

Informes
d'Avaluació 24

**Anàlisi del
context de
les direccions
d'educació
secundària.
Curs 2018-2019**



Informes
d'Avaluació 24

**Anàlisi del
context de
les direccions
d'educació
secundària.
Curs 2018-2019**



URL: www.gencat.cat/ensenyament



Aquest llibre està publicat amb una llicència Creative Commons Reconeixement-No comercial
Compartir igual 3.0 Espanya.

Per veure'n una còpia, visiteu: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/legalcode.ca>

Els termes de la llicència impliquen que aquest material pot ser:

- reproduït, distribuït i comunicat públicament sempre que se'n reconegui l'autoria;
- reproduït, distribuït i comunicat públicament sempre que l'ús no sigui comercial, i
- utilitzat per generar una obra derivada sempre que aquesta quedi subjecta a una llicència idèntica a aquesta.

Anàlisi del context de les direccions d'educació secundària. Curs 2018-2019

Coordinació de l'estudi: Joan Mateo i Andrés (president del Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu) i Carmina Pinya i Salomó (secretària executiva).

Disseny del qüestionari: Ernest Querol Puig, María José Espí Oliver i Aina Pi Sánchez (Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu).

Elaboració de l'informe: Marc Martínez Pons, Víctor Arribas Payá, Sergi Cumplido Mercader i Carme Segura Rabinad (Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu).

Coordinació de l'edició: Antònia Carré Pons i Ernest Querol Puig (assessors tècnics docents).

© Generalitat de Catalunya
Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu
Departament d'Educació

1a edició: juliol de 2020

ÍNDEX

PRESENTACIÓ	5
INTRODUCCIÓ	7
1. CARACTERÍSTIQUES DEL QÜESTIONARI DE CONTEXT PER A LES DIRECCIONS	9
1.1. Elaboració i contingut del qüestionari	9
1.2. Població i mostra avaluada	9
1.3. Consideracions metodològiques	10
1.4. Recollida de la informació	10
2. DADES DESCRIPTIVES DELS CENTRES	11
2.1. Dimensions del municipi	11
2.3. Nivell de complexitat dels centres	14
2.4. Dimensions dels centres	15
2.5. Participació en l'avaluació de l'expressió oral	16
2.6. Síntesi	16
3. DADES DESCRIPTIVES DE LES DIRECCIONS	17
3.1. Característiques de les direccions	17
3.2. Formació de les direccions	19
3.3. Síntesi	21
4. EXPERIÈNCIA DOCENT I SATISFACCIÓ LABORAL	22
4.1. Experiència docent i directiva	22
4.2. Satisfacció laboral	24
4.3. Nivell d'estrès	25
4.4. Síntesi	26
5. DESENVOLUPAMENT PROFESSIONAL	27
5.1. Activitats de desenvolupament professional	27
5.2. Importància de diferents recursos en el desenvolupament professional	29
5.3. Necessitat de formació	31
5.4. Factors que dificulten la participació en activitats de desenvolupament professional	33
5.5. Síntesi	33
6. USOS DELS RECURSOS DELS CENTRES	34
6.1. Adequació dels recursos als centres educatius	34
6.2. Dispositius digitals	36
6.3. Regulació de l'ús dels mòbils	37

