5,5,5,4,5,5,4,5,5,3,5,4,5,3,4,5,5,5,4
E-3 Tracte rebut per part del Personal d'Administració i Serveis	3,2,2,4,3,4,5,5,5,5,4,5,5,3,4,4,3,3,2,4,4,4,3
E-4 Accessibilitat general del centre	4,3,3,4,3,4,5,4,3,5,3,4,4,3,4,4,3,3,3,4,2,3,5
E-5 Accessibilitat del Personal d'Administració i Serveis	3,3,2,4,3,3,5,4,3,4,2,3,4,2,4,3,3,3,3,4,3,3,3
E-6 Accessibilitat del director/a, equip directiu	3,4,3,5,5,5,5,5,3,4,3,4,3,3,5,4,4,3,4,4,4,4,5
E-7 Accessibilitat del professorat	5,4,3,5,5,5,5,3,3,4,3,4,4,3,5,5,5,3,3,5,4,5,4
E-8	
E-9	
E-10	
E-11	

Taula 7. Buidat Resultats 1r qüestionari sub-indicadors Cortesia/tracte rebut

<b>ÀMBIT F: RELACIONS EXTERNES/COMUNICACIÓ/INFORMACIÓ</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
F-1 Reunions generals amb pares i mares	2,4,4,4,4,5,5,2,4,5,5,5,4,2,4,3,5,3,3,1,3,3,3
F-2 Reunions individuals amb pares i mares	4,4,4,5,5,5,5,3,4,5,5,5,4,4,5,3,5,4,4,5,4,5,4
F-3 Informes acadèmics dels alumnes, als pares i mares	5,5,4,5,5,5,4,3,4,5,5,5,5,4,4,3,5,4,3,5,5,3,3
F-4 Comunicacions generals als pares (principi de curs, final de curs, anuncis diversos....)	5,4,4,5,5,5,5,4,4,5,4,5,5,5,4,3,4,4,4,3,4,4,5
F-5 Revista Escolar	1,3,3,3,2,3,3,3,2,5,2,5,3,3,3,2,3,3,2,5,3,3,2
F-6 Publicitat general (tríptics, cartells.....)	1,2,3,3,1,3,3,2,2,3,2,2,3,2,2,3,1,0,3,3,2
F-7 Activitats que es realitzen per a l'entorn (concerts, participació mitjans comunicació, ....)	4,3,3,4,1,3,3,5,4,4,4,5,3,4,4,3,3,4,3,4,4,3,3
F-8 Activitats que es realitzen amb col.laboració amb altres entitats (del poble o ciutat)	2,3,2,4,2,3,3,5,4,4,4,5,2,2,4,4,3,5,3,4,3,3,3
F-9 Relacions institucionals generals (Ajuntament, C. Comarcal...)	2,3,2,3,2,2,3,3,2,5,2,3,2,2,3,3,4,4,3,3,3,4,3
F-10 Relacions amb empreses de l'entorn	3,3,2,1,4,2,2,0,2,4,2,3,2,2,3,2,3,3,4,3,3,3,0
F-11	
F-12	
F-13	
F-14	

Taula 8. Buidat Resultats 1r qüestionari sub-indicadors Relacions Externes

<b>ÀMBIT G: SERVEIS ESCOLARS I EXTRAESCOLARS</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
G-1 Ajuts que es concedeixen	2,2,4,3,5,2,4,5,2,5,2,5,4,3,2,2,3,2,4,3,5,4,4
G-2 Serveis escolars (transport i menjador)	4,3,4,5,5,5,5,2,3,5,4,5,3,5,4,3,4,3,4,4,4,5,5
G-3 Actv. Extraescolars (esportives....)	4,4,4,5,4,3,4,2,3,5,4,5,3,4,2,3,5,4,3,4,4,4,4
G-4 Altres activitats per cobrir la demanda dels pares per cobrir les necessitats laborals (mainadera, casals d'estiu....)	4,3,3,4,5,2,4,0,3,4,5,5,2,4,5,2,5,3,4,4,5,3,5
G-5 Atenció psicopedagògica	2,4,5,5,4,3,4,2,2,5,4,5,3,4,4,3,5,3,3,3,4,4,4
G-6 Atenció dels serveis socials	4,3,4,4,4,2,3,5,2,5,1,5,2,3,4,3,5,3,2,4,3,3,2

Taula 9. Buidat Resultats 1r qüestionari sub-indicadors Serveis Escolars i Extraescolars

<b>ÀMBIT H: RESULTATS ACADÈMICS/IMPACTE SOCIAL</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
H-1 Resultats dels alumnes durant l'escolaritat	5,4,3,5,5,5,4,5,5,5,5,5,3,5,5,3,3,5,5,5
H-2 Resultats que obtenen els alumnes en l'etapa següent	4,4,3,5,5,3,5,4,4,5,4,5,4,3,4,4,5,5,3,3,4,5,5
H-3 Resultats que obtenen els alumnes en posteriors filtres (selectiv)	5,4,3,5,4,3,3,-,4,5,4,5,4,4,3,3,4,5,4,4,4,3,4
H-4 Resultats que obtenen els alumnes en el món del treball	3,4,3,4,5,3,1,3,4,5,3,4,5,2,3,3,4,5,4,4,4,4,4
H-5 Comportament dels alumnes en l'entorn immediat	5,4,3,5,5,4,3,3,5,5,2,3,3,4,5,4,5,5,3,5,5,4,3
H-6	
H-7	
H-8	
H-9	

Taula 10. Buidat Resultats 1r qüestionari sub-indicadors Resultats Acadèmics/Impacte Social

<b>ÀMBIT I: LINIA D'ESCOLA/DE CENTRE EDUCATIU</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
I-1 Línia de centre coneguda	5,4,5,3,4,4,4,4,5,4,4,5,4,5,3,4,3,4,4,3,5,5,4
I-2 Coordinació entre diferents classes, en un mateix nivell o cicle	3,4,4,5,4,3,4,3,5,4,3,5,3,3,4,4,3,3,3,5,4,5,3
I-3 Coordinació general	2,4,4,3,4,3,3,4,5,5,2,5,3,3,4,4,5,4,3,4,3,5,2
I-4 Actuació coordinada del professorat substituït	5,4,3,5,4,2,4,4,5,5,2,5,4,2,3,-,4,4,2,5,5,5,4
I-5	
I-6	
I-7	
I-8	

Taula 11. Buidat Resultats 1r qüestionari sub-indicadors Línia de Centre Educatiu

<b>ÀMBIT J: QUALITAT DE TREBALL DEL PROFESSORAT</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
J-1 Competència professional dels mestres	5,5,5,5,5,5,5,3,5,5,3,5,5,3,4,4,4,4,4,5,5,5,5
J-2 Formació permanent del professorat	3,3,4,3,5,4,3,5,4,5,3,4,4,2,4,3,4,3,2,5,5,3,3
J-3 Grau d'innovació del professorat	5,3,3,4,4,4,3,3,3,5,2,4,3,3,4,3,4,3,2,5,4,4,4
J-4 Professionalitat dels mestres (actuació davant dels alumnes...)	5,4,4,5,5,5,5,3,5,5,3,5,5,5,5,4,5,4,4,5,5,5,3
J-5	
J-6	
J-7	

Taula 12. Buidat Resultats 1r qüestionari sub-indicadors Qualitat de treball del professorat



<b>ÀMBIT K: CURRICULAR</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
K-1 Temps que es dedica a l'aprenentatge	5,4,5,4,5,5,5,3,5,5,4,5,5,4,4,3,3,2,5,5,4,5
K-2 Introducció eixos transversals (salut, interculturalisme...)	4,3,4,3,4,2,3,3,3,4,2,5,3,3,3,3,3,2,3,3,3,2
K-3 Introducció noves tecnologies	4,4,4,4,5,5,3,4,3,5,5,5,4,4,4,4,4,4,5,5,4,5
K-4 Introducció noves metodologies	4,4,3,3,4,3,3,2,3,5,3,5,2,2,3,3,4,4,2,5,2,4,4
K-5 Coordinació curricular inter-etapes	3,3,3,3,4,2,2,5,5,4,3,5,2,3,4,4,4,3,2,3,4,5,4
K-6 Coordinació curricular inter-cicles	3,3,4,4,4,2,2,3,5,5,3,5,2,3,4,4,4,3,2,3,5,5,4
K-7	
K-8	
K-9	
K-10	

Taula 13. Buidat Resultats 1r qüestionari sub-indicadors Àmbit Curricular

### 1. Dades estadístiques dels resultats de l'apartat A del 1r qüestionari

PROGRAMA ESTADÍSTIC SPSS 10.0

Estadísticos

		RECURS OS MATERIA LS	RECURS OS HUMANS	RECURS OS FUNCIO NALS	LIDERAT GE DIRECTI U	CORTESI A	RELACIO NS EXTERN ES	SERVEIS ESCOLA RS	RESULT ATS ACADÈM ICS	LINIA D'ESCOL A	PROFES SORAT	CURRÍC ULUM	SATISFA CCIÓ ALUMNE S
N	Válidos	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		6,17	5,83	7,65	5,17	7,30	8,48	7,70	4,65	5,78	4,17	7,91	5,22
Mediana		6,00	4,00	9,00	5,00	7,00	9,00	8,00	4,00	5,00	3,00	8,00	5,00
Desv. típ.		3,21	4,39	2,90	2,61	3,25	3,03	3,07	3,02	3,40	3,45	3,16	3,13

Taula 14. Dades Estadístiques 1r qüestionari. Jerarquització d'àmbits

## 2. Ordenació resultant de l'anàlisi estadística del 1r qüestionari

ÀMBITS D'INDICADORS	DADES ESTADÍSTIQUES		
	w	m	s
1-QUALITAT DE TREBALL DEL PROFESSORAT	3,00	4,17	3,45
2-RESULTATS ACADÈMICS/IMPACTE SOCIAL	4,00	4,65	3,02
3-RECURSOS HUMANS	4,00	5,83	4,39
4-LIDERATGE DIRECTIU	5,00	5,17	2,61
5-SATISFACCIÓ DELS ALUMNES	5,00	5,22	3,13
6-LÍNEA DE CENTRE EDUCATIU	5,00	5,78	3,40
7-RECURSOS MATERIALS	6,00	6,17	3,21
8-CORTESIA/TRACTE REBUT	7,00	7,30	3,25
9-SERVEIS ESCOLARS I EXTRAESCOLARS	8,00	7,70	3,07
10-AMBIT CURRICULAR	8,00	7,91	3,16
11-RECURSOS FUNCIONALS	9,00	7,65	2,90
12-RELACIONS	9,00	8,48	3,03
<b>EXTERNES/COMUNICACIÓ/INFORMACIÓ</b>			

Taula 15. Ordenació resultant de l'anàlisi estadística 1r qüestionari. Jerarquització àmbits

- w=mitjana de tendència central
- m=mitja aritmètica
- s=desviació típica

## 5. Conclusions parcials de l'anàlisi estadística del 1r qüestionari

Un cop obtingudes les anàlisis estadístiques d'aquest 1r qüestionari, podem extreure dos tipus de conclusions, a nivell de dades estadístiques i a nivell de l'objecte d'estudi que tenim entre mans:

### □ a nivell de dades estadístiques

Podem observar els alts valors –en general- de la mesura de la dispersió (desviació típica), la qual cosa ens fa pensar que –en principi- no hi ha massa unanimitat en donar les respostes.

També veiem que l'àmbit d'indicadors que es situa en primer lloc (qualitat de treball del professorat), ho fa amb una mitjana de tendència central 3 i mitja 4,17.

El valor amb menor desviació típica, curiosament, és LIDERATGE DIRECTIU, amb un 2,61 %, situant-se per posició en el número 4.

Queda en darrer lloc les RELACIONS EXTERNES amb mitjana 9 i mitja 8,48

Finalment, fer constar que l'objectiu de la 2<sup>a</sup> ronda del qüestionari és, precisament, aconseguir major unanimitat en els experts. Ho veurem en una taula comparativa de resultats, posteriorment.

### • a nivell de l'objecte d'estudi

Destacar l'enorme importància que s'ha concedit a dos punts molt importants del sistema educatiu:

- . Els Mestres i Professors/es
- . Els Resultats Acadèmics

D'altra banda, s'ha deixat en darrer lloc un aspecte (RELACIONS EXTERNES, COMUNICACIÓ, INFORMACIÓ.....) que no deix de ser important però que, segons els experts, no és motiu de gaire satisfacció.

Cal destacar aquí l'enorme esforç que s'està realitzant avui en dia en molts centres educatius per cuidar aquest àmbit. En canvi, en la nostra investigació, apareix dins uns paràmetres de poca incidència alhora de generar satisfacció als usuaris.

Aspectes com RECURSOS FUNCIONALS (projectes de centre...) surten poc valorats, així com l'ÀMBIT CURRICULAR (allò que aprenen els alumnes) que queda situat en el lloc n. 10.

En resum, hi ha unes altes puntuacions per tot allò que fa referència a les "persones" que fan possible el fet educatiu: PROFESSORAT, RECURSOS HUMANS, LIDERATGE DIRECTIU, SATISFACCIÓ DELS ALUMNES i trobem uns baixos valors per tot allò més tangencial: CORTESIA, SERVEIS, CURRÍCULUM RECURSOS FUNCIONALS I RELACIONS EXTERNES.

En una posició intermèdia es situen els RECURSOS MATERIALS.

## c. SEGONA FASE INVESTIGADORA

### 1. El segon qüestionari DELPHI

Tarragona, 2 de maig de 2001

Sr/a.

Com podeu comprovar, el **treball de recerca avança**. Son **vint-i-tres** els experts que participeu en aquesta experiència del tot engrescadora. **Us ho agraeixo enormement**. Ara, com em vaig comprometre, **us faig a mans el 2n qüestionari** on podeu comprovar les puntuacions que vàreu atorgar i el resultat que s'ha obtingut de l'anàlisi estadística de les respostes de tots els experts, mitjançant la mitja, mitjana de tendència central i desviació típica.

També **s'han afegit amb lletra cursiva i negreta les noves aportacions i suggeriments**. Alguns experts/es van trobar a faltar els ítems de l'àmbit L (satisfacció dels alumnes). Ho he afegit. Prego que doneu puntuació a tots els ítems nous.

**És el moment de repensar la vostra puntuació –si així ho desitgeu-** per adaptar-vos més a la resta de companys/es experts. Ja sabeu que l'objectiu és **esbrinar indicadors d'un centre docent que incideixin directament en els nivells de satisfacció** dels usuaris del sistema educatiu obligatori (pares i mares). Recordeu que les vostres dades són tractades amb **absoluta confidencialitat i anonimat**.

Aquest qüestionari el recolliré, si us va bé, **abans del dia 28 de maig de 2001**.

Per qualsevol dubte, o per si voleu gaudir de l'anàlisi estadístic, si us plau, truqueu-me. Gràcies.

Josep-R. Tarragó i Casanova

#### A – DELS SEGÜENTS INDICADORS D'UN CENTRE EDUCATIU, JERARQUITZEU (de l'1 al 12), SEGONS LA CAPACITAT QUE TENEN DE GENERAR SATISFACCIÓ/CONFIANÇA ALS USUARIS DEL SISTEMA EDUCATIU

1 – Molta incidència en la satisfacció dels usuaris (pares i mares)

12 – Poca incidència en la satisfacció dels usuaris (pares i mares)

INDICADORS	Ordenació Resultant de l'anàlisi estadística	Número d'ordre que vàreu donar	NOVA ORDENACIÓ (de l'1 al 12) (si ho desitgeu)
QUALITAT DE TREBALL DEL PROFESSORAT	1		
RESULTATS ACADÈMICS/IMPACTE SOCIAL	2		
RECURSOS HUMANS	3		
LIDERATGE DIRECTIU	4		
SATISFACCIÓ ALUMNAT	5		
LÍNIA DE CENTRE EDUCATIU	6		
RECURSOS MATERIALS	7		
CORTESIA/TRACTE REBUT AL CENTRE	8		
SERVEIS ESCOLARS I EXTRAESCOLARS	9		
ÀMBIT CURRICULAR	10		
RECURSOS FUNCIONALS	11		
RELACIONS EXTERNES, COMUNICACIÓ, INFORMACIÓ ALS PARES...	12		

**B – A CONTINUACIÓ, VALOREU ELS SEGÜENTS INDICADORS D'UN CENTRE DOCENT, RESPECTE A LA INCIDÈNCIA QUE PODEN TENIR EN EL GRAU DE SATISFACCIÓ/CONFIANÇA DELS USUARIS**

**(0=poca incidència en la satisfacció dels usuaris pares i mares)**

**(5=molta incidència en la satisfacció dels usuaris pares i mares)**

- Recordeu que els indicadors assenyalats amb lletra cursiva i negreta, són els aportats per alguns experts. Prego els hi doneu puntuació. Gràcies*

<b>AMBIT A: RECURSOS MATERIALS</b>	Puntuació que Vàreu atorgar	Puntuació del Grup d'experts (mitjana)	NOVA PUNTUACIÓ
A-1 Situació del centre		<b>3</b>	
A-2 Aspecte exterior general del centre		<b>3</b>	
A-3 Aspecte general dels patis		<b>3</b>	
A-4 Instal.lacions generals (pistes, laboratoris...)		<b>4</b>	
A-5 Barreres arquitectòniques		<b>3</b>	
A-6 Accés al centre		<b>2</b>	
A-7 Seguretat general del centre (tanques...)		<b>4</b>	
A-8 Estat de les classes/aules (il.luminació...)		<b>4</b>	
A-9 Neteja general del centre		<b>4</b>	
A-10 Decoració interior		<b>3</b>	
A-11 Símbols externs (banderes, escuts...)		<b>1</b>	
A-12 Equipaments (informàtics, didàctics...)		<b>4</b>	
<b><i>A-13 Proximitat al domicili</i></b>	-----	-----	
<b><i>A-14 Control/vigilància al centre (guàrdies de seguretat)</i></b>	-----	-----	
<b><i>A-15 Quotes AMPA o altres pagaments que es fan al centre (sortides...)</i></b>	-----	-----	

<b>AMBIT B: RECURSOS HUMANS</b>	Puntuació que Vàreu atorgar	Puntuació del Grup d'experts (mitjana)	NOVA PUNTUACIÓ
B-1 Tipus d'alumnat (nivell socio-econ, ètnies...)		<b>4</b>	
B-2 Estabilitat de l'alumnat		<b>3</b>	
B-3 Mobilitat del professorat		<b>4</b>	
B-4 Especialitats del professorat (música, e. física.)		<b>4</b>	
B-5 Equip Psicopedagògic al servei del centre		<b>3</b>	
B-6 Ràtio grup classe		<b>4</b>	
B-7 Nombre d'alumnes global		<b>3</b>	
<b><i>B-8 Atenció de la Inspecció d'Ensenyament</i></b>	-----	-----	
<b><i>B-9 Ubicació de l'alumne dins un grup o crèdit variable</i></b>	-----	-----	