6.4. Accions dels centres educatius amb els dispositius digitals i Internet	39
6.5. Síntesi.....	40
7. FUNCIÓ DIRECTIVA	41
7.1. Dedicació de les direccions a les tasques pròpies del càrrec.....	41
7.2. Activitats dutes a terme en els últims dotze mesos	42
7.3. Síntesi.....	43
8. AMBIENT DEL CENTRE	44
8.1. Nivell d'acord sobre l'ambient del centre	44
8.2. Activitats que s'ofereixen a l'alumnat de quart d'ESO durant el curs acadèmic	46
8.3. Implicació i expectatives de diferents membres de la comunitat educativa	47
8.4. Participació de les famílies.....	48
8.5. Fets ocorreguts en els centres educatius	49
8.6. Intervenció de l'alumnat en situacions ocorregudes en el si del centre	50
8.7. Síntesi.....	51
9. ORGANITZACIÓ DEL CENTRE.....	52
9.1. El Projecte Educatiu de Centre i la seva importància	52
9.2. Principals responsables en la presa de decisions dels centres educatius	54
9.3. Organització de l'atenció a la diversitat.....	58
9.4. Accions dutes a terme als centres educatius.....	59
9.5. Programes oferts als centres educatius.....	60
9.6. Finalitats de l'avaluació	61
9.7. Els canvis i les idees noves.....	62
9.8. Nivell de competència del professorat	63
9.9. Ajudes per facilitar l'estudi a l'alumnat de quart d'ESO	64
9.10. Síntesi.....	64
10. CLASSIFICACIÓ DELS CENTRES EDUCATIUS	65
10.1. Criteris de classificació dels centres segons el nivell de complexitat	65
10.2. Classificació de les direccions a partir de la generació d'índexs mitjançant l'anàlisi de components principals.....	67
11. SÍNTESI FINAL DE RESULTATS	73
11.1. Dades tècniques de les direccions dels centres	73
11.2. Dades descriptives de les direccions	73
11.3. Experiència docent i satisfacció laboral	73
11.4. Desenvolupament professional.....	74
11.5. Usos dels recursos.....	74
11.6. Funció directiva	74
11.7. Ambient dels centres	74
11.8. Organització del centre	75
11.9. Classificació de la complexitat dels centres.....	75

11.10. L'enfocament de la funció directiva i la implicació de la comunitat educativa	75
ANNEX 1. CATEGORITZACIÓ DELS CENTRES EDUCATIUS SEGONS EL TIPUS DE LIDERATGE EXERCIT	77
ANNEX 2. QÜESTIONARI DE CONTEXT DE LES DIRECCIONS DELS CENTRES.....	80

PRESENTACIÓ

Aquest és el tercer volum d'una sèrie de quatre que s'han dissenyat per analitzar les dades de tres qüestionaris de context que es van aplicar a una mostra representativa d'alumnes, direccions de centres i professorat que va participar a l'avaluació de quart d'ESO del curs 2018-2019. Pràcticament la mateixa mostra va ser avaluada de l'expressió oral en llengua catalana, llengua castellana i llengua anglesa.

Així és que gairebé 3.000 alumnes provinents de 51 centres educatius, 349 professors i 49 representats dels equips directius van respondre els tres qüestionaris, dissenyats per obtenir dades sobre el context escolar i familiar per poder-les creuar després amb els resultats acadèmics obtinguts. El qüestionari de context de l'alumnat es va aplicar durant els mesos de març i abril de 2019, mentre que els qüestionaris del professorat i dels equips directius es van respondre durant els mesos de juny i juliol de 2019. L'avaluació de l'expressió oral es va aplicar entre finals d'abril i al llarg de tot el mes de maig de 2019.

El primer volum que inaugura la sèrie de quatre publicacions és el [número 22](#) d'aquesta col·lecció 'Informes d'avaluació.' Està dedicat a l'anàlisi en profunditat del context de l'alumnat. El segon volum, el [número 23](#), està dedicat als resultats obtinguts en l'avaluació de l'expressió oral en les tres llengües, resultats que es creuen amb les variables de context del qüestionari de l'alumnat. El número 24 de la col·lecció, que és aquest volum que ara presentem, analitza en profunditat els resultats obtinguts en l'anàlisi del qüestionari dissenyat per als equips directius dels centres, mentre que el número 25 se centrarà en els resultats del qüestionari dissenyat per al professorat.