<b>AMBIT C: RECURSOS FUNCIONALS</b>	Puntuació que Váreu atorgar	Puntuació del Grup d'experts (mitjana)	NOVA PUNTUACIÓ
C-1 L'horari lectiu (tipus d'horari: intensiu....)		<b>4</b>	
C-2 L'horari dels serveis escolars (menjador...)		<b>4</b>	
C-3 L'horari de les activitats extraescolars		<b>4</b>	
C-4 Els projectes de centre: PEC, PCC, RRI, PGA..		<b>3</b>	
C-5 Etapes que s'imparteixen (INF, PRI, ESO, BAT)		<b>4</b>	
C-6 Sortides i activitats didàctiques (colonies, etc..)		<b>3</b>	
C-7 Projectes d'innovació		<b>3</b>	
C-8 Clima general del centre (convivència, disciplina)		<b>5</b>	
<b>C-9 Existència d'AMPA</b>	-----	-----	
<b>C-10 Col.laboració AMPA-Centre docent</b>	-----	-----	

<b>AMBIT D: LIDERATGE DIRECTIU</b>	Puntuació que Váreu atorgar	Puntuació del Grup d'experts (mitjana)	NOVA PUNTUACIÓ
D-1 Capacitat de decisió		<b>4</b>	
D-2 Capacitat de fer complir les lleis		<b>4</b>	
D-3 Imatge que projecta a l'interior del centre		<b>4</b>	
D-4 Imatge que projecta a l'exterior del centre		<b>4</b>	
D-5 Capacitat de liderar projectes pedagògics		<b>4</b>	
D-6 Capacitat de resolució de problemes		<b>5</b>	
D-7 Capacitat general de treball		<b>4</b>	
D-8 Capacitat d'innovar		<b>3</b>	
<b>D-9 Capacitat d'escoltar al claustre</b>	-----	-----	
<b>D-10 Capacitat de separar la gestió de centre del projecte pedagògic</b>	-----	-----	

<b>AMBIT E: CORTESIA/TRACTE REBUT</b>	Puntuació que Váreu atorgar	Puntuació del Grup d'experts (mitjana)	NOVA PUNTUACIÓ
E-1 Tracte rebut per part del director/a, equip direc		<b>5</b>	
E-2 Tracte rebut per part del professorat		<b>5</b>	
E-3 Tracte rebut pel personal PAS		<b>4</b>	
E-4 Accessibilitat general del centre		<b>4</b>	
E-5 Accessibilitat del personal PAS		<b>3</b>	
E-6 Accessibilitat del director/a, equip directiu		<b>4</b>	
E-7 Accessibilitat del professorat, tutors/es...		<b>4</b>	

<b>AMBIT F: RELACIONS EXTERNES/COMUNICACIÓ/INFORMACIÓ</b>	Puntuació que Váreu atorgar	Puntuació del Grup d'experts (mitjana)	NOVA PUNTUACIÓ
F-1 Reunions generals amb pares i mares		<b>4</b>	
F-2 Reunions individuals amb pares i mares		<b>4</b>	
F-3 Informes acadèmics dels alumnes als pares i mares (format que s'utilitza)		<b>5</b>	
F-4 Comunicacions generals als pares (principi i final de curs, anuncis....)		<b>4</b>	
F-5 Existència de Revista Escolar		<b>3</b>	
F-6 Publicitat general (tríptics, cartells...)		<b>2</b>	
F-7 Activitats que es realitzen per participar en l'entorn immediat (concerts....)		<b>4</b>	
F-8 Activitats que es realitzen conjuntament amb entitats de l'entorn		<b>3</b>	
F-9 Relacions Institucionals generals (Ajuntaments, Consells Comarcals....)		<b>3</b>	
F-10 Relacions amb empreses de l'entorn		<b>3</b>	
<b>F-11 Existència pàgina WEB</b>	-----	-----	

<b>AMBIT G: SERVEIS ESCOLARS I EXTRAESCOLARS</b>	Puntuació que Váreu atorgar	Puntuació del Grup d'experts (mitjana)	NOVA PUNTUACIÓ
G-1 Ajuts concedits (transport, menjador, llibres...)		<b>3</b>	
G-2 Serveis Escolars (menjador, transport....)		<b>4</b>	
G-3 Activitats extraescolars (esportives, informàtiques, musicals....)		<b>4</b>	
G-4 Altres activitats per cobrir les demandes laborals dels pares (casals d'estiu...)		<b>4</b>	
G-5 Atenció psicopedagògica a les famílies		<b>4</b>	
G-6 Atenció dels serveis socials a les famílies		<b>3</b>	

<b>AMBIT H: RESULTATS ACADÈMICS/IMPACTE SOCIAL</b>	Puntuació que Váreu atorgar	Puntuació del Grup d'experts (mitjana)	NOVA PUNTUACIÓ
H-1 Resultats dels alumnes durant l'escolaritat		<b>5</b>	
H-2 Resultats que obtenen els alumnes en l'etapa següent		<b>4</b>	
H-3 Resultats que obtenen els alumnes en posteriors filtres		<b>4</b>	
H-4 Resultats que obtenen els alumnes en el món del treball		<b>4</b>	
H-5 Comportament dels alumnes en l'entorn immediat (impacte social)		<b>4</b>	



<b>ÀMBIT I: LÍNIA DE CENTRE EDUCATIU</b>	Puntuació que Vàreu atorgar	Puntuació del Grup d'experts (mitjana)	NOVA PUNTUACIÓ
I-1 Línia de centre, coneguda		<b>4</b>	
I-2 Coordinació entre diferents aules, dintre el mateix nivell		<b>4</b>	
I-3 Coordinació general dins el centre		<b>4</b>	
I-4 Actuació coordinada del professorat substitut, respecte del titular		<b>4</b>	
<b><i>I-5 Coordinació i acció tutorial</i></b>	-----	-----	

<b>ÀMBIT J: QUALITAT DE TREBALL DEL PROFESSORAT</b>	Puntuació que Vàreu atorgar	Puntuació del Grup d'experts (mitjana)	NOVA PUNTUACIÓ
J-1 Competència professional general dels mestres i professors		<b>5</b>	
J-2 Formació permanent del professorat		<b>4</b>	
J-3 Grau d'innovació del professorat		<b>4</b>	
J-4 Professionalitat dels mestres (actuació davant els alumnes)		<b>5</b>	
<b><i>J-5 Coordinació entre el professorat i els departaments (a secundària)</i></b>	-----	-----	

<b>ÀMBIT K: CURRICULAR</b>	Puntuació que Vàreu atorgar	Puntuació del Grup d'experts (mitjana)	NOVA PUNTUACIÓ
K-1 Temps que es dedica a l'aprenentatge		<b>5</b>	
K-2 Introducció eixos transversals (salut, interculturalisme....)		<b>3</b>	
K-3 Introducció noves tecnologies		<b>4</b>	
K-4 Introducció noves metodologies		<b>3</b>	
K-5 Coordinació curricular inter-etapes (PRI-ESO)		<b>3</b>	
K-6 Coordinació curricular inter-cicles (CI-CM-CS)		<b>4</b>	

<b>ÀMBIT L: SATISFACCIÓ DELS ALUMNES</b>	No es va valorar		PUNTUACIÓ
<b><i>L-1 Adaptació de l'alumne al centre docent</i></b>	-----	-----	
<b><i>L-2 Adaptació de l'alumne als companys/es</i></b>	-----	-----	
<b><i>L-3 Adaptació de l'alumne al/s Mestre/Professors/es</i></b>	-----	-----	
<b><i>L-4 Satisfacció de l'alumne amb els aprenentatges</i></b>	-----	-----	
<b><i>L-5</i></b>			
<b><i>L-6</i></b>			

## 2. L'aplicació i les seves incidències

L'aplicació d'aquesta segona ronda del qüestionari s'ha fet, en general, sense una visita personalitzada a cada un dels experts. La primera vegada que vàrem passar el qüestionari ja es va realitzar aquesta visita i es va donar suficient informació –fins i tot del segon qüestionari–

Així doncs per una raó d'optimització de temps i recursos –per ambdúes parts– vàrem optar per anar enviant els qüestionaris als diferents llocs de treball o domicilis particulars (segons el cas). En tres casos concrets es van rebre via e-mail, demostrant així la utilitat de les noves tecnologies en el món de la investigació i recerca.

Com a incidències remarcables d'aquesta segona ronda del qüestionari, hem de destacar el retard d'algun expert en lliurar-lo. **Es va començar a aplicar el dia 7 de maig de 2001 i vàrem recollir el darrer el dia 21 de juny.**

Aquest fet ha fet endarrerir, en general, el calendari d'acció programat. Malgrat tot, hem de destacar que no hi ha hagut cap deserció. Tots els experts han arribat al final de la investigació, ressaltant molt positivament l'experiència. Ara, es el nostre torn: presentar uns resultats òptims amb tota la informació que s'ha recollit.

Una altra qüestió a remarcar és el fet de què **un nombre determinat d'experts –que ara detallarem– no varen modificar la seva puntuació** al llegir –sobretot– el motiu de què havien fet una reflexió molt profunda en el primer cas i que l'anàlisi estadística global no els feia canviar l'opinió.

En aquest supòsit, trobem els següents experts:

- . Expert n. 2
- . Expert n. 3
- . Expert n. 8
- . Expert n. 9
- . Expert n. 13
- . Expert n. 15
- . Expert n. 18
- . Expert n. 19
- . Expert n. 21
- . Expert n. 22

Així doncs, trobem que **dels vint-i-cinc experts, un 40 % no ha modificat la seva puntuació**. Per tant el 60 % ha introduït modificacions en les seves apreciacions, tot tenint en compte els resultats de les anàlisis estadístiques.

Malgrat tot, els experts que no han modificat la seva puntuació, sí que han valorat els nous indicadors que es van afegir al segon qüestionari, fruit precisament de les seves apreciacions.

### **3. Les aportacions i els suggeriments dels experts**

Malgrat que, amb aquest segon qüestionari s'acabava la ronda de consultes als experts, per una qüestió temporal (limitació temporal de la llicència) ens ha semblat oportú transcriure alguna de les **aportacions** fetes pels experts, que poden servir per futures investigacions en aquest camp.

#### **EXPERT n. 6**

“En l'àmbit de relacions externes, comunicació, informació als pares i mares, entenc que hi entren els informes acadèmics”

“Crec que dins l'àmbit dels Recursos Humans, no hi hauria d'haver el sub-indicador amb el codi B-1 Tipus d'alumnat. Entenc els Recursos Humans com aquells recursos que té l'escola per ensenyar. Els alumnes no són recursos.”

“Dins l'àmbit dels Recursos funcionals, no encaixa el sub-àmbit Clima General de Centre. Potser hauria de ser un altra àmbit d'indicadors. Això els pares ho valoren molt i hauria d'estar separat”

#### **EXPERT n. 11**

“El nou sub-indicador A-13 Proximitat al domicili, està comprès dins l'A-1 Situació del centre”

“Crec que el sub-indicador B-9 Ubicació de l'alumne dins un grup o crèdit variable, que s'ha afegit en aquest segon qüestionari, no té sentit”

#### 4. Anàlisi estadística de les dades

##### A – Buidat dels resultats, atorgats pels jutges experts, de la jerarquitització/classificació dels àmbits d'indicadors (qüestionari 2)

<b>INDICADORS</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
<b>QUALITAT DE TREBALL DEL PROFESSORAT</b> (competència, formació...)	<b>2,2,4,2,1,1,3,11,4,1,4,2,3,2,7,1,1,6,11,1,1,1,1,2,2</b>
<b>RESULTATS ACADÈMICS/IMPACTE SOCIAL</b> (resultats, sortides laborals)	<b>1,4,9,5,5,2,5,6,7,3,1,3,2,1,4,3,2,1,3,2,2,2,3,3,3</b>
<b>RECURSOS HUMANS</b> (mobilitat del professorat, alumnat, lideratge directiu (capacitat de decisió, imatge que projecta...))	<b>4,3,7,1,6,4,1,12,1,2,7,1,4,4,9,2,3,4,12,3,11,4,12,12,9</b>
<b>SATISFACCIÓ DELS ALUMNES</b> (nivell de satisfacció que els pares perceben dels seus fills/es, respecte al centre educatiu)	<b>9,3,5,6,7,6,9,5,3,5,5,4,6,5,2,5,4,2,5,4,4,6,2,9,8</b>
<b>LÍNIA D'ESCOLA/DE CENTRE EDUCATIU</b> (imatge externa d'unitat/cohesió/coordinació internes)	<b>5,2,8,7,2,5,10,4,10,6,3,5,1,9,1,6,5,8,2,5,7,4,5,1,1</b>
<b>RECURSOS MATERIALS</b> (infraestructura, equipaments, situació...)	<b>3,3,1,3,3,7,6,3,2,8,2,6,7,6,11,8,6,9,1,6,3,8,6,7,11</b>
<b>CORTESIA/TRACTE QUE ES REP</b> (en general, per part de tot el personal)	<b>7,6,2,9,8,10,8,1,12,4,6,7,5,7,5,9,7,5,6,7,5,3,7,5,7,</b>
<b>SERVEIS ESCOLARS I EXTRAESCOLARS</b> (menjador, transport, altres actv...)	<b>8,6,10,8,9,3,7,2,5,7,8,8,11,8,3,12,8,12,10,9,9,7,8,6,6</b>
<b>ÀMBIT CURRICULAR</b> (Noves tecnologies, interculturalisme, integració)	<b>6,7,12,4,10,9,2,7,8,11,10,9,12,10,8,10,9,11,7,10,8,5,11,8,4</b>
<b>RECURSOS FUNCIONALS</b> (horaris, projectes, nivells impartits...)	<b>10,5,6,10,4,11,12,8,11,10,9,11,8,12,12,4,10,7,8,8,6,10,12,4,5</b>
<b>RELACIONS EXTERNES/COMUNICACIÓ/INFORMACIÓ</b> (participació...)	<b>11,2,3,11,11,12,11,10,6,9,12,12,9,11,10,7,11,3,9,11,10,11,9,10,10</b>
	<b>12,3,11,12,12,8,4,9,9,12,11,10,10,3,6,11,12,10,4,12,12,9,10,12,12</b>

Taula 16. Buidat Resultats 2n qüestionari. Jerarquitització àmbits

**B – Buidat dels resultats, atorgats pels jutges-experts, en la valoració dels sub-indicadors (qüestionari 2)**

<b>AMBIT A: RECURSOS MATERIALS</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
A-1 Situació del centre (aïllat, rural, urbà, prop d'indústries...)	4,3,4,3,2,3,4,3,4,3,4,2,2,3,3,3,3,4,4,5,5,3,2,4
A-2 Aspecte exterior general del centre	3,3,3,2,2,2,4,5,3,5,4,5,3,3,5,2,3,3,1,4,3,3,3,4,3
A-3 Aspecte general dels patis	4,3,3,3,2,2,4,4,3,5,4,5,3,5,4,3,4,3,0,4,4,2,3,4,3
A-4 Instal.lacions generals (pistes, piscina, laboratoris, gimnàs...)	4,4,2,2,3,3,4,5,3,5,5,5,4,5,4,4,5,3,3,5,4,2,4,5,4
A-5 Barreres arquitectòniques	3,2,2,4,2,2,2,3,2,3,3,3,1,3,3,2,3,3,0,4,5,3,3,5,4
A-6 Accés al centre (peatonal/amb vehicles particulars...)	2,2,3,3,3,2,3,2,3,3,3,2,2,2,3,2,2,2,3,2,4,1,4,4,2
A-7 Seguretat general del centre	5,4,3,5,5,3,4,4,4,4,5,4,4,4,4,2,5,3,2,4,4,5,4,5,4
A-8 Estat de les classes (il.luminació, humitat, comoditat)	5,3,4,3,4,2,3,3,4,5,3,5,5,4,4,4,5,5,3,5,5,4,4,5,3
A-9 Neteja general	4,3,3,4,4,2,4,5,4,3,3,5,4,5,4,3,4,4,3,5,5,4,4,5,3
A-10 Decoració interior	2,2,3,3,2,1,2,1,3,2,4,4,3,4,4,3,3,3,0,4,3,1,4,2,2
A-11 Símbols externs (escuts, banderes...)	0,1,1,0,0,1,1,0,0,0,3,1,2,2,2,1,0,2,0,1,2,0,0,0,2
A-12 Equipaments (informàtics, didàctics....)	3,4,4,5,5,5,4,4,4,5,5,5,5,4,4,3,5,4,4,5,4,5,4,5,4
A-13 Proximitat al domicili	0,4,5,3,5,3,4,5,5,3,4,4,3,5,5,3,5,4,5,5,5,5,3,-,-
A-14 Control/vigilància al centre	2,4,4,1,5,2,1,5,3,3,3,4,2,4,5,2,5,3,4,4,4,5,2,-,-
A-15 Quotes AMPA o altres pagaments que es fan al centre	0,4,0,4,0,1,2,0,3,5,2,3,1,4,0,2,0,3,0,1,0,0,1,-,-

Taula 17. Buidat resultats 2n qüestionari Sub-indicadors Recursos Materials

<b>ÀMBIT B: RECURSOS HUMANS</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
B-1 Tipus d'alumnat (ètnies, nivell socio-cultural...)	5,4,4,4,5,4,5,2,5,5,5,5,4,5,5,4,2,3,3,5,4,0,3,4,4
B-2 Estabilitat de l'alumnat	3,2,3,4,4,3,3,3,5,5,5,4,4,3,3,3,5,3,1,4,2,1,5,2,2
B-3 Mobilitat del professorat	4,4,4,5,4,3,4,2,5,0,5,3,4,4,4,3,5,3,1,4,5,3,3,3,4
B-4 Especialitats del professorat (música, ed. Física...)	3,3,4,3,5,3,4,0,4,5,4,4,5,3,4,3,5,4,1,3,4,4,4,5,4
B-5 Equip Psicopedagògic al servei del centre	2,3,3,4,4,3,3,4,1,5,4,4,3,3,4,4,5,4,3,3,3,4,5,4,4
B-6 Ràtio grup classe	5,4,2,3,4,4,3,5,5,4,4,5,4,3,3,4,5,5,4,5,5,4,5,4
B-7 Nombre d'alumnes global	2,3,2,1,3,2,3,2,5,4,4,4,3,2,2,3,3,5,3,0,2,2,4,3,4
B-8 Atenció per part de la Inspecció d'Ensenyament	2,2,2,2,2,2,0,1,3,2,3,2,2,2,2,2,3,2,4,2,2,3,-,-
B-9 Ubicació de l'alumne dins un grup o crèdit variable	4,1,0,4,2,2,1,5,3,4,0,4,2,4,2,2,2,4,4,3,2,2,4,-,-