Aquest número 24, doncs, comença descrivint les característiques dels qüestionaris, les dades dels centres de la mostra i de les direccions. Després, hi ha uns capítols dedicats a definir com són les direccions: quina experiència docent i directiva tenen, quin grau de satisfacció personal, com és el seu desenvolupament professional. Tot seguit, els capítols s'emmarquen en els centres educatius: quins usos es fan dels recursos que tenen els centres, com és la funció directiva, quin és l'ambient i l'organització del centre, com es podrien classificar els centres educatius a partir del seu nivell de complexitat. L'últim capítol, l'11, podríem dir que és un resum de tot plegat, ja que s'hi presenta una síntesi final dels resultats observats en els capítols anteriors.

El volum conté també dos annexos. El primer és la categorització dels centres educatius segons els tipus de lideratge que exerceixen les direccions. El segon és el qüestionari que van respondre els directors i directores que van formar part de la mostra.

El més destacable, segurament, és que es detecten dues maneres d'exercir la direcció d'un centre: la que s'associa amb un lideratge gerencial personalista i la que tendeix a un enfocament pedagògic. Les dades obtingudes de l'anàlisi del qüestionari no permeten correlacionar, però, cap d'aquests dos estils directius amb els resultats de les avaluacions de quart d'ESO ni de l'expressió oral. És clar que això no significa que les dades que ens aporta el qüestionari no siguin útils per radiografiar el sistema educatiu català des d'una perspectiva que no s'ha acostumat a tenir massa en compte fins ara i per contribuir a dissenyar polítiques públiques que potenciïn l'equitat i la inclusivitat dels centres educatius.

Espero que les dades aportades per aquests quatre informes ens proporcionin un coneixement matisat dels estudiants que acaben la seva educació obligatòria, de les direccions dels centres on estan matriculats i del professorat que hi exerceix la docència. És a dir, de tot el sistema educatiu català en general. És per aquest motiu que des del Consell hem dissenyat els qüestionaris i hem dedicat esforços a estudiar-ne els resultats a fons.

JOAN MATEO ANDRÉS
President del Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu

INTRODUCCIÓ

Amb la finalitat d'incrementar les dades socioeducatives de Catalunya, tant en quantitat com en qualitat, el Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu (CSASE) afegeix als estudis internacionals estudis propis que aporten altres informacions sobre el funcionament i els resultats del sistema educatiu en les etapes avaluades. El 2019 s'ha dissenyat un nou projecte relacionat amb l'entorn dels alumnes, que inclou també qüestionaris al professorat i a la direcció. Primer, s'ha seleccionat una mostra d'alumnes de quart d'ESO, que provenen de 51 centres, els quals van respondre un qüestionari de context i que van ser avaluats de l'expressió oral en llengua catalana, llengua castellana i llengua anglesa.

Després, s'ha preparat un qüestionari per al professorat dels centres de la mostra i un altre de context sociològic per a les direccions dels centres, que proporciona indicadors de tipus contextual (formació, desenvolupament professional, satisfacció laboral, clima escolar, hàbits i pràctiques, etc.). Amb aquest estudi, el CSASE es proposa obtenir dades sobre els perfils de les direccions dels centres que puguin servir per continuar orientant la política educativa del país.

Des de la publicació de l'informe Coleman (1966)¹ s'ha pogut anar comprovant la relació que hi ha entre el nivell sociocultural i el rendiment acadèmic de l'alumnat, per a la qual cosa ha calgut conèixer aquestes dades sociodemogràfiques mitjançant els qüestionaris de context. El CSASE ja va preparar l'anomenat qüestionari sociodemogràfic i lingüístic, que es va aplicar els anys 2006 i el 2013 (vegeu el [número 11](#) i el [número 19](#) d'aquesta mateixa col·lecció, 'Informes d'Avaluació'). Actualment, també s'ha comptat amb el valuós antecedent dels qüestionaris de context de PISA, elaborats per l'OCDE, que el 2012 va començar a introduir-los en el marc general i en va obtenir informacions en l'onada del 2015.

Des del CSASE s'han dissenyat, doncs, tres estudis sobre el context sociodemogràfic i lingüístic que proporcionen indicadors de la situació socioeconòmica, del clima escolar i del coneixement dels usos lingüístics de l'alumnat que també s'anomenen qüestionaris de context: un qüestionari s'ha aplicat a l'alumnat (vegeu el [número 22](#) d'aquesta mateixa col·lecció), un altre al professorat (vegeu el número 25 d'aquesta mateixa col·lecció) i un altre a les direccions dels centres educatius.

Les informacions que s'obtenen d'aquesta bateria de qüestionaris es creuen posteriorment tant amb els resultats de l'avaluació de quart d'ESO del curs 2018-2019 com amb els resultats de l'avaluació de l'expressió oral, que també es va implementar aquell mateix curs a una mostra d'alumnes (vegeu el [número 23](#) d'aquesta mateixa col·lecció).

El qüestionari que ha permès recollir les informacions que s'analitzen en aquest informe es pot dividir en diferents blocs temàtics. En primer lloc, hi ha una secció de preguntes adreçades a conèixer el perfil de les direccions mitjançant qüestions relatives a la formació, al desenvolupament professional i a la funció directiva del centre. Per tant, d'alguna manera, aquesta primera part del qüestionari s'ubica en el camp d'estudi de la sociologia, especialment d'aquells aspectes relatius al capital cultural de les direccions.

¹ Coleman, J. S.; Campbell, E. Q.; Hobson, C. J.; McPartland, F.; Mood, A. M.; Weinfeld, F. D. i York, R. L., *Equality of Educational Opportunity*. Washington D.C., U.S., Government Printing Office, 1966.

En segon lloc, el qüestionari indaga sobre el clima escolar, i per tant, recull informació sobre la cultura i l'organització escolar, així com sobre aspectes referits a la implicació familiar i a la resolució de problemes. En aquest sentit, aquests blocs es podrien emmarcar dins de la disciplina de la sociologia de les institucions socials, atès que aporten informació sobre l'alumnat que conforma el centre escolar.

En tercer lloc, l'enquesta estudia en profunditat l'organització del centre i, per tant, pregunta sobre l'enfocament educatiu del Projecte Educatiu de Centre (PEC), com i quins agents educatius prenen les decisions educatives en el centre escolar, com s'afronta la diversitat a l'aula o l'ús que es fa de l'avaluació.

Finalment, el qüestionari acaba plantejant a les direccions quins criteris s'haurien de considerar per classificar els centres segons el nivell de complexitat. En definitiva, el qüestionari pretén aportar informació útil per al disseny de les polítiques públiques.

1. CARACTERÍSTIQUES DEL QÜESTIONARI DE CONTEXT PER A LES DIRECCIONS

1.1. Elaboració i contingut del qüestionari

L'estudi sociodemogràfic dels centres públics i privats que imparteixen educació secundària obligatòria es fa a partir d'un qüestionari de preguntes essencialment tancades, destinat a les direccions dels centres, concretament al director/a de cadascun centres que van respondre també el qüestionari de context per a l'alumnat de quart d'ESO (2.859 alumnes, la majoria dels quals també van fer l'avaluació de l'expressió oral) i el qüestionari del professorat.

El qüestionari té 38 preguntes, i les han respost 49 directors i directores d'aquests centres. Val a dir però, que, inicialment conformaven la mostra 51 centres (el mateix nombre de la mostra que va respondre el qüestionari per a l'alumnat).

La informació recollida en el qüestionari s'agrupa en els blocs següents:

- Dades generals
- Formació
- Experiència docent i satisfacció laboral
- Desenvolupament professional
- Usos i recursos
- Funció directiva
- Ambient del centre
- Organització del centre
- Classificació dels centres

1.2. Població i mostra avaluada

El qüestionari de context per a la direcció, com el del professorat, està relacionat amb el qüestionari de l'alumnat, que s'ha aplicat a una mostra de 2.859 d'alumnes, provinents de 51 centres.