Taula 18. Buidat resultats 2n qüestionari Sub-indicadors Recursos Humans

<b>ÀMBIT C: RECURSOS FUNCIONALS</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
C-1 L'horari lectiu	5,3,3,4,5,3,4,3,3,3,5,5,4,5,3,3,3,5,4,4,3,4,4,3,3
C-2 L'horari dels serveis escolars (menjador...)	4,2,4,5,5,3,3,1,5,4,4,5,3,3,4,3,3,4,2,5,4,4,3,5,4
C-3 L'horari d'activitats extraescolars	4,4,4,4,4,3,4,2,5,2,4,4,3,4,3,3,3,3,2,5,4,3,4,4,3
C-4 Els projectes del centre: PEC, PCC, RRI, PGA, MA)	3,4,2,2,3,3,2,2,2,3,2,5,3,2,3,3,5,4,3,4,3,1,2,5,3
C-5 Etapes que s'imparteixen (INF, PRI, ESO, BAT)	5,3,3,4,5,3,4,5,3,5,5,4,3,5,5,4,5,4,4,3,5,5,5,5,4
C-6 Les sortides didàctiques escolars (colònies...)	1,2,4,3,4,4,3,2,3,3,3,3,4,4,4,2,3,3,2,3,3,1,5,3,2
C-7 Projectes d'innovació (COMENIUS, Noves metodologies...)	2,3,3,3,4,2,3,3,4,4,2,4,4,3,3,3,3,4,2,4,5,4,1,3,2
C-8 Clima general del centre (convivència/disciplina...)	5,4,4,4,5,5,5,4,5,5,5,5,5,5,5,5,5,4,5,4,5,5,5,3
C-9 Existència d'AMPA	0,5,5,3,5,2,3,5,4,5,3,4,3,4,5,3,5,4,5,5,5,5,5,-,-
C-10 Col.laboració AMPA-Centre docent	0,5,5,3,5,2,3,5,4,5,4,4,2,4,5,3,5,4,5,5,5,5,5,-,-

Taula 19. Buidat resultats 2n qüestionari Sub-indicadors Recursos Funcionals

<b>ÀMBIT D: LIDERATGE DIRECTIU</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
D-1 Capacitat de decisió	4,4,4,4,4,4,4,4,5,5,5,4,3,5,3,5,5,3,5,5,4,4,3
D-2 Capacitat de fer complir les lleis	5,3,4,4,5,4,4,3,4,4,5,5,5,4,3,4,4,4,2,5,3,5,2,4,4
D-3 Imatge que projecta a l'interior del centre	4,4,4,3,4,4,3,2,5,5,4,4,4,3,3,5,4,4,3,3,4,5,2,5,4
D-4 Imatge que projecta a l'exterior del centre	3,4,4,4,5,5,4,4,5,5,5,4,4,4,4,4,5,3,3,5,5,4,5,4
D-5 Capacitat de liderar un projecte pedagògic coherent	3,3,3,4,5,5,4,3,5,5,3,4,4,3,5,4,5,5,4,5,4,5,4,4,4
D-6 Capacitat de resolució de problemes	5,4,5,5,5,5,5,5,5,5,5,5,5,5,4,3,5,4,5,5,5,5,5,4
D-7 Capacitat general de treball	4,4,4,4,3,4,4,4,3,5,4,4,5,3,4,5,5,5,4,5,5,5,5,4,4
D-8 Capacitat d'innovació envers la gestió directiva	3,4,4,3,2,4,2,2,3,5,3,5,3,3,4,3,4,5,3,3,4,5,3,4,3
D-9 Capacitat d'escoltar al Claustre	5,4,5,4,4,3,2,5,4,2,4,4,5,2,4,2,4,4,0,4,0,0,2,-,-
D-10 Capacitat de separar la gestió del projecte pedagògic	4,3,3,3,4,2,2,5,4,3,3,4,2,2,4,0,0,4,0,4,0,0,3,-,-

Taula 20. Buidat resultats 2n qüestionari Sub-indicadors Lideratge Directiu

<b>ÀMBIT E: CORTESIA/TRACTE REBUT</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
E-1 Tracte rebut per part del director/a, equip directiu	4,4,4,5,5,5,5,4,5,5,5,5,5,4,3,4,3,4,5,5,5,5,5,5
E-2 Tracte rebut per part del professorat	5,4,4,5,5,5,5,4,5,5,4,5,5,5,5,4,5,3,4,5,5,5,4,5,5
E-3 Tracte rebut per part del Personal d'Administració i Serveis	3,2,2,4,3,4,5,5,5,5,4,5,5,3,4,4,3,3,2,4,4,4,3,3,4
E-4 Accessibilitat general del centre	4,3,3,4,3,4,5,4,3,5,3,4,4,3,4,4,3,3,3,4,2,3,5,5,4
E-5 Accessibilitat del Personal d'Administració i Serveis	3,3,2,4,3,3,4,4,3,4,2,3,4,2,4,3,3,3,3,4,3,3,3,4,3
E-6 Accessibilitat del director/a, equip directiu	3,4,3,5,5,5,5,5,3,4,3,4,3,3,5,4,4,3,4,4,4,4,5,5,4
E-7 Accessibilitat del professorat	5,4,3,5,5,5,5,3,3,4,3,4,4,4,5,5,5,3,3,5,4,5,4,5,4

Taula 21. Buidat resultats 2n qüestionari Sub-indicadors Cortesia/tracte rebut

<b>ÀMBIT F: RELACIONS EXTERNES/COMUNICACIÓ/INFORMACIÓ</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
F-1 Reunions generals amb pares i mares	2,4,4,4,4,5,5,2,4,5,5,5,4,3,4,3,5,3,3,4,3,3,5,4
F-2 Reunions individuals amb pares i mares	4,4,4,5,5,5,5,3,4,5,5,5,4,4,5,4,5,4,4,5,4,5,4,5,4
F-3 Informes acadèmics dels alumnes, als pares i mares	5,5,4,5,5,5,4,3,4,5,5,5,5,4,4,4,5,4,3,5,5,3,4,5,4
F-4 Comunicacions generals als pares (principi de curs, final de curs, anuncis diversos....)	5,4,4,5,5,5,5,4,4,5,4,5,5,5,4,4,4,4,4,3,4,4,5,5,5
F-5 Revista Escolar	1,3,3,3,2,3,3,3,2,5,2,5,3,3,3,2,3,3,2,4,3,3,2,2,3
F-6 Publicitat general (tríptics, cartells.....)	1,2,3,3,2,3,3,2,2,3,2,3,2,2,3,2,3,1,1,3,3,2,2,2
F-7 Activitats que es realitzen per a l'entorn (concerts, participació mitjans comunicació, ....)	4,3,3,4,3,3,4,5,4,4,4,5,3,4,4,3,3,4,3,4,4,3,3,3,2
F-8 Activitats que es realitzen amb col.laboració amb altres entitats (del poble o ciutat)	3,3,2,4,3,3,3,5,4,4,4,5,2,3,4,3,3,5,3,4,3,3,3,3,2
F-9 Relacions institucionals generals (Ajuntament, C. Comarcal...)	3,3,2,3,3,2,3,3,2,5,2,3,2,2,3,4,4,4,3,3,3,4,3,2,2
F-10 Relacions amb empreses de l'entorn	3,3,2,1,3,2,3,0,2,4,2,3,2,3,3,3,3,3,4,3,3,3,2,4,4
F-11 Existència pàgina WEB	1,3,1,2,0,0,2,0,3,4,2,5,2,2,4,2,2,3,2,2,2,2,3,-,-

Taula 22. Buidat resultats 2n qüestionari Sub-indicadors Relacions Externes

<b>ÀMBIT G: SERVEIS ESCOLARS I EXTRAESCOLARS</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
G-1 Ajuts que es concedeixen	2,2,4,3,4,2,4,5,2,5,2,5,4,3,2,3,3,2,4,3,5,4,4,3,3
G-2 Serveis escolars (transport i menjador)	4,3,4,5,5,5,2,3,5,4,5,3,5,4,4,4,3,4,4,4,5,5,5,5
G-3 Actv. Extraescolars (esportives....)	4,4,4,5,4,3,4,2,3,5,4,5,3,4,2,3,5,4,3,4,4,4,4,5,4
G-4 Altres activitats per cobrir la demanda dels pares per cobrir les necessitats laborals (mainadera, casals d'estiu....)	4,3,3,4,4,2,4,0,3,4,5,5,2,4,5,2,5,3,4,4,5,3,5,5,5
G-5 Atenció psicopedagògica	3,4,5,5,4,3,4,2,3,5,4,5,3,4,4,3,5,3,3,3,4,4,4,5,5
G-6 Atenció dels serveis socials	4,3,4,4,4,2,3,5,2,5,1,5,2,3,4,3,5,3,2,4,3,3,2,4,4

Taula 23. Buidat resultats 2n qüestionari Sub-indicadors Serveis Escolars i Extraescolars



<b>ÀMBIT H: RESULTATS ACADÈMICS/IMPACTE SOCIAL</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
H-1 Resultats dels alumnes durant l'escolaritat	5,5,3,5,5,5,5,4,5,5,5,5,5,5,4,5,5,3,5,5,5,5,4,4
H-2 Resultats que obtenen els alumnes en l'etapa següent	4,4,3,5,5,3,4,4,4,5,4,5,4,3,4,3,5,5,3,4,4,5,5,4,4
H-3 Resultats que obtenen els alumnes en posteriors filtres (selectiv)	4,4,0,5,4,3,3,0,4,5,4,5,4,4,3,3,4,5,4,4,4,3,4,4,4
H-4 Resultats que obtenen els alumnes en el món del treball	4,4,0,4,4,3,2,3,4,5,3,4,5,3,3,3,4,5,4,4,4,4,4,5,5
H-5 Comportament dels alumnes en l'entorn immediat	5,4,3,5,4,4,4,3,5,5,2,3,3,4,5,4,5,5,3,5,5,4,4,5,5

Taula 24. Buidat resultats 2n qüestionari Sub-indicadors Resultats Acadèmics Impacte Social

<b>ÀMBIT I: LINIA D'ESCOLA/DE CENTRE EDUCATIU</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
I-1 Línia de centre coneguda	5,4,5,3,4,4,4,4,5,4,4,5,4,5,3,4,3,4,4,3,5,5,4,4,4
I-2 Coordinació entre diferents classes, en un mateix nivell o cicle	3,4,4,5,4,3,4,3,5,4,3,5,3,3,4,4,3,3,3,5,4,5,3,5,4
I-3 Coordinació general	3,4,4,3,4,3,4,4,5,5,2,5,3,3,4,4,5,4,3,4,3,5,3,5,4
I-4 Actuació coordinada del professorat substitut	5,4,3,5,4,3,4,2,5,5,2,5,4,4,3,3,4,4,2,5,5,5,4,5,5
I-5 Coordinació i acció tutorial	4,4,5,5,4,4,3,4,5,4,4,5,4,4,4,4,4,4,4,5,4,5,3,-,-

Taula 25. Buidat resultats 2n qüestionari Sub-indicadors Línia de Centre Educatiu

<b>ÀMBIT J: QUALITAT DE TREBALL DEL PROFESSORAT</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
J-1 Competència professional dels mestres	5,5,5,5,5,5,5,3,5,5,3,5,5,4,4,5,4,4,4,5,5,5,5,5,4
J-2 Formació permanent del professorat	3,3,4,3,5,4,3,5,4,5,3,4,4,3,4,4,4,3,2,5,5,3,4,5,5
J-3 Grau d'innovació del professorat	4,3,3,4,4,4,3,3,3,5,2,4,3,3,4,3,4,3,2,5,4,4,4,4,4
J-4 Professionalitat dels mestres (actuació davant dels alumnes...)	5,4,4,5,5,5,5,3,5,5,3,5,5,5,5,5,5,4,4,5,5,5,4,5,5
J-5 Coordinació entre el professorat i els departaments (a secundària)	4,4,0,0,4,0,3,5,0,5,4,4,3,4,4,4,0,4,2,5,2,0,5,-,-

Taula 26. Buidat resultats 2n qüestionari Sub-indicadors Qualitat de treball del Professorat

<b>ÀMBIT K: CURRICULAR</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
K-1 Temps que es dedica a l'aprenentatge	5,4,5,4,5,5,5,3,5,5,4,5,5,4,4,3,3,2,5,5,4,5,5,5
K-2 Introducció eixos transversals (salut, interculturalisme...)	3,3,4,3,4,2,3,3,3,4,2,5,3,3,3,3,3,2,3,3,3,2,4,4
K-3 Introducció noves tecnologies	4,4,4,4,5,5,4,4,3,5,5,5,4,4,4,4,4,4,5,5,4,5,5,5
K-4 Introducció noves metodologies	4,4,3,3,4,3,3,2,3,5,3,5,2,3,3,3,4,4,2,5,2,4,4,4,5
K-5 Coordinació curricular inter-etapes	4,3,3,3,4,2,3,5,5,4,3,5,2,3,4,4,4,3,2,3,4,5,4,5,4
K-6 Coordinació curricular inter-cicles	4,3,4,4,4,2,3,3,5,5,3,5,2,4,4,4,4,3,2,3,5,5,4,5,4

Taula 27. Buidat resultats 2n qüestionari Sub-indicadors Àmbit Curricular

<b>ÀMBIT L: SATISFACCIÓ DELS ALUMNES</b>	<b>PUNTUACIONS ATORGADES PELS EXPERTS</b>
L-1 Adaptació de l'alumne al centre docent	4,4,4,4,4,4,3,4,5,4,4,5,5,4,4,4,4,4,4,4,4,5,-,-
L-2 Adaptació de l'alumne als companys/es	4,4,4,5,4,3,3,4,5,4,4,5,4,5,4,5,4,4,4,5,3,4,5,-,-
L-3 Adaptació de l'alumne al/s mestre/professors/es	4,3,4,4,4,3,3,4,5,5,3,5,3,4,4,4,4,4,4,5,4,4,4,-,-
L-4 Satisfacció de l'alumne amb els aprenentatges	5,3,4,4,4,3,3,4,5,5,4,4,4,5,4,5,4,4,4,5,3,4,4,-,-

Taula 28. Buidat resultats 2n qüestionari Sub-indicadors Satisfacció dels Alumnes

## 1. Dades estadístiques dels resultats de l'apartat A del 2n qüestionari

PROGRAMA ESTADÍSTIC SPSS 10.0

## Estadísticos

		PROFES SORAT	RESULT ATS ACADÈM ICS	RECURS OS HUMANS	LIDERAT GE DIRECTI U	SATISFA CCI D'ALUMNE S	LINIA D'ESCOL AMATERIA LS	RECURS OS MATERIA LS	CORTESI A ESCOLA RS	SERVEIS A ESCOLA RS	AMBIT CURRIC ULAR	RECURS OS FUNCIO NALS	RELACIO NS EXTERN ES
N	Válidos	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		3,04	3,28	5,52	5,16	4,88	5,44	6,32	7,60	8,32	8,52	9,24	9,44
Mediana		2,00	3,00	4,00	5,00	5,00	6,00	7,00	8,00	9,00	9,00	10,00	10,00
Desv. típ.		2,88	1,99	3,91	2,08	2,82	2,90	2,43	2,57	2,61	2,74	2,86	3,06

Taula 29. Dades Estadístiques 2n qüestionari. Jerarquització d'àmbits

## 2. Dades estadístiques dels resultats de l'apartat B del 2n qüestionari

### AMBIT CURRICULAR

#### Estadísticos

		TEMPS APRENTATGE	INTROD UCCIÓ EIXOS STRANSV ERSALS	INTROD UCCIÓ TIC	INTROD UCCIÓ NOVES METODO LOGIES	COORDI NACIÓ INTER- ETAPES	COORDI NACIÓ INTER- CICLES
N	Válidos	25	25	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4,40	3,12	4,36	3,48	3,64	3,76
Mediana		5,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,87	,73	,57	,96	,95	,97

Taula 30. Dades Estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Ambit Curricular

### AMBIT CORTESIA/TRACTE QUE ES REP

#### Estadísticos

		TRACTE DIRECTIU	TRACTE EPROFES SORAT	TRACTE PAS	ACCESSI BILITAT GENERA L	ACCESSI BILITAT PAS	ACCESSI BILITAT DIRECTIU	ACCESSI BILITAT EPROFES SORAT
N	Válidos	25	25	25	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media		4,56	4,64	3,72	3,68	3,20	4,04	4,20
Mediana		5,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,65	,57	,98	,80	,65	,79	,82

Taula 31. Dades Estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Cortesia/tracte que es rep

## AMBIT LIDERATGE DIRECTIU

## Estadístics

		CAPACITAT DECISIÓ	CAPACITAT FER COMPLIR LLEIS	IMATGE INTERIOR	IMATGE EXTERIOR	LIDERATGE PEDAGÒGIC	CAPACITAT RESOLUCIÓ PROBLEMES	CAPACITAT DE TREBALL	CAPACITAT INNOVACIÓ	CAPACITAT ESCOLAR CLAUSTRE	SEPARACIÓ GESTIÓ/ PROJEC PEDAG
N	Vàlids	25	25	25	25	25	25	25	25	23	23
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Media		4,20	3,96	3,80	4,24	4,12	4,76	4,24	3,48	3,17	2,57
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00
Desv. típ.		,71	,89	,87	,66	,78	,52	,66	,92	1,61	1,59

Taula 32. Dades Estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Lideratge Directiu

## AMBIT LÍNIA DE CENTRE EDUCATIU

## Estadístics

		LINEA DE CENTRE CONEGUDA	COORDINACIÓ ENTRE AULES	COORDINACIÓ GENERAL	ACTUACIÓ COORDINADA SUBSTITUS/ES	COORDINACIÓ TUTORIAL
N	Vàlids	25	25	25	25	23
	Perdidos	0	0	0	0	2
Media		4,12	3,84	3,84	4,00	4,17
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,67	,80	,85	1,04	,58

Taula 33. Dades Estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Línia de Centre Educatiu

## AMBIT QUALITAT DE TREBALL DEL PROFESSORAT

## Estadístics

		COMPETÈNCIA PROFES SIONAL	FORMAC IÓ PERMAN ENT	CAPACIT AT SIONAL D'INNOV ACIÓ	PROFES SIONAL TAT	COORD. PROF- DEPT
N	Vàlids	25	25	25	25	23
	Perdidos	0	0	0	0	2
Media		4,60	3,88	3,56	4,64	2,87
Mediana		5,00	4,00	4,00	5,00	4,00
Desv. típ.		,65	,88	,77	,64	1,91

Taula 34. Dades Estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Qualitat de Treball del Professorat

## AMBIT RECURSOS FUNCIONALS

## Estadístics

		HORARI LECTIU	HORARI SERVEIS ESCOLA	HORARI SERVEIS EXTRA ESCOLAR S	PROJEC TES DE CENTRE	ETAPES QUE S'IMPAR TEIXEN	SORTIDES	PROJEC TES D'INNOV ACIÓ	CLIMA GENERA L DE CENTRE	EXISTEN CIA AMPA	COL.LAB ORACIÓ AMPA CENTRE
N	Vàlids	25	25	25	25	25	25	25	25	23	23
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Media		3,76	3,68	3,52	2,96	4,20	2,96	3,12	4,68	4,04	4,04
Mediana		4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,83	1,07	,82	1,06	,91	,98	,93	,56	1,30	1,33

Taula 35. Dades Estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Recursos Funcionals

## AMBIT RECURSOS HUMANS

## Estadístics

		TIPUS ALUMNA	ESTABILI TAT ALUMNA T	MOBILIT AT PROFES SORAT	ESPECIALITATS PROFES SORAT	EAP AL SERVEI DEL CENTRE	RATIOS GRUP/CL ASSE	NOMBRE GLOBAL ALUMNA T	ATENCIÓ INSPECC IÓ ALUMNE S GRUP CLASSE/ CRÈDIT	UBICACI Ó
N	Válidos	25	25	25	25	25	25	25	23	23
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Media		3,96	3,28	3,56	3,64	3,56	4,16	2,84	2,13	2,65
Mediana		4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	2,00
Desv. típ.		1,24	1,21	1,23	1,19	,92	,85	1,18	,76	1,40

Taula 36. Dades Estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Recursos Humans

## AMBIT RECURSOS MATERIALS

## Estadístics

		SITUACIÓ DEL CENTRE	ASPECTE EXTERIOR	ASPECTE PATIS	INSTAL.LACI ONS GENERALS	BARRERES ARQUITECTÒNI QUES	ACCÉS AL CENTRE	SEGURETAT GENERAL	ESTAT DE LES AULES	NETEJA	DECORACIÓ INTERIOR	SIMBOLOG IES	EQUIPA MENT	PROXIMI TAT/ DOMICIL	CONTROL /VIGILANCIA
N	Válidos	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	23	23
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Media		3,32	3,24	3,36	3,88	2,80	2,56	4,00	4,00	3,92	2,60	,88	4,36	4,09	3,35
Mediana		3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	1,00	4,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,85	1,05	1,11	1,01	1,12	,77	,87	,91	,81	1,12	,93	,64	1,20	1,30

Taula 37. Dades Estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Recursos Materials

## AMBIT RELACIONS EXTERNES

## Estadístics

		REUNIONS GENERALS	REUNIONS INDIVIDUALS	TIPOLOGIA INFORMACIÓ ACADÈMICA	COMUNICACIÓ GENERALS	EXISTÈNCIA REVISTES ESCOLARS	PUBLICITAT GENERAL	ACTIVITATS PER L'ENTORN	ACTIVITATS AMB COL·LABORACIÓ	RELACIONS INSTITUCIONALS	RELACIONS EMPRESSES PRIVADES	EXISTÈNCIA WEB
N	Vàlids	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	23
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Media		3,84	4,44	4,40	4,44	2,84	2,28	3,56	3,44	2,92	2,72	2,13
Mediana		4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00
Desv. típ.		,94	,58	,71	,58	,90	,68	,71	,92	,81	,94	1,25

Taula 38. Dades Estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Relacions Externes

## AMBIT RESULTATS ACADÈMICS/IMPACTE SOCIAL

## Estadístics

		RESULTATS ALUMNES ESCOLARS	RESULTATS ALUMNES ETAPES POSTERIORES	RESULTATS ALUMNES SELECTI VITATS	RESULTATS ALUMNES S MÓN DEL TREBALL	COMPOR TAMENT ALUMNES
N	Vàlids	25	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,68	4,12	3,64	3,72	4,16
Mediana		5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,63	,73	1,25	1,10	,90

Taula 39. Dades Estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Resultats Acadèmics/Impacte Social



## AMBIT SATISFACCIÓ DELS ALUMNES

### Estadístics

		ADAPTA CIÓ AL CENTRE EN GENERA L	ADAPTA CIÓ ALS COMPAN YS/ES	ADAPTA CIÓ AL PROFES SORAT	SATISFA CCIÓ AMB ELS APRENE NTATGE S
N	Vàlids	23	23	23	23
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,13	4,17	3,96	4,09
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,46	,65	,64	,67

Taula 40. Dades Estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Satisfacció dels alumnes

### 3. Ordenacions resultants de les anàlisis estadístiques

#### APARTAT A- ÀMBIT D'INDICADORS

ÀMBITS D'INDICADORS	DADES ESTADÍSTIQUES		
	w	m	s
1-QUALITAT DE TREBALL PROFESSORAT	2,00	3,04	2,88
2-RESULTATS ACADÈMICS	3,00	3,28	1,99
3-RECURSOS HUMANS	4,00	5,52	3,91
4-SATISFACCIÓ ALUMNES	5,00	4,88	2,82
5-LIDERATGE DIRECTIU	5,00	5,16	2,08
6-LINIA DE CENTRE EDUCATIU	6,00	5,44	2,90
7-RECURSOS MATERIALS	7,00	6,32	2,43
8-CORTESIA/TRACTE DISPENSAT	8,00	7,60	2,57
9-SERVEIS ESCOLARS I EXTRAESC.	9,00	8,32	2,61
10-ÀMBIT CURRICULAR	9,00	8,52	2,74
11-RECURSOS FUNCIONALS	10,00	9,24	2,86
12-RELACIONS EXTERNES	10,00	9,44	3,06

Taula 41. Ordenació resultant de l'anàlisi estadística 2n qüestionari. Jerarquització àmbits

- w=mitjana de tendència central
- m=mitja aritmètica
- s=desviació típica

#### APARTAT B- SUB-ÀMBITS D'INDICADORS

\*w=mitjana de tendència central

\*m=mitja aritmètica

\*s=desviació típica

n. ordre	ÀMBIT J:QUALITAT DE TREBALL DEL PROFESSORAT	DADES ESTADÍSTIQUES		
		w	m	s
1	J-4 Professionalitat (actuació davant els alumnes)	5,00	4,64	0,64
2	J-1 Competència professional general	5,00	4,60	0,65
3	J-2 Formació Permanent	4,00	3,88	0,88
4	J-3 Capacitat d'innovació	4,00	3,56	0,77
5	J-5 Coordinació Professors-Departaments	4,00	2,87	1,91

Taula 42. Ordenació resultant de l'anàlisi estadística 2n qüestionari Sub-indicadors Qualitat de treball del professorat

n. ordre	AMBIT H: <b>RESULTATS ACADÈMICS</b>	DADES ESTADÍSTIQUES		
		w	m	s
1	H-1 Resultats dels alumnes durant l'escolaritat	5,00	4,68	0,63
2	H-5 Comportament alumnes entorn immediat	4,00	4,16	0,90
3	H-2 Resultats alumnes etapes posteriors	4,00	4,12	0,73
4	H-4 Resultats alumnes en el món del treball	4,00	3,72	1,10
5	H-3 Resultats alumnes en posteriors filtres	4,00	3,64	1,25

Taula 43. Ordenació resultant de l'anàlisi estadística 2n qüestionari Sub-indicadors Resultats Acadèmics

n. ordre	AMBIT B: <b>RECURSOS HUMANS</b>	DADES ESTADÍSTIQUES		
		w	m	s
1	B-6 Ratios grup/classe	4,00	4,16	0,85
2	B-1 Tipus alumnat	4,00	3,96	1,24
3	B-4 Especialitats del professorat	4,00	3,64	1,19
4	B-5 Equips d'Assessorament Psicopedagògic al servei dels centres docents	4,00	3,56	0,92
5	B-3 Mobilitat del professorat	4,00	3,56	1,23
6	B-2 Estabilitat de l'alumnat	3,00	3,28	1,21
7	B-7 Nombre global d'alumnes	3,00	2,84	1,18
8	B-9 Ubicació alumnes en grup/classe o crèdit variable	2,00	2,65	1,40
9	B-8 Atenció Inspecció d'Ensenyament	2,00	2,13	0,76

Taula 44. Ordenació resultant de l'anàlisi estadística 2n qüestionari Sub-indicadors Recursos Humans

n. ordre	AMBIT L: <b>SATISFACCIÓ DELS ALUMNES</b>	DADES ESTADÍSTIQUES		
		w	m	s
1	L-2 Adaptació als companys/es	4,00	4,17	0,65
2	L-1 Adaptació general al centre	4,00	4,13	0,46
3	L-4 Satisfacció amb els aprenentatges	4,00	4,09	0,67
4	L-3 Adaptació al professorat	4,00	3,96	0,64

Taula 45. Ordenació resultant de l'anàlisi estadística 2n qüestionari Sub-indicadors Satisfacció dels alumnes

n. ordre	AMBIT D: <b>LIDERATGE DIRECTIU</b>	DADES ESTADÍSTIQUES		
		w	m	s
1	D-6 Capacitat de resolució de problemes	5,00	4,76	0,52
2	D-7 Capacitat de treball	4,00	4,24	0,66
3	D-4 Imatge exterior que projecta	4,00	4,24	0,66
4	D-1 Capacitat de decisió	4,00	4,20	0,71
5	D-5 Lideratge pedagògic	4,00	4,12	0,78
6	D-2 Capacitat de fer complir les lleis i normes	4,00	3,96	0,89
7	D-3 Imatge interior que projecta	4,00	3,80	0,87
8	D-9 Capacitat d'escoltar al Claustre	4,00	3,17	1,61
9	D-8 Capacitat d'innovació	3,00	3,48	0,92
10	D-10 Separació gestió de projecte pedagògic	3,00	2,57	1,59

Taula 46. Ordenació resultant de l'anàlisi estadística 2n qüestionari Sub-indicadors Lideratge Directiu

n. ordre	AMBIT I: <b>LINIA DE CENTRE EDUCATIU</b>	DADES ESTADÍSTIQUES		
-------------	--	---------------------	--	--

		w	m	s
1	I-5 Coordinació-acció tutorial	4,00	4,17	0,58
2	I-1 Línia de centre coneguda	4,00	4,12	0,67
3	I-4 Actuació coordinada professors/es substituïts/es	4,00	4,00	1,04
4	I-2 Coordinació entre aules d'un mateix nivell	4,00	3,84	0,80
5	I-3 Coordinació general dins el centre	4,00	3,84	0,85

Taula 47. Ordenació resultant de l'anàlisi estadística 2n qüestionari Sub-indicadors Línia de Centre Educatiu

n. ordre	AMBIT A: RECURSOS MATERIALS	DADES ESTADÍSTIQUES		
		w	m	s
1	A-12 Equipaments	4,00	4,36	0,64
2	A-13 Proximitat al domicili	4,00	4,09	1,20
3	A-7 Seguretat general	4,00	4,00	0,87
4	A-8 Estat de les aules	4,00	4,00	0,91
5	A-9 Neteja general	4,00	3,92	0,81
6	A-4 Instal.lacions generals (pistes,...)	4,00	3,88	1,01
7	A-14 Control vigilància	4,00	3,35	1,30
8	A-3 Aspecte general zones d'esbarjo	3,00	3,36	1,11
9	A-1 Situació del centre (aïllat....)	3,00	3,32	0,85
10	A-2 Aspecte exterior general	3,00	3,24	1,05
11	A-5 Supressió de barreres arquitectòniques	3,00	2,80	1,12
12	A-10 Decoració interior	3,00	2,60	1,12
13	A-6 Accés al centre	2,00	2,56	0,77
14	A-15 Quotes econòmiques	1,00	1,57	1,65
15	A-11 Simbologies (banderes..)	1,00	0,88	0,93

Taula 48. Ordenació resultant de l'anàlisi estadística 2n qüestionari Sub-indicadors Recursos Materials

n. ordre	AMBIT E: CORTESIA/TRACTE REBUT	DADES ESTADÍSTIQUES		
		w	m	s
1	E-2 Tracte rebut per part del professorat	5,00	4,64	0,57
2	E-1 Tracte rebut per part de l'equip directiu	5,00	4,56	0,65
3	E-7 Accessibilitat del professorat, tutors/es...	4,00	4,20	0,82
4	E-6 Accessibilitat del director/a, equip directiu	4,00	4,04	0,79
5	E-3 Tracte rebut per part dels PAS	4,00	3,72	0,98
6	E-4 Accessibilitat general del centre	4,00	3,68	0,80
7	E-5 Accessibilitat dels PAS	3,00	3,20	0,65

Taula 49. Ordenació resultant de l'anàlisi estadística 2n qüestionari Sub-indicadors Cortesia/Tracte Rebut

n. ordre	AMBIT G: SERVEIS ESCOLARS I EXTRAESCOLARS	DADES ESTADÍSTIQUES		
		w	m	s
1	G-2 Serveis Escolars (transport, menjador)	4,00	4,20	0,85
2	G-5 Atenció psicopedagògica al centre	4,00	3,88	0,88
3	G-3 Serveis Extraescolars (esports...)	4,00	3,84	0,85
4	G-4 Altres activitats per cobrir demandes laborals dels pares (casals, mainaderes...)	4,00	3,72	1,28
5	G-6 Atenció Serveis Socials	3,00	3,36	1,11
6	G-1 Ajuts que es concedeixen als alumnes (Menjador, transport, llibres i material...)	3,00	3,32	1,07

Taula 50. Ordenació resultant de l'anàlisi estadística 2n qüestionari Sub-indicadors Serveis Escolars i Extraescolars

n. ordre	AMBIT K: CURRICULAR	DADES ESTADÍSTIQUES		
		w	m	S

1	K-1 Temps que es dedica als aprenentatges	5,00	4,40	0,87
2	K-3 Introducció noves tecnologies (TIC)	4,00	4,36	0,57
3	K-6 Coordinació inter-cicles	4,00	3,76	0,97
4	K-5 Coordinació inter-etapes	4,00	3,64	0,95
5	K-4 Introducció noves metodologies	3,00	3,48	0,96
6	K-2 Introducció eixos transversals	3,00	3,12	0,73

Taula 51. Ordenació resultant de l'anàlisi estadística 2n qüestionari Sub-indicadors Àmbit Curricular

n. ordre	AMBIT C:RECURSOS FUNCIONALS	DADES ESTADÍSTIQUES		
		w	m	s
1	C-8 Clima general de centre	5,00	4,68	0,56
2	C-9 Existència AMPA	5,00	4,04	1,30
3	C-10 Col.laboració AMPA-Centre docent	5,00	4,04	1,33
4	C-5 Etapes que s'imparteixen (PAR/PRI/ESO)	4,00	4,20	0,91
5	C-1 Horari Lectiu	4,00	3,76	0,83
6	C-2 Horari Serveis Escolars	4,00	3,68	1,07
7	C-3 Horari Serveis Extraescolars	4,00	3,52	0,82
8	C-6 Sortides Escolars	3,00	2,96	0,98
9	C-7 Projectes d'innovació	3,00	3,12	0,93
10	C-4 Projectes de centre	3,00	2,96	1,06

Taula 52. Ordenació resultant de l'anàlisi estadística 2n qüestionari Sub-indicadors Recursos Funcionals

n. ordre	AMBIT F:RELACIONS EXTERNES	DADES ESTADÍSTIQUES		
		w	m	s
1	F-3 Comunicació amb els pares (informe acadèmic)	5,00	4,40	0,71
2	F-2 Reunions individuals amb pares i mares	4,00	4,44	0,58
3	F-4 Comunicacions generals als pares i mares	4,00	4,44	0,58
4	F-1 Reunions generals amb pares i mares	4,00	3,84	0,94
5	F-7 Activitats adreçades a l'entorn immediat	4,00	3,56	0,71
6	F-8 Activitats amb col.laboració amb l'entorn	3,00	3,44	0,92
7	F-9 Relacions Institucionals generals	3,00	2,92	0,81
8	F-5 Existència Revista Escolar	3,00	2,84	0,90
9	F-10 Relacions amb empreses privades	3,00	2,72	0,94
10	F-6 Publicitat general del centre	2,00	2,28	0,68
11	F-11 Existència pàgina WEB	2,00	2,13	1,25

Taula 53. Ordenació resultant de l'anàlisi estadística 2n qüestionari Sub-indicadors Relacions Externes

#### 4. Conclusions de l'anàlisi estadística del 2n qüestionari

Un cop ja realitzat aquest 2n qüestionari, aquesta segona ronda d'aproximació de posicions, havent facilitat a tots els experts les anàlisis estadístiques de la primera ronda podem extreure unes conclusions ben sòlides.

□ **a nivell de dades estadístiques**

Observem una baixada important en la mesura de la dispersió (desviació típica).

Si analitzem aquest **quadre comparatiu**:

Indicadors	1r qüest. s <sup>56</sup>	2n qüest. s <sup>57</sup>
1-QUALITAT DE TREBALL DEL PROFESSORAT	3,45	2,88
2-RESULTATS ACADEMICS/IMPACTE SOCIAL	3,02	1,99
3-RECURSOS HUMANS	4,39	3,91
4-SATISFACCIÓ DELS ALUMNES	3,13	2,82
5-LIDERATGE DIRECTIU	2,61	2,08
6-LINIA DE CENTRE EDUCATIU	3,40	2,90
7-RECURSOS MATERIALS	3,21	2,43
8-CORTESIA/TRACTE QUE ES REP	3,25	2,57
9-SERVEIS ESCOLARS I EXTRAESCOLARS	3,07	2,61
10-AMBIT CURRICULAR	3,16	2,74
11-RECURSOS FUNCIONALS	2,90	2,86
12-RELACIONS EXTERNES/COMUNICACIÓ/INFORMACIÓ	3,03	3,06

Taula 54. Comparativa de la mesura de la dispersió en l'aplicació dels dos qüestionaris DELPHI

Comprovem empíricament que **baixen tots els valors** d'una manera significativa excepte en el darrer àmbit qualificat que augmenta inapreciablement. Tot tenint en compte que el 40 % dels experts no ha variat les seves puntuacions en l'apartat A de jerarquització dels àmbits d'indicadors, veiem que s'ha mantingut pràcticament la mateixa ordenació. **Hem d'exceptuar l'àmbit SATISFACCIÓ DELS ALUMNES que passa pel davant de LIDERATGE DIRECTIU i es situa en la posició n. 4.**

A excepció d'aquest canvi, els demés àmbits queden situats en les mateixes posicions, destacant com a molt remarcable **LA QUALITAT DE TREBALL DEL PROFESSORAT (en primer lloc) i les RELACIONS EXTERNES/COMUNICACIÓ/INFORMACIÓ que resta situat en darrer lloc.**

<sup>56</sup> desviació típica

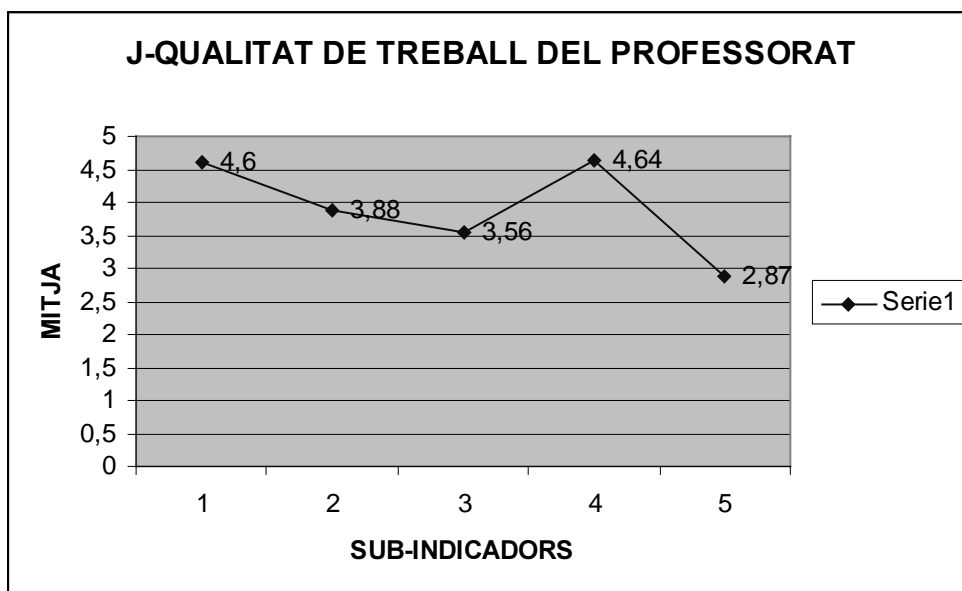
<sup>57</sup> desviació típica

## d. TERCERA FASE INVESTIGADORA

### 1. Determinació dels indicadors de satisfacció d'un centre educatiu

Finalment, per tal de determinar quin ordre i quins indicadors utilitzarem a l'hora d'elaborar un qüestionari de satisfacció, tindrem en compte el valor MITJA ARITMÈTICA de tots els sub-indicadors analitzats.