El tipus de mostreig és bietàpic estratificat. En una primera fase, se seleccionen els 51 centres en què hi ha alumnat matriculat a quart d'ESO. En una segona fase, el CSASE selecciona de manera aleatòria l'alumnat d'aquest curs, tenint en consideració els estrats següents per tal de reflectir la realitat escolar de Catalunya:

- La grandària de l'hàbitat on s'ubica el centre, codificada en tres categories: més de 100.000 habitants, de 10.001 a 100.000 habitants i fins a 10.000 habitants.
- La complexitat del centre, codificada en tres categories: alta, mitjana i baixa.
- La titularitat del centre, codificada en dues categories: centres públics i centres privats.
- La grandària del centre, codificada en dues categories: més de 60 alumnes de quart i fins a 60 alumnes de quart.

L'encreuament d'aquests estrats dona lloc a $3 \times 3 \times 2 \times 2 = 36$ estrats teòrics, 18 dels quals són reals. En el disseny de la mostra s'han considerat 18 perfils de centres, seguint com a criteri el pes que tenen en el conjunt de la població. Els perfils seleccionats cobreixen el 93,1% dels centres de Catalunya que imparteixen quart d'ESO (947 de 1.017 centres).

Amb la voluntat d'incloure la dimensió territorial, també es té en compte que la mostra incorpori centres de totes les àrees territorials de Catalunya, tot i que aquesta variable i la d'habitat només es consideren per distribuir de manera equilibrada el nombre d'alumnes i de centres.

1.3. Consideracions metodològiques

El qüestionari per a la direcció forma part d'una estratègia conjunta amb els qüestionaris per al professorat i per a l'alumnat. La representativitat de la mostra està lligada a la d'aquest darrer col·lectiu. Així, tenint en compte la grandària de la mostra ($n=2.859$) d'un univers de gairebé 68.000 alumnes de quart d'ESO, el marge d'error que s'assumeix no arriba al 2% (exactament l'1,85%). Ara bé, atès que tant el qüestionari del professorat com el de la direcció van lligats a aquesta mostra inicial de l'alumnat, tenen uns marges d'error molt més alts.

Pel que fa al qüestionari de la direcció, tenint en compte que la grandària de la mostra és de 49 directores i directors d'un univers de 1.180 centres d'educació secundària obligatòria, el marge d'error que s'assumeix és de 13,71%, amb un interval de confiança del 95%. Per tant, a diferència dels qüestionaris de context de l'alumnat o del professorat, els resultats no s'haurien de desagregar ni de creuar amb els resultats de l'avaluació de l'expressió oral o de l'avaluació de quart d'ESO, perquè la fiabilitat encara baixaria més. Atès que el que més ens interessa són les relacions entre els resultats i els diferents col·lectius (alumnat, professorat i direcció), només a tall experimental s'han fet aquests creuaments i es presenten en aquest informe per poder observar si hi ha una hipotètica covariació entre les proves anteriorment esmentades i alguna de les variables recollides en els qüestionaris de context de la direcció. Encara que no es poden generalitzar els resultats a l'univers de centres, ens poden esbossar algunes pistes interessants.

Tots els resultats de les anàlisis fetes i que es presenten en aquest informe han estat degudament anonimitzats i, per tant, les respostes no permeten identificar cap escola ni institut dels que conformen la mostra, així com tampoc no és possible reconèixer cap director/a dels centres educatius.

1.4. Recollida de la informació

El mètode per a la recollida de dades dels tres qüestionaris de context ha estat l'enquesta emplenada per via telemàtica. El de la direcció s'ha respost entre el 17 de juny i el 17 de juliol de 2019. Prèviament, se n'havia fet un pre-test a quatre centres.