Per facilitar la comprensió d'aquesta tercera fase, hem elaborat un gràfic de línies per cada un dels diferents àmbits d'indicadors, on podem observar quins dels sub-indicadors es troben per sota del valor de mitja aritmètica 3. Aquests són els que descartarem per considerar-los de nul·la rellevància per construir el qüestionari de satisfacció:



Gràfic de línies 1: Mitja aritmètica dels sub-indicadors de l'àmbit QUALITAT DE TREBALL DEL PROFESSORAT

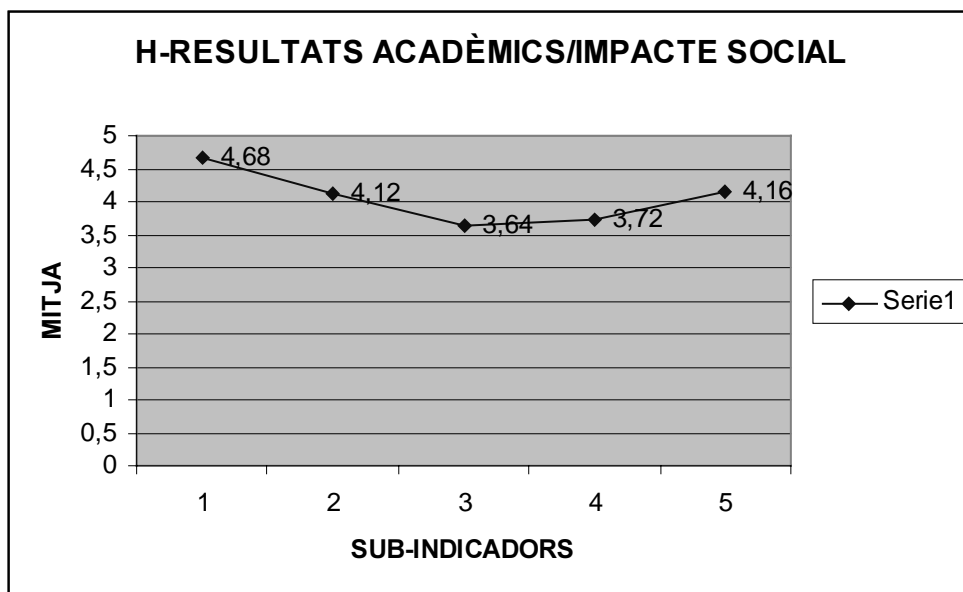
#### Sub-Indicadors seleccionats i ordenats:

J-4 Professionalitat del professorat (actuació davant els alumnes)

J-1 Competència professional general del professorat

J-2 Grau de formació permanent del professorat

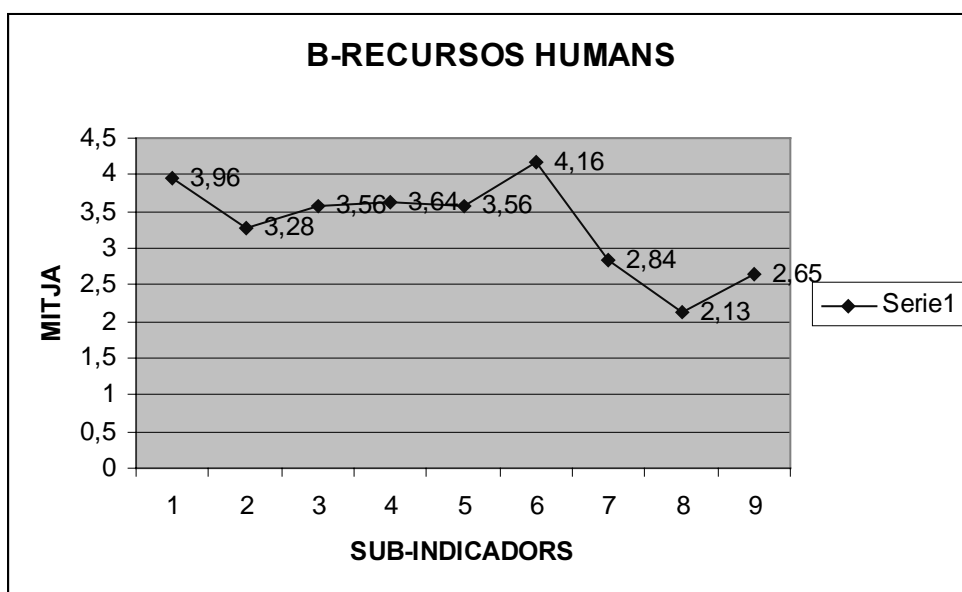
J-3 Capacitat d'innovació del professorat



Gràfic de línies 2: Mitja aritmètica dels sub-indicadors de l'àmbit RESULTATS ACADÈMICS/IMPACTE SOCIAL

**Sub-indicadors seleccionats i ordenats:**

- H-1 Resultats dels alumnes durant l'escolaritat
- H-5 Comportament dels alumnes en l'entorn immediat
- H-2 Resultats dels alumnes en etapes posteriors
- H-4 Resultats dels alumnes en el món del treball
- H-3 Resultats dels alumnes en posteriors filtres

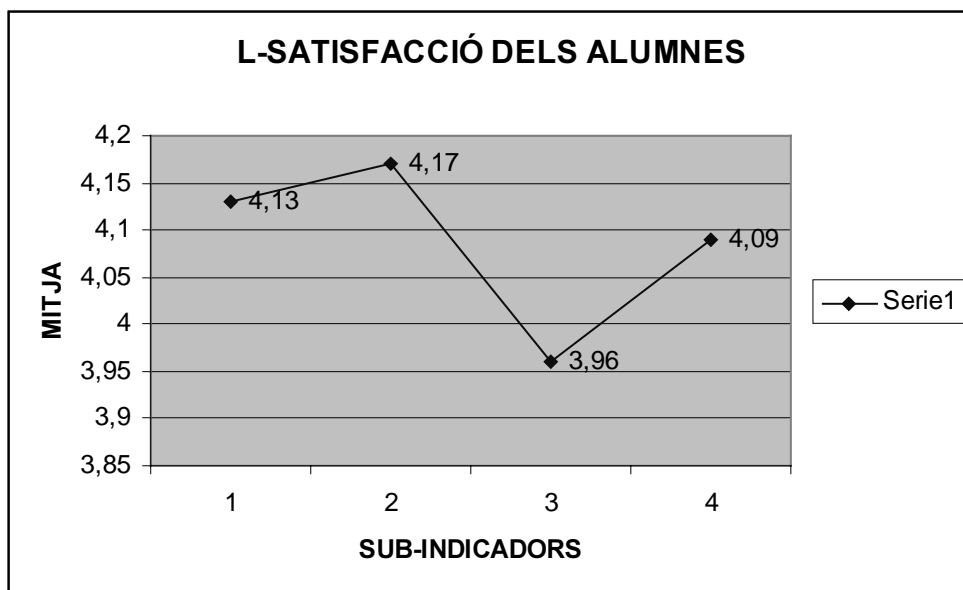


Gràfic de línies 3: Mitja aritmètica dels sub-indicadors de l'àmbit RECURSOS HUMANS

**Sub-indicadors seleccionats i ordenats:**

- B-6 Ratios Grup/Classe
- B-1 Tipus d'alumnat
- B-4 Especialitats del professorat
- B-5 Equips d'Assessorament Psicopedagògic al servei del centre docent
- B-3 Mobilitat del professorat
- B-2 Estabilitat de l'alumnat

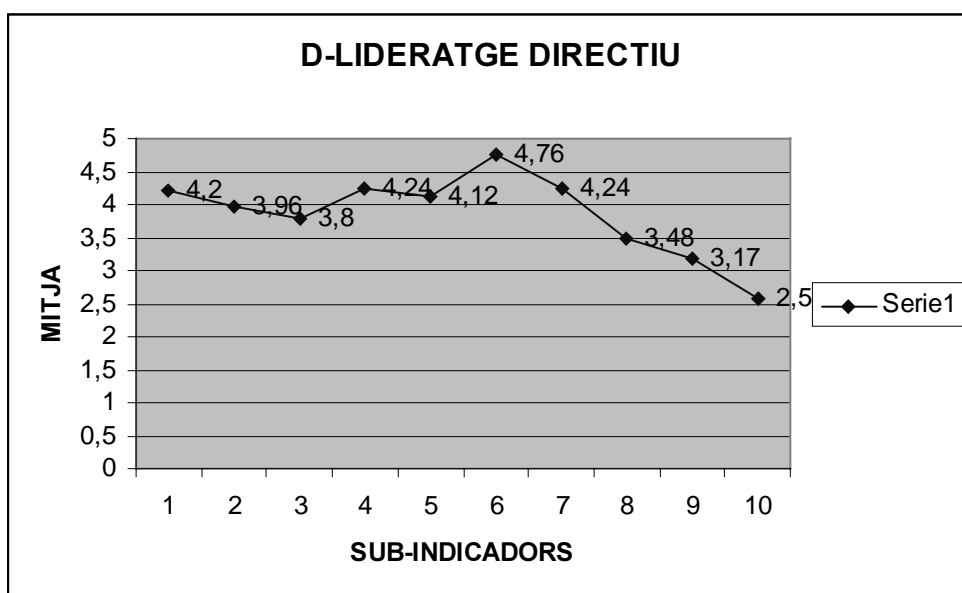




Gràfic de línies 4: Mitja aritmètica dels sub-indicadors de l'àmbit SATISFACCIÓ DELS ALUMNES

**Sub-indicadors seleccionats i ordenats:**

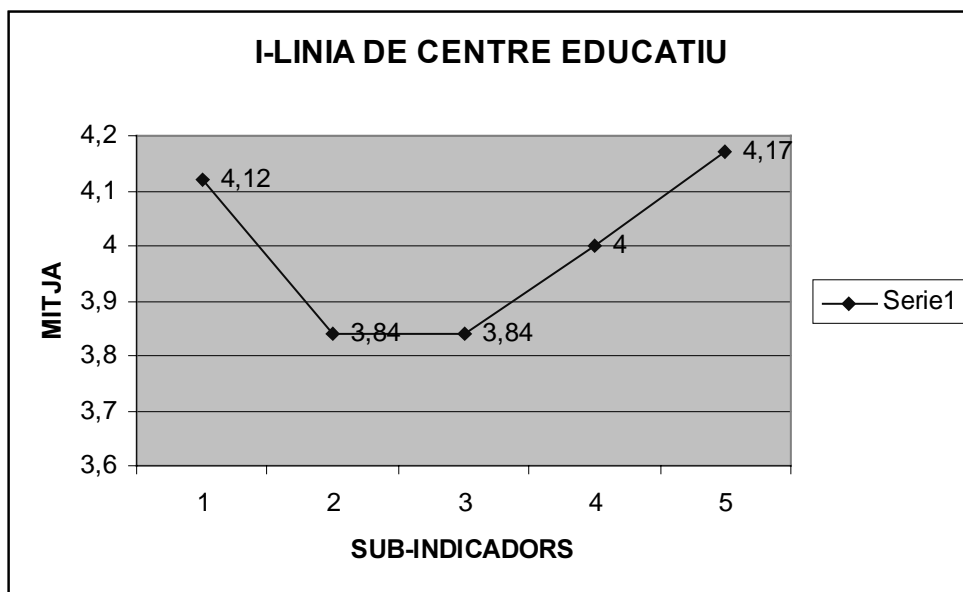
- L-2 Adaptació dels alumnes als companys/es
- L-1 Adaptació general dels alumnes al centre
- L-4 Satisfacció dels alumnes amb els aprenentatges
- L-3 Adaptació dels alumnes al professorat



Gràfic de línies 5: Mitja aritmètica dels sub-indicadors de l'àmbit LIDERATGE DIRECTIU

**Sub-indicadors seleccionats i ordenats:**

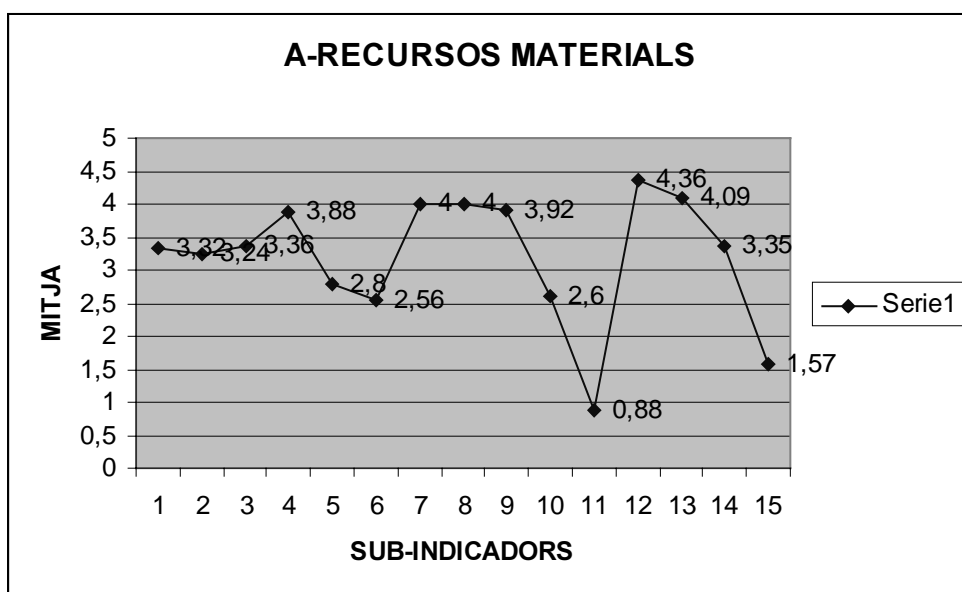
- D-6 Capacitat de resolució de problemes
- D-7 Capacitat de treball
- D-4 Imatge Exterior que projecta
- D-1 Capacitat de decisió per part de l'Equip Directiu
- D-5 Lideratge pedagògic
- D-2 Capacitat de fer complir les normes i les lleis
- D-3 Imatge interior que projecta
- D-9 Capacitat d'escoltar
- D-8 Capacitat d'innovació



Gràfic de línies 6: Mitja aritmètica dels sub-indicadors de l'àmbit LINIA DE CENTRE EDUCATIU

**Sub-indicadors seleccionats i ordenats:**

- I-5 Coordinació i acció tutorial
- I-1 Línia de centre educatiu coneguda
- I-4 Actuació coordinada del professorat substituït
- I-2 Coordinació entre aules d'un mateix nivell
- I-3 Coordinació general dins el centre

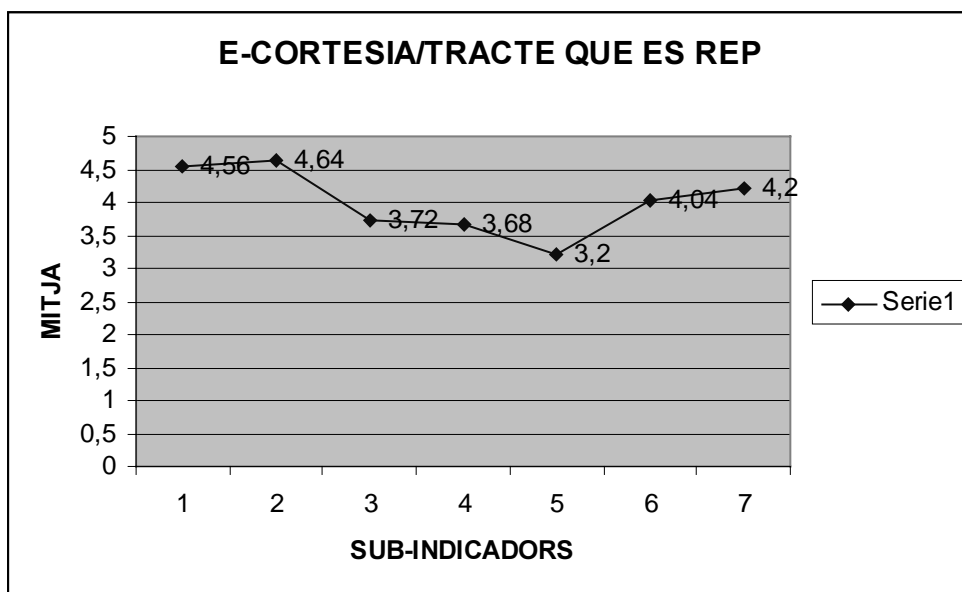


Gràfic de línies 7: Mitja aritmètica dels sub-indicadors de l'àmbit RECURSOS MATERIALS

**Sub-indicadors seleccionats i ordenats:**

- A-12 Equipaments
- A-13 Proximitat al domicili
- A-7 Seguretat general
- A-8 Estat de les aules
- A-9 Neteja general
- A-4 Instal.lacions generals

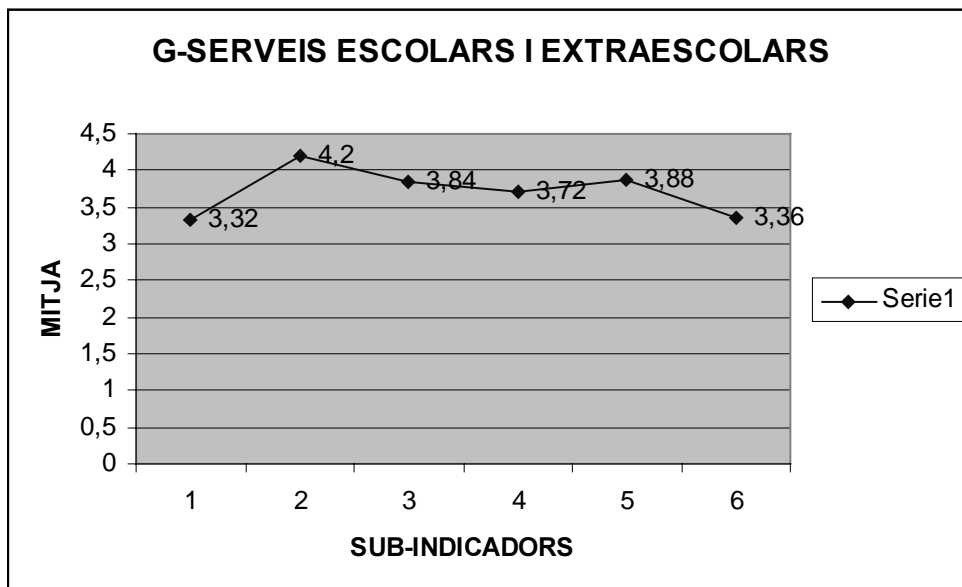
- A-14 Control i vigilància
- A-3 Aspecte zones d'esbarjo
- A-1 Situació del centre
- A-2 Aspecte exterior del centre



Gràfic de línies 8: Mitja aritmètica dels sub-indicadors de l'àmbit CORTESIA/TRACTE QUE ES REP

**Sub-indicadors seleccionats i ordenats:**

- E-2 Tracte rebut per part del professorat
- E-1 Tracte rebut per part de l'Equip Directiu
- E-7 Accessibilitat del professorat, tutors/es...
- E-6 Accessidibilitat Equip Directiu
- E-3 Tracte rebut per part dels PAS
- E-4 Accessibilitat general del centre
- E-5 Accessibilitat dels PAS



Gràfic de línies 9: Mitja aritmètica dels sub-indicadors de l'àmbit SERVEIS ESCOLARS I EXTRAESCOLARS

**Sub-indicadors seleccionats i ordenats:**

- G-2 Serveis Escolars (transport, menjador)

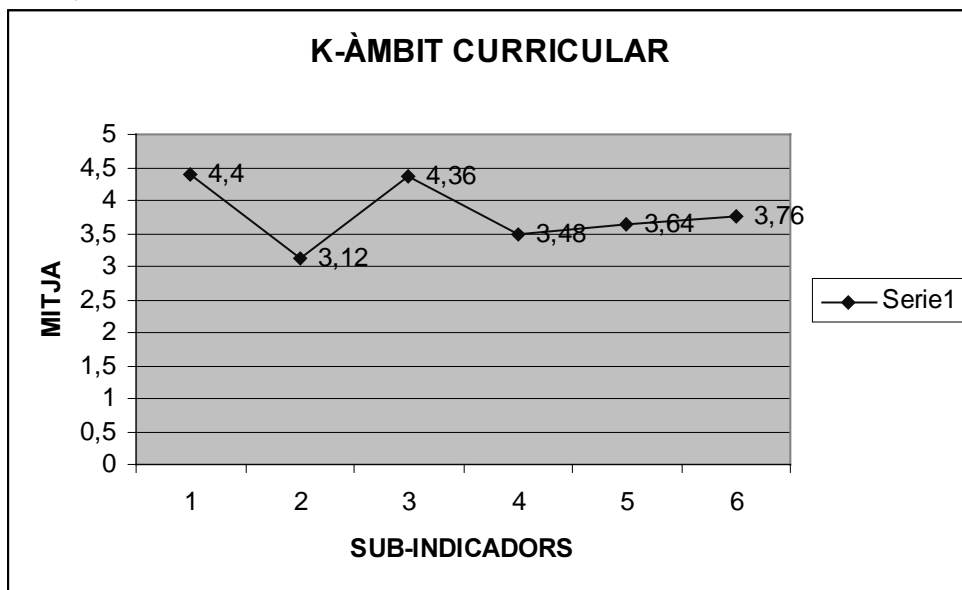
G-5 Atenció psicopedagògica

G-3 Serveis Extraescolars

G-4 Altres activitats per cobrir demandes laborals dels pares i mares

G-6 Atenció Serveis Socials

G-1 Ajuts concedits al centre



Gràfic de línies 10: Mitja aritmètica dels sub-indicadors de l'àmbit ÀMBIT CURRICULAR

**Sub-indicadors seleccionats i ordenats:**

K-1 Temps que es dedica als aprenentatges

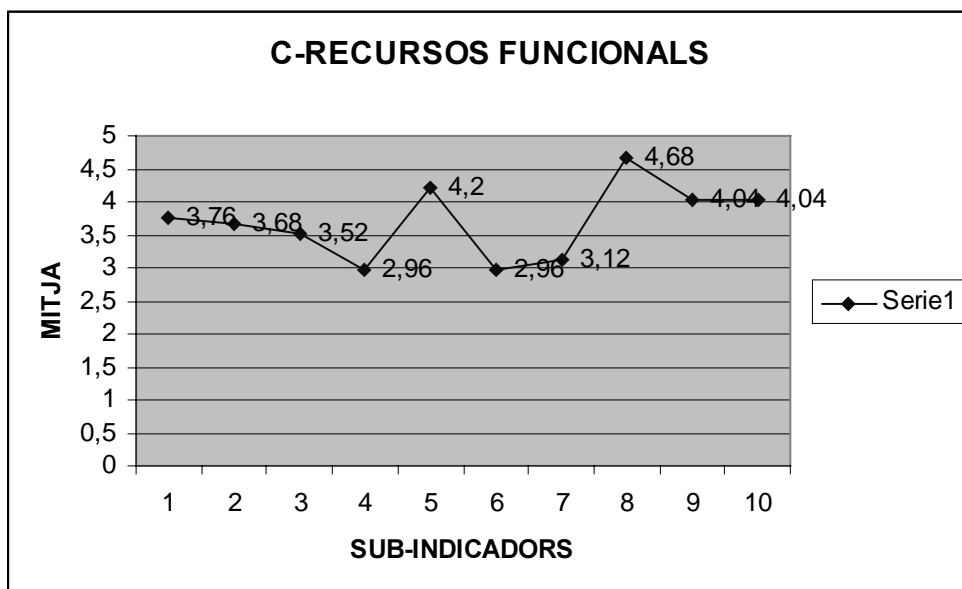
K-3 Introducció noves tecnologies

K-6 Coordinació inter-cicles

K-5 Coordinació inter-etapes

K-4 Introducció noves metodologies

K-2 Introducció eixos transversals

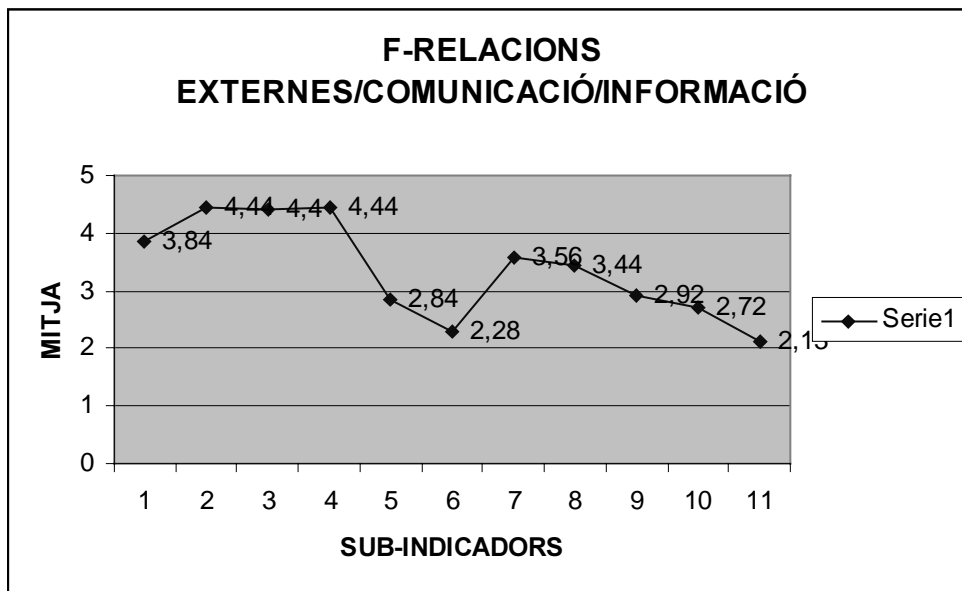


Gràfic de línies 11: Mitja aritmètica dels sub-indicadors de l'àmbit RECURSOS FUNCIONALS

**Sub-indicadors seleccionats i ordenats:**

C-8 Clima general de centre

- C-9 Existència AMPA
- C-10 Col.laboració AMPA-CENTRE DOCENT
- C-5 Etapes que s'imparteixen al centre
- C-1 Horari lectiu
- C-2 Horari Serveis Escolars
- C-3 Horari Serveis Extraescolars
- C-7 Projectes d'innovació



Gràfic de línies 12: Mitja aritmètica dels sub-indicadors de l'àmbit RELACIONS EXTERNES/COMUNICACIÓ/INFORMACIÓ

**Sub-indicadors seleccionats i ordenats:**

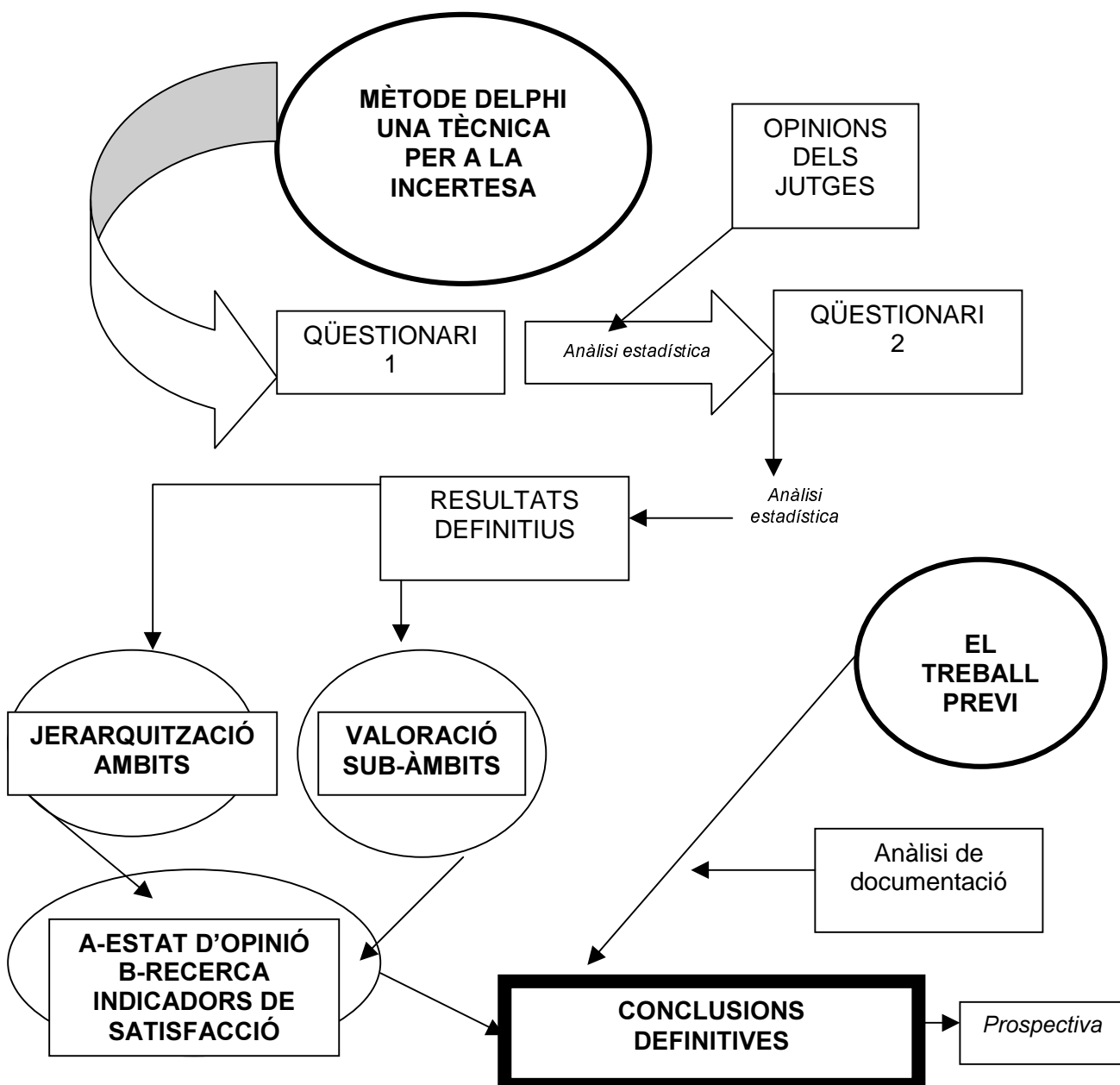
- F-3 Comunicació amb els pares i mares (informes acadèmics)
- F-2 Reunions individuals amb als pares i mares
- F-4 Comunicacions generals als pares i mares
- F-1 Reunions generals amb els pares i mares
- F-6 Activitats adreçades a l'entorn immediat
- F-7 Activitats realitzades amb la col.laboració de l'entorn

□ **V. CONCLUSIONS I PROSPECTIVA**

## Conclusions

La necessitat creixent de millorar els índex de satisfacció i confiança dels nostres usuaris, ens ha portat a elaborar aquest treball d'investigació emmarcat dins uns paràmetres ben concrets. La unió d'una experiència subjectiva, però objectivable mitjançant les dades documentals que es presenten, i un exhaustiu treball de camp entorn als indicadors de satisfacció dels usuaris, han fet que aquesta recerca sigui **la conjunció de diferents metodologies investigadores unides per un fil comú: el millorament de la qualitat dels nostres centres educatius.**

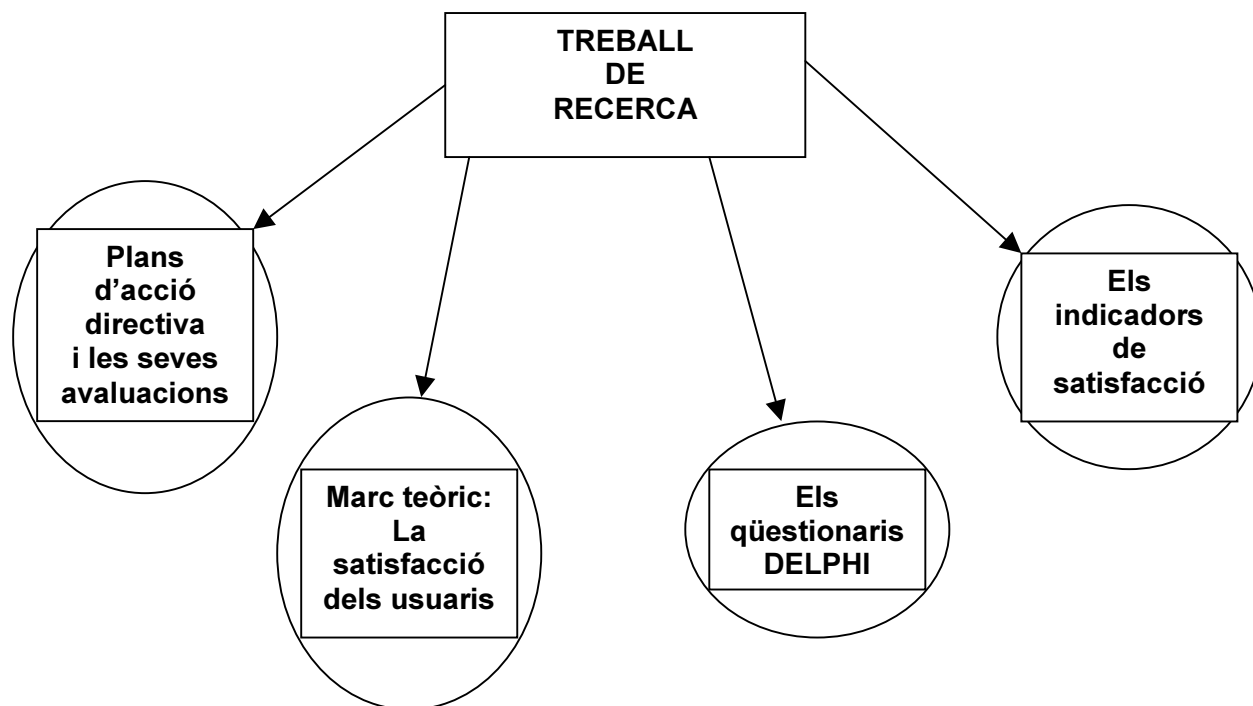
Sota aquesta doble vessant, ens atrevim a dissenyar gràficament el què ha suposat aquest treball:



Esquema 12. Disseny de la investigació

Evidentment, en realitzar aquest treball, no hem perdut mai l'**objectiu clar de donar un servei a les escoles del nostre país.**

Malgrat l'aparent complexitat del treball, pensem que teniu entre les mans un document que pot servir perfectament per a la nostra **pràctica organitzativa i educativa diària**, ni que sigui a modus de reflexió:



Esquema 13. Aplicacions d'aquesta recerca

Com veiem gràficament, podem analitzar diferents Plans d'Acció Directiva i la previsió d'avaluació d'aquests plans; els diferents qüestionaris DELPHI que s'han elaborat i que poden donar peu a multiplicitat d'aplicacions; el marc teòric que ens dona una idea de la situació directiva actual, en relació als usuaris i la seva satisfacció. Finalment, tota la sèrie d'indicadors de satisfacció seleccionats i prioritzats ens poden ajudar a prendre el pols dels nostres centres educatius.

L'anàlisi dels indicadors de qualitat, centrat sota la perspectiva de la seva capacitat de generar satisfacció als usuaris, ens ha donat com a líder un dels principals indicadors per a l'eficàcia dels centres educatius, apuntat per l'OCDE: **el paper vital dels professors/es.**

Es reafirma amb aquesta investigació **que el mestre/a, el professor/a, ha estat, és i segueix éssent la peça clau de l'èxit educatiu i, en aquest cas, element importantíssim de generació de confiança i satisfacció.**

Als nostres centres docents –amb excessiva freqüència- s'utilitzen moltes hores de treball centrades en millorar determinats aspectes tangencials (imatge externa, tríptics, díptics, comunicacions, documents, revistes....) quan a la nostra investigació, precisament, aquests àmbits es situen en llocs menys qualificats en quant la seva capacitat de generar satisfacció als usuaris –com veurem més endavant-.



Aquesta primera conclusió ens porta també cap a una conseqüència directa: la professionalització de la tasca directiva com a garantia de la qualitat dels centres docents.

Els equips directius actuals tenen poques possibilitats estratègiques i poc marge d'autonomia per millorar determinats àmbits dels centres docents públics. Ens queda clar que no és per manca de legislació al respecte. Segur que, amb la llei a la mà, els directors i directores tenen prou mecanismes per resoldre moltes situacions. Però el model directiu actual no permet –moltes vegades- dur a terme actuacions fermes i decisives.