2. DADES DESCRIPTIVES DELS CENTRES

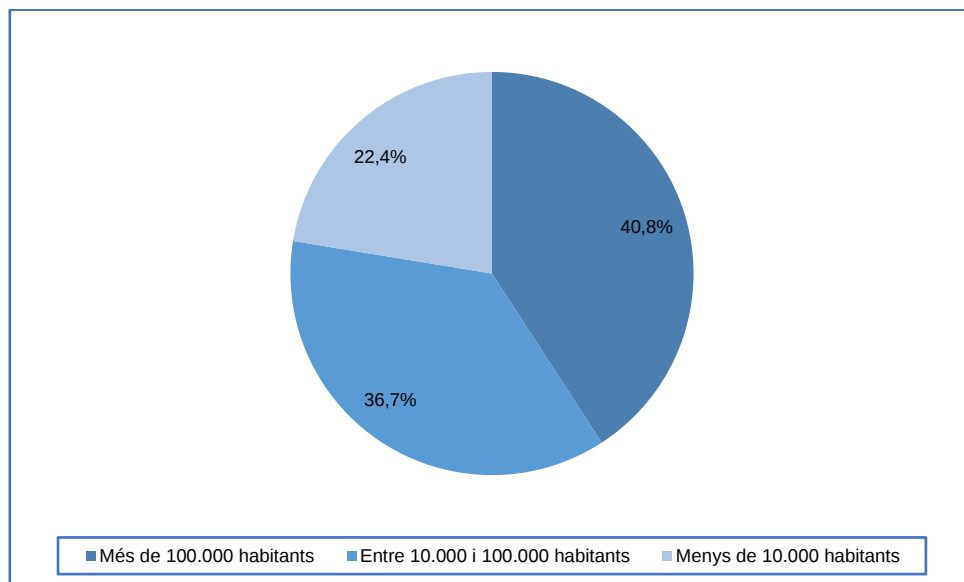
En aquest capítol es descriuen les dades dels centres que participen en l'avaluació de l'educació secundària obligatòria segons les dimensions del municipi i la distribució territorial, la titularitat i el nivell de complexitat del centre, les dimensions del centre i la seva participació en l'avaluació de l'expressió oral. Si no s'adverteix el contrari, el nombre de respostes és de 49.

2.1. Dimensions del municipi

En la distribució de la mostra segons la grandària del municipi, s'observa que és en les poblacions de més de 100.000 habitants on estan situats la majoria dels centres (40,8%), i que la resta es reparteixen en municipis d'entre 10.000 i 100.000 habitants (36,7%) o bé en municipis més petits de 10.000 habitants (22,4%).

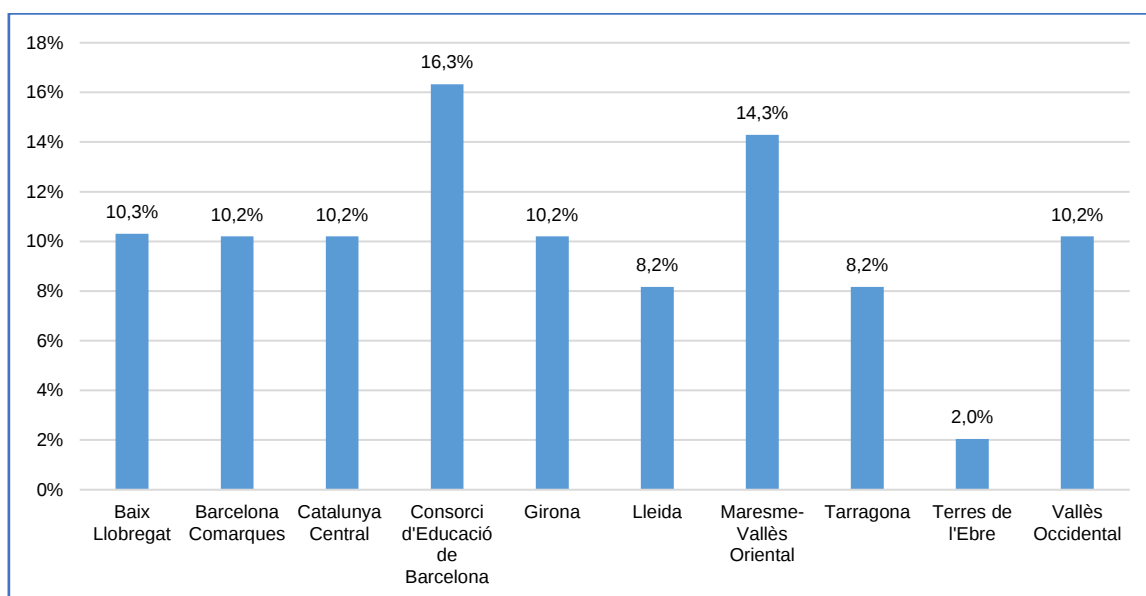
El percentatge de centres situats en aquests tres tipus de municipis segons les dimensions està representat proporcionalment amb la distribució real que hi ha a Catalunya.