**En segon lloc els experts situen els resultats acadèmics** com allò que els pares i mares prenen més en consideració alhora de quedar satisfets amb el centre docent. És evident que aquests resultats acadèmics no depenen exclusivament del centre docent i que, les expectatives dels propis alumnes i les seves capacitats tenen un pes específic en aquests resultats. Malgrat tot, també és un dels indicadors apuntats per l'OCDE en quant en tant uns resultats acadèmics actuals i posteriors –en les diferents etapes educatives d'un alumne- són sinònim de qualitat.

**En tercer lloc trobem l'àmbit dels recursos humans.** Tot allò que fa referència al tipus d'alumnat, estabilitat i especialitat del professorat, ràtios..... Aquest àmbit també es troba en una posició important dins l'escala jeràrquica que hem creat.

**En quart lloc, els pares i mares tenen molt en compte la satisfacció que els seus fills i filles reben del centre docent.** S'ha valorat posteriorment en aquest àmbit, la satisfacció dels alumnes envers el centre en general, els companys i els mestres en particular i la seva satisfacció envers els aprenentatges que reben.

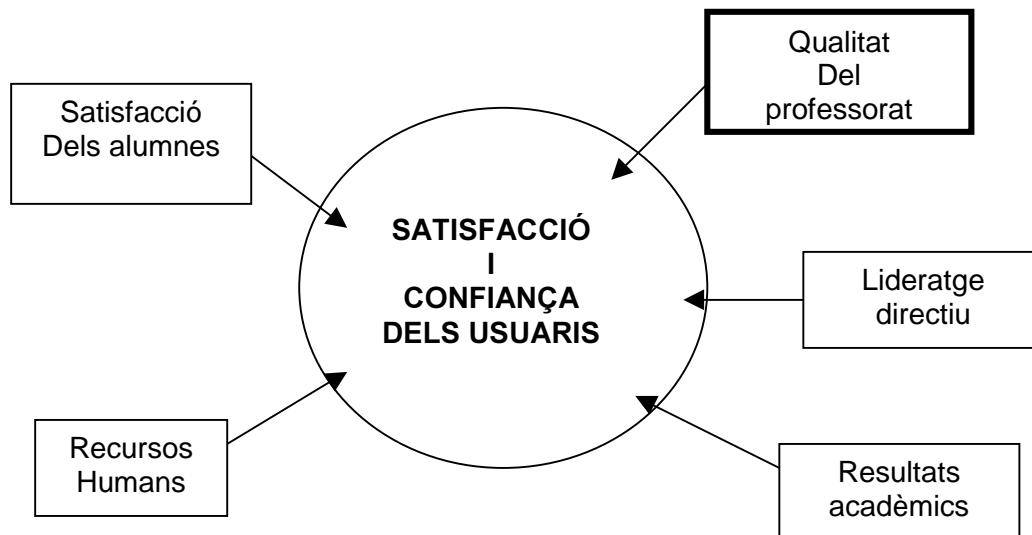
**Finalment, tancaríem aquesta primera anàlisi amb l'àmbit que ha obtingut el cinquè lloc: Lideratge Directiu.**

Constatem que **les cinc primeres posicions són pels àmbits referits a les “persones”** sobre les que pivota un centre educatiu: els mestres i professors, els alumnes i els seus resultats, els recursos humans en general i l'equip directiu com element coordinador.

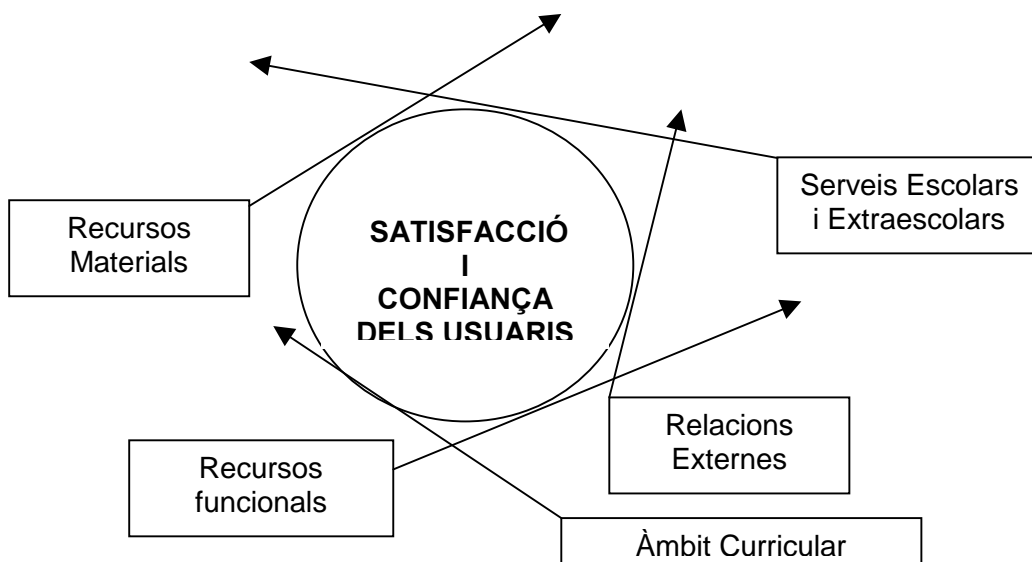
Esbrinem, d'una manera clara, que **els àmbits d'un centre docent on els equips directius podem tenir més influència: recursos materials, recursos funcionals, relacions externes, comunicacions, àmbit curricular, noves tecnologies..... són aquells menys valorats pels experts en quant a la seva capacitat de generar confiança i satisfacció.** Per tant doncs, les nostres actuacions realment possibles són les que passen “tangencialment” i “de puntetes” per la satisfacció dels usuaris. Contràriament allò que incideix més directament en la satisfacció no depèn de nosaltres.

A partir d'aquí, ja anem trobant **diferents indicadors que ocupen posicions intermèdies** però no tant importants com: **Línia de centre educatiu, recursos materials, cortesia que es rep, serveis escolars i extraescolars i àmbit curricular.** Observem que els recursos materials i infraestructurals es situen en una posició intermèdia, sense voler-se definir ni molt importants ni poc importants. En canvi, la línia de centre educatiu –en sisè lloc- s'emmarca en context important alhora de triar centre docent. Finalment **l'àmbit curricular –allò que aprenen els alumnes- es situa en un desè lloc.** No és –realment- el que més importa als pares i mares, allò que aprenen els seus fills i filles, sinó els resultats que obtenen.

Per acabar, els recursos funcionals (projectes d'escola, horaris...) conjuntament amb l'àmbit dedicat a la comunicació, relacions externes... ocupen el lloc 11 i 12 respectivament.



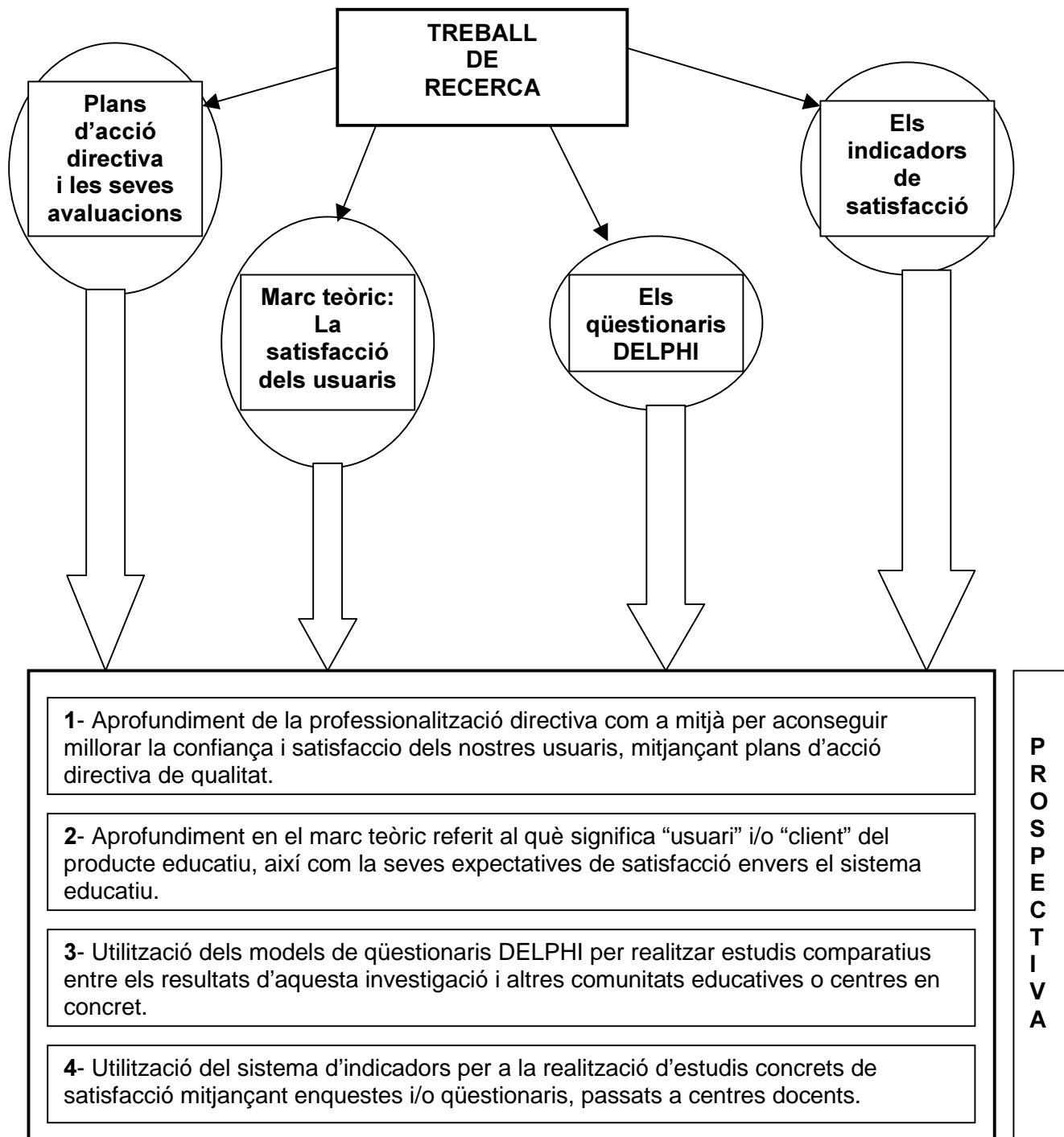
Esquema 14. La incidència directa dels cinc primers àmbits d'indicadors en la satisfacció dels usuaris



Esquema 15. La incidència tangencial de determinats àmbits d'indicadors en la satisfacció dels usuaris

## Prospectiva

Com a elements i propostes de futur a partir d'aquesta investigació, podem apuntar quatre possibilitats, en base al gràfic n. 13 de la pàgina 136:



Esquema 16. Prospectiva d'aquesta investigació

□ **VII. INDEX D'ESQUEMES, GRÀFIQUES I TAULES**

**INDEX D'ESQUEMES**

<b>RELACIÓ</b>	<b>Pàg.</b>
Esquema 1. Dinàmica inicial de treball	9
Esquema 2. Els objectius de la investigació	12
Esquema 3. Les accions de la tasca directiva. 1992/1993	18
Esquema 4. Les accions de la tasca directiva. 1993/1996	19
Esquema 5. Les accions de la tasca directiva. 1996/2000	23
Esquema 6. Definició de l'estil de govern. 1996/2000	25
Esquema 7. Principals factors de qualitat d'un centre educatiu	46
Esquema 8. Incidència de l'entorn en l'exercici de la direcció	50
Esquema 9. L'acció educativa i la seva incidència en la satisfacció dels usuaris	56
Esquema 10. Incidència del coneixement d'un centre en la confiança de l'entorn	59
Esquema 11. El procés DELPHI. Esquema global	65
Esquema 12. Disseny de la investigació	135
Esquema 13. Aplicacions d'aquesta recerca	136
Esquema 14. La incidència directa dels cinc primers àmbits d'indicadors en la satisfacció dels usuaris	138
Esquema 15. La incidència tangencial de determinats àmbits d'indicadors en la satisfacció dels usuaris	138
Esquema 16. Prospectiva d'aquesta investigació	139

**INDEX DE GRÀFIQUES**

<b>RELACIÓ</b>	<b>Pàg.</b>
Gràfica de línies 1. Mitja Aritmètica sub-indicadors ÀMBIT QUALITAT DE TREBALL DEL PROFESSORAT	127
Gràfica de línies 2. Mitja Aritmètica sub-indicadors ÀMBIT RESULTATS ACADÈMICS/IMPACTE SOCIAL	128
Gràfica de línies 3. Mitja Aritmètica sub-indicadors ÀMBIT RECURSOS HUMANS	128
Gràfica de línies 4. Mitja Aritmètica sub-indicadors ÀMBIT SATISFACCIÓ DELS ALUMNES	129
Gràfica de línies 5. Mitja Aritmètica sub-indicadors ÀMBIT LIDERATGE DIRECTIU	129
Gràfica de línies 6. Mitja Aritmètica sub-indicadors ÀMBIT LÍNIA DE CENTRE EDUCATIU	130
Gràfica de línies 7. Mitja Aritmètica sub-indicadors ÀMBIT RECURSOS MATERIALS	130
Gràfica de línies 8. Mitja Aritmètica sub-indicadors ÀMBIT CORTESIA/TRACTE QUE ES REP	131
Gràfica de línies 9. Mitja Aritmètica sub-indicadors ÀMBIT SERVEIS ESCOLARS I EXTRAESCOLARS	131
Gràfica de línies 10. Mitja Aritmètica sub-indicadors ÀMBIT CURRICULAR	132
Gràfica de línies 11. Mitja Aritmètica sub-indicadors ÀMBIT RECURSOS FUNCIONALS	132
Gràfica de línies 12. Mitja Aritmètica sub-indicadors ÀMBIT RELACIONS EXTERNES/COMUNICACIÓ	133

**RELACIÓ-ÍNDEX DE TAULES**

<b>RELACIÓ</b>	<b>Pàg</b>
Taula 1. Comparativa d'indicadors OCDE-MESTRES	73
Taula 2. Buidat de resultats 1r qüestionari Jerarquització Àmbits	91
Taula 3. Buidat de resultats 1r qüestionari sub-indicadors Recursos Materials	92
Taula 4. Buidat de resultats 1r qüestionari sub-indicadors Recursos Humans	93
Taula 5. Buidat de resultats 1r qüestionari sub-indicadors Recursos Funcionals	93
Taula 6. Buidat de resultats 1r qüestionari sub-indicadors Lideratge Directiu	94
Taula 7. Buidat de resultats 1r qüestionari subindicadors Cortesia/tracte que es rep	94
Taula 8. Buidat de resultats 1r qüestionari sub-indicadors Relacions Externes	95
Taula 9. Buidat de resultats 1r qüestionari sub-indicadors Serveis Escolars i Extraescolars	95
Taula 10. Buidat de resultats 1r qüestionari sub-indicadors Resultats Acadèmics/Impacte Social	96
Taula 11. Buidat de resultats 1r qüestionari sub-indicadors Línia de Centre Educatiu	96
Taula 12. Buidat de resultats 1r qüestionari sub-indicadors Qualitat de treball del Professorat	96
Taula 13. Buidat de resultats 1r qüestionari sub-indicadors Àmbit Curricular	97
Taula 14. Dades estadístiques 1r qüestionari Jerarquització d'Àmbits	98
Taula 15. Ordenació resultant de l'anàlisi estadística 1r qüestionari Jerarquització d'Àmbits	99
Taula 16. Buidat de resultats 2n qüestionari Jerarquització d'Àmbits	108
Taula 17. Buidat de resultats 2n qüestionari sub-indicadors Recursos Materials	109
Taula 18. Buidat de resultats 2n qüestionari sub-indicadors recursos humans	110
Taula 19. Buidat de resultats 2n qüestionari sub-indicadors Recursos Funcionals	110
Taula 20. Buidat de resultats 2n qüestionari sub-indicadors Lideratge Directiu	111
Taula 21. Buidat de resultats 2n qüestionari sub-indicadors Cortesia/tracte que es rep	111
Taula 22. Buidat de resultats 2n qüestionari sub-indicadors Relacions Externes	112
Taula 23. Buidat de resultats 2n qüestionari sub-indicadors Serveis Escolars i Extraescolars	112
Taula 24. Buidat de resultats 2n qüestionari sub-indicadors Resultats Acadèmics/Impacte Social	113
Taula 25. Buidat de resultats 2n qüestionari sub-indicadors Línia de Centre Educatiu	113
Taula 26. Buidat de resultats 2n qüestionari sub-indicadors Qualitat de treball del Professorat	113
Taula 27. Buidat de resultats 2n qüestionari sub-indicadors Àmbit Curricular	114
Taula 28. Buidat de resultats 2n qüestionari sub-indicadors Satisfacció dels Alumnes	114
Taula 29. Dades estadístiques 2n qüestionari Jerarquització d'Àmbits	115
Taula 30. Dades estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Àmbit Curricular	116
Taula 31. Dades estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Cortesia/tracte que es rep	116

Taula 32. Dades estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Lideratge Directiu	117
Taula 33. Dades estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Línia de Centre Educatiu	117
Taula 34. Dades estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Qualitat de Treball del Professorat	118
Taula 35. Dades estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Recursos Funcionals	118
Taula 36. Dades estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Recursos Humans	119
Taula 37. Dades estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Recursos Materials	119
Taula 38. Dades estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Relacions Externes	120
Taula 39. Dades estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Resultats Acadèmics/Impacte Social	120
Taula 40. Dades estadístiques 2n qüestionari sub-indicadors Satisfacció dels Alumnes	121
Taula 41. Ordenació resultant anàlisi estadística 2n qüestionari Jerarquització d'Àmbits	122
Taula 42. Ordenació resultant anàlisi estadística 2n qüestionari sub-indicadors Qualitat de Treball del Professorat	122
Taula 43. Ordenació resultant anàlisi estadística 2n qüestionari sub-indicadors Resultats Acadèmics/Impacte Social	123
Taula 44. Ordenació resultant anàlisi estadística 2n qüestionari sub-indicadors Recursos Humans	123
Taula 45. Ordenació resultant anàlisi estadística 2n qüestionari sub-indicadors Satisfacció dels alumnes	123
Taula 46 Ordenació resultant anàlisi estadística 2n qüestionari sub-indicadors Lideratge Directiu	123
Taula 47. Ordenació resultant anàlisi estadística 2n qüestionari sub-indicadors Línia de Centre Educatiu	124
Taula 48. Ordenació resultant anàlisi estadística 2n qüestionari sub-indicadors Recursos Materials	124
Taula 49. Ordenació resultant anàlisi estadística 2n qüestionari sub-indicadors Cortesia/tracte que es rep	124
Taula 50. Ordenació resultant anàlisi estadística 2n qüestionari sub-indicadors Serveis Escolars i Extraescolars	124
Taula 51. Ordenació resultant anàlisi estadística 2n qüestionari sub-indicadors Àmbit Curricular	125
Taula 52. Ordenació resultant anàlisi estadística 2n qüestionari sub-indicadors Recursos Funcionals	125
Taula 53. Ordenació resultant anàlisi estadística 2n qüestionari sub-indicadors Relacions Externes	125
Taula 54. Comparativa de la mesura de la dispersió en l'aplicació dels dos qüestionaris DELPHI	126

□ **VIII. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES**



ALSINET, Josep (1999): "La identificación de la comunidad escolar con el proyecto de centro" A Aula de Innovación Educativa n. 79, pp. 47-50
ALVAREZ, Manuel (1993): <i>El perfil del director en el sistema educativo español: influencia del modo de acceso y modelo organizativo en el estilo de la dirección.</i> UNED. Tesis Doctoral. Madrid
ALVAREZ, Manuel (1996): "El modelo de direcció LOPEGCE" A Organización y gestión educativa n. 1-1996, pp. 7-12
ALVAREZ, Manuel (1998): <i>El Liderazgo de la calidad total</i> Editorial Escuela Española. Madrid
ALVAREZ, Manuel (1999a): "La cultura de la calidad en la escuela pública" A Organización y gestión educativa nº 6-1999, pp.4-8
ALVAREZ, Manuel (1999b): <i>Evaluación Europea de la Educación: Diversidad y confluencia</i> ICE UNIVERSIDAD DE DEUSTO. Bilbao
ANTUNEZ, S (1998): <i>Gestió i direcció de centres docents públics</i> Universitat Oberta de Catalunya. Formació Continuada. Barcelona
ANTUNEZ, Serafin (1993): <i>Anàlisi de les tasques dels directors i directores escolars dels centres públics d'ensenyament primari de Catalunya</i> Universitat de Barcelona. Tesis Doctoral inédita. Dirigeix: Núria Borrell
ANTUNEZ, Serafín (2000): <i>La acción directiva en las instituciones escolares</i> ICE-UNIVERSITAT DE BARCELONA. HORSORI. Barcelona
BERNAL, José-Luís (1995): "La satisfacción de los directivos con su trabajo: su autoestima" A Organización y gestión educativa nº 2-1995, pp. 3-7
BERNAL, José-Luís (1996): "El director en EEUU. Hacia un rol más colaborativo" A Organización y gestión educativa nº 2-1996, pp. 3-7
BISQUERRA, R i MARTINEZ, M (1998): <i>El clima escolar als centres d'Ensenyament Secundari a Catalunya</i> Generalitat de Catalunya. Departament d'Ensenyament
BLANCO, Lluís Àngel (1999): "El cuestionario de opinión para la evaluación de la docencia: ¿Ayuda o conflicto?" A L'Avaluació com a eina de millora en l'educació formal i no formal III JORNADES MARIA RÚBIES de Recerca i Innovació Educativa. Univ. Lleida
BOLIVAR, Antonio (1999): "La educación no es un mercado. Crítica de la gestión de calidad total" A Aula de Innovación Educativa n. 83-84, pp. 77-82
BOSCH, Jaume i altres (1994): "La gestión de los cargos unipersonales en la escuela pública. Una aproximación empírica a su causística" A Organización y gestión educativa nº 4-1994, pp. 13-17
BUSQUETS, Lluís (1997): "El modelo de gobierno de los centros y la administración educativa" A Organización y gestión educativa nº 1-1997, pp.7-11
CARBONELL, José-Luís (1994): "La problemática de la dirección escolar" A Organización y gestión educativa nº 2-1994, pp. 8-11
CARDÚS, Salvador (2000): <i>El desconcert de l'educació</i> Edicions La campana. Barcelona
CASANOVA, M. Antonia (1998): "Por el camino de la calidad: la evaluación en el centro educativo" A Aula de Innovación Educativa n. 69, pp. 47-50

CASAS, F (1990): <i>Els indicadors psicosocials</i> La llar del llibre. Barcelona
CASAS, F. ( 1989): <i>Técnicas de investigación social: los indicadores sociales y psicosociales</i> PPU SA. Barcelona
CASCANTE, César (2000): “Comprensivitat davant mercat educatiu” A Temps d’educació nº 23 – 1 semestre 2000, pp.199-210
CHAVARRIA, Xavier (1997): “Finalidades de la evaluación de los directivos escolares” A Organización y gestión educativa nº 1-1997, pp. 3-6
CHAVARRIA, Xavier i altres (1999): <i>Avaluació de la funció directiva. Una estratègia per al desenvolupament</i> GRAÓ. Barcelona
COHEN, L i LAWENCE, M. (1990): <i>Métodos de investigación educativa</i> Ed. La Muralla. Madrid
COLL, César (1998): “El proyecto educativo de ciudad: un elemento estratégico de futuro” A Aula de Innovación Educativa n. 72, pp. 71-74
COMISSIÓ ORGANITZADORA DE LES I JORNADES 3-12 (2000): “I Jornades 3-12. Document” A Perspectiva Escolar 244, PP. 68-74
CONFERENCIA INTERNACIONAL “L’ensenyament i les regions a l’Europa de 1993” (1990) Generalitat de Catalunya. Dept. Ensenyament. Barcelona
CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE DIRECCIÓN DE CENTROS DOCENTES – II (1996): <i>Dirección participativa y evaluación de centros</i> ICE-UNIVERSIDAD DE DEUSTO. Bilbao
CONGRESO INTERUNIVERSITARIO DE ORGANIZACIÓN ESCOLAR (I) (1990) Fac. Lletres UAB. Barcelona
CONSEJO ESCOLAR DEL ESTADO (1999): <i>Informe sobre el estado y situación del sistema educativo. Curso 1997/1998</i> Ministerio de Educación y Cultura. Madrid
CONSEJO ESCOLAR DEL ESTADO (2000): <i>Informe sobre el estado y situación del sistema educativo. Curso 1998/1999</i> Ministerio de Educación y Cultura. Madrid
CONSELL SUPERIOR D’AVALUACIÓ DEL SISTEMA EDUCATIU DEL DEPARTAMENT D’ENSENYAMENT DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA (1995): <i>Education Indicators in the Europe of the Regions. Proceedings Actes. A European Seminar under the auspices of Consell Superior d’Avaluació del Sistema Educatiu</i> Generalitat de Catalunya. Departament d’Ensenyament. Barcelona
DARDER, P i MESTRES, J. (1994): <i>Avaluació de Centres d’Educació Infantil. ACEI</i> Dossiers Rosa Sensat. Barcelona
DEBON, Santiago (1996): “La dirección escolar en la U.E. y EEUU. Hacia una mayor profesionalización” A Organización y gestión educativa nº 2-1996, pp.8-13
EGIDO, M. Inmaculada ( 1998): <i>Directores escolares en Europa</i> Editorial Escuela Española. Madrid
FAPAC (1995): FaPaC 1975-1995. Vint anys. Cap a la cultura de la participació Edició i impressió: FAPAC. 1ª edició
FAPAC (1999/2000): Estudi sobre les APA de Catalunya: Les APA a la fi del Mileni Plec n. 53 Butlletí Informatiu
FERNANDEZ, M i PEREZ, M (1999): <i>Las familias andaluzas ante la educación</i> JUNTA DE ANDALUCIA. Consejería de Educación y Ciencia

FORUM EUROPEO DE ADMINISTRADORES DE LA EDUCACION DE CATALUÑA (1997): "La dirección escolar en el marco de la LOPEGCD" A Organización y gestión educativa nº 4-1997, pp. 38-39
FORUM EUROPEU D'ADMINISTRADORS DE L'EDUCACIÓ A CATALUNYA (1998): <i>La Comunitat Educativa envers la direcció escolar. La percepció de la influència de la LOPEGCD en la direcció</i> Editorial ESTEL. Barcelona
FULLAT, Octavi (2000): <i>Filosofías de la Educación. PAIDEIA</i> Editorial CEAC. Barcelona
FUNDACIÓN HOGAR DEL EMPLEADO (2000): <i>Informe educativo 2000</i> Grupo SANTILLANA. Madrid
GAIRIN, J. (1995): <i>La organización escolar: contexto y texto de actuación</i> Ed. La Muralla. Madrid
GAIRIN, Joaquín ( 1999): <i>Los Equipos Directivos de los Centros Docentes. Análisis de su funcionamiento</i> ICE-UNIVERSIDAD DE DEUSTO. Bilbao
GENTO PALACIOS, Samuel (1998): <i>Implantación de la calidad total en instituciones educativas</i> UNED. Madrid
GENTO, Samuel ( 1996): <i>Instituciones educativas para la calidad total</i> Editorial LA MURALLA SA. Madrid
GIMENO SORIA, Xavier (1998): <i>Plans de Formació Permanent del Professorat. Una proposta d'avaluació</i> Tesi Doctoral Inédita. Universitat Autònoma de Barcelona. Dirigeix: J. GAIRÍN
GIMENO, J. (1998): <i>Poderes inestables en educación</i> EDICIONES MORATA SL. Madrid
GOETZ, JP i LeCompte ( 1988): <i>Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa</i> . Ed. Morata. Madrid
GOMEZ, C i VILA, I (coord) (2001): <i>La ciudad como proyecto educativo</i> Ediciones Octaedro SL. Barcelona
GONZALEZ, José-Gabriel (1998): "Marketing en educación: dificultades para su aplicación" A Organización y gestión educativa nº 5-1998, pp. 3-7
GRIMA, Joan-David i altres (1991): <i>Análisis y formulación de estrategia empresarial</i> Hispano-Europea. Barcelona
HAINAUT, Louis D' (1998): <i>Los sistemas educativos. Análisis y regulación</i> NARCEA SA. Madrid
HERNANDEZ, Fernando (2000): "Per sortir de la `calma blanca´ de l'escola primària" A Temps d'educació nº 23 – 1 semestre 2000, pp.199-210
HUETE, Luís-Maria (1996): "¿Qué es un producto y un cliente para un centro educativo? Mirando al mercado con un poco de imaginación" A Organización y gestión educativa nº 4-1996, pp.7-11
IBARZABAL, Eugenio (1998): "Mi viaje por la calidad" A Organización y gestión educativa nº 3-1998, pp. 9-12
INCE (1999): <i>Indicadores educativos sobre entorno y procesos escolares</i> Ministerio de Educación y Cultura. Madrid
INSTITUTO NACIONAL DE CALIDAD Y EVALUACION (2000): "Los centros educativos de Educación Primaria" A Resumen Informativo de l'INCE. Noviembre de 2000
JIMENEZ, Bonifacio (2000): <i>Evaluación de programas, centros y profesores</i> EDITORIAL SINTESIS SA. Madrid

LAFITTE, Rosa M. (1996): "Las dimensiones de gestión (management), administrativa y pedagógica de la dirección educativa en europa" A Organización y gestión educativa nº 1-1996, pp.13-18
LANDETA, Jon (1999): <i>El método Delphi</i> ARIEL PRACTICUM. Barcelona
LANDSHEERE, G (1996): <i>El pilotaje de los sistemas educativos</i> Ed. La Muralla. Madrid
LEY ORGANICA DE LA PARTICIPACION, LA EVALUACIÓN Y EL GOBIERNO DE LOS CENTROS DOCENTES (1995) Editorial Escuela Española. Madrid
LLEI D'ORDENACIÓ GENERAL DEL SISTEMA EDUCATIU (1990) Reculls de normativa
LLORENT, Vicente (1998): "La elección de centro escolar en la Unión Europea" A BORDON nº 50 vol III, pp. 263-275
LOPEZ RUPEREZ, F (1994): <i>La gestión de calidad en educación</i> La Muralla. Madrid
LOPEZ RUPEREZ, F. (1995): <i>La libertad de elección en educación</i> EBCOMP SA. Madrid. (Fundación para el análisis y los estudios sociales)
LOPEZ, Miguel (1999): <i>A la calidad por la evaluación</i> Editorial Escuela Española. Madrid
MARCELO, Carlos (1999): <i>Formacion del profesorado para el cambio educativo</i> EUB SA. Barcelona
MARTINEZ, Bernardo (1997): <i>Calidad y educación. Un enfoque de ingenieria</i> Ed. Tirant lo Blanch. València
MARTINEZ, Raquel-Amaya (1997): "Experiencia de investigación-acción para analizar las necesidades de cooperación entre las familias y los centros escolares" A BORDON nº49 Vol II, pp. 155-163
McCREATH, Douglas (1999): "Desarrollo profesional de los directores escolares en Escocia, Inglaterra y Gales" A Organización y gestión educativa nº 4-1999, pp.32-36
MESTRES, Joan (1990): <i>Model d'indicadors per a l'avaluació i gestió de qualitat de centres i districtes. SAPOREI</i> Tesi Doctoral inèdita. Universitat de Barcelona. Dirigeix: Miquel Siguan
MESTRES, Joan (1998): <i>Avaluació dels centres educatius</i> Universitat Oberta de Catalunya. Barcelona
MUNICIO, Pedro (1994): "Dos siglos en busca de la profesionalización" A Organización y gestión educativa nº 3-1994, pp. 35-40
MUNICIO, Pedro (1995): "Calidad total y reingeniería de procesos" A Organización y gestión educativa nº 3-1995, pp. 3-7
MUNICIO, Pedro (2000): <i>Herramientas para la evaluación de la calidad</i> Editorial Escuela Española. Madrid
MURILLO, F. Javier i altres (1999): <i>La Dirección Escolar. Análisis e Investigación</i> Ministerio de Educación y Cultura-CIDE. Madrid
NORMANN, R. (1990): <i>La gestión en las empresas de servicios: estrategia y liderazgo</i> EDICIONES DEUSTO SA. Bilbao
OCDE (1991): <i>Escuelas y calidad de la enseñanza. Informe internacional</i> MEC-PAIDOS. Barcelona
OSBORNE, David i altres ( 1997): <i>La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público</i> PAIDÓS ESTADO Y SOCIEDAD. Barcelona
PARKES, David (1996): "Desarrollo de la dirección y gestión escolar en Europa" A Organización y gestión educativa nº 1-1996, pp. 19-29

PEREZ DIAZ, V i altres (2001): <i>La família espanyola davant l'educació dels seus fills</i> Fundació "La Caixa". Barcelona
PEREZ, Ramon (coordinador) (1994): <i>Calidad de vida en los centros educativos</i> Dirección Provincial del MEC de Asturias. Centro Asociado de la UNED. Gijón
PLANDIURA, Ramon (2000): "Si vols millorar l'escola privada, inverteix en la pública" A GUIX nº 270, pp.8-9
PUELLES, Manuel de (2000): "Política y educación: cien años de historia" A Revista de Educación núm. Extraordinari pp. 7-36
QUINTANILLA, I (1996): "Marketing social de la escuela: reflexiones en torno a la demanda" A Organización y gestión educativa nº 4-1996, pp. 18-30
QUINTERO, Anunciación (1997): "La dirección escolar: algunas interrogantes al nuevo proceso de acreditación y formación" A BORDON nº 49 Vol I, pp. 57-66
QUINTERO, E i CLOSA, M (1998): <i>Enquesta de satisfacció per usuaris del servei de comandes a mida de l'IDESCAT. Projecte final de carrera</i> Document policopiat. Barcelona
REY, R i SANTA MARIA, J.M. (2000): <i>Transformar la educación en un contrato de calidad</i> Ed. Escuela Española. Madrid
REYES, Maribel (1996): "Comunicación, factor estratégico en la gestión de la empresa educativa" A Organización y gestión educativa nº 4-1996, pp. 12-17
RIBA, Clara (1999): "La relación de la escuela con el entorno" A Aula de Innovación Educativa n. 79, pp. 51-53
RIBERA, Montserrat (1999): "Tendencias de avance hacia la configuración de la escuela comunitaria" A Aula de Innovación Educativa n. 79, pp. 54-56
ROJAS, A.J. i altres (1998): <i>Investigar mediante encuestas</i> Ed. Síntesis SA. Madrid
RUIZ, Laura (1996) : "La necesaria contextualización del término marketing" A Organización y gestión educativa nº 4-1996, pp. 2
RUIZ-MAYA, L i altres (1995): <i>Análisis estadístico de encuestas: datos cualitativos</i> Editorial AC. Madrid
RUL, Jesús (1998): "Evaluar: ¿moda o necesidad? Aproximación a la función de la evaluación en educación" A Aula de Innovación Educativa n. 70, pp. 73-76
SAENZ, Oscar i altres (2000): "El acceso a la dirección escolar en España" A BORBON nº 52 vol I, pp. 107-121
SANAHUJA, Dolors (2000): "La gestió dels centres i el professorat de secundària" Perspectiva Escolar nº 248, pp. 59-69
SANTOS, Miguel Angel (1998): "Las trampas de la calidad" A Aula de Innovación Educativa n. 68, pp.81-83
SANTOS, Montserrat (1998): "Calidad y marketing de la Educación" A Organización y gestión educativa nº 5-1998, pp. 21-28
SUAREZ, José-M. (1996): "El marketing de los centros educativos" A Organización y gestión educativa nº 4-1996, pp. 3-6
SUBIRATS, Joan (1999): "Escuela y territorio. El concepto de escuela comunidad" A Aula de Innovación Educativa n. 79, pp. 43-46
TARRAGO, Josep-R. (1995): "La tasca directiva a l'ensenyament primari reformat" Experiències d'innovació educativa. Dept. Ensenyament. Barcelona

TARRAGO, Josep-R. (1996): "El projecte del procés de gestió directiva: qualitat i avaluació al servei d'un centre educatiu" A IV CONGRÉS INTERUNIVERSITARI D'ORGANITZACIÓ ESCOLAR Universitat Rovira i Virgili. Tarragona pp. 452
TEIXIDÓ, J i altres (1999): <i>El Projecte de Direcció</i> Generalitat de Catalunya. Dept. d'Ensenyament. Barcelona Col·lecció Eines de Gestió - 7
TEIXIDÓ, Joan (1996): <i>Els factors interns de la direcció escolar</i> UNIVERSITAT DE GIRONA-Servei de Publicacions Girona
TEIXIDO, Joan (1999): <i>Dirección de centros educativos desde una perspectiva de cambio</i> Universitat de Girona. Dept. Pedagogia. Cooperativa Univ. Sant Jordi.
TIANA, Alejandro (2001): "Logros y desafíos de la educación al inicio del siglo XXI " A CONFERENCIA NACIONAL D'EDUCACIÓ. Document PDF
TORRE DE LA, Saturnino (1995): <i>Innovacions educatives a Catalunya</i> EUMO EDITORIAL. Estudis Universitaris de Vic
USTEC-STE's (1999): "Llums i ombres sobre l'avaluació dels centres docents" A L'Avaluació com a eina de millora en l'educació formal i no formal III JORNADES MARIA RÚBIES de Recerca i Innovació Educativa. Univ. Lleida
VERNIS, Alfred i altres (2000): <i>La Gestión de las Organizaciones No Lucrativas</i> Ediciones DEUSTO SA. Bilbao
VILLA, Aurelio (1998): <i>Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio.</i> ICE UNIVERSIDAD DE DEUSTO. Bilbao
VISAUTA, B ( ): <i>Técnicas de investigación social. I: Recogida de datos</i> PPU. Barcelona
WILSON, J ( 1992): <i>Cómo valorar la calidad de la enseñanza</i> PAIDÓS-MEC. Madrid