Gràfic 2.1. Distribució dels centres segons les dimensions del municipi. Percentatges



El gràfic següent mostra la distribució dels centres segons les àrees territorials educatives de Catalunya.

Gràfic 2.2. Distribució dels centres per àrees territorials. Percentatges

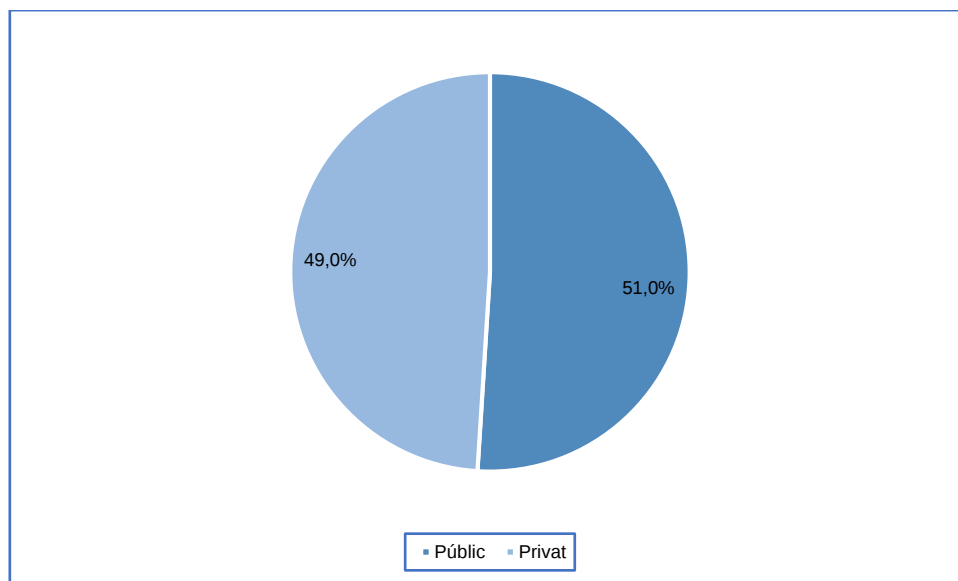


2.2. Titularitat dels centres

Els centres de titularitat pública que formen la mostra són 25, mentre que els de titularitat privada són 24.

Si es comparen els percentatges de la mostra de centres amb l'univers de centres d'educació secundària obligatòria de Catalunya, es pot determinar que el 55,4% de centres de Catalunya són públics, mentre que els privats representarien un 44,6%. Per tant, la mostra s'ajusta força a la distribució real per titularitat dels centres educatius de Catalunya.

Gràfic 2.3. Distribució dels centres segons la titularitat. Percentatges



2.3. Nivell de complexitat dels centres

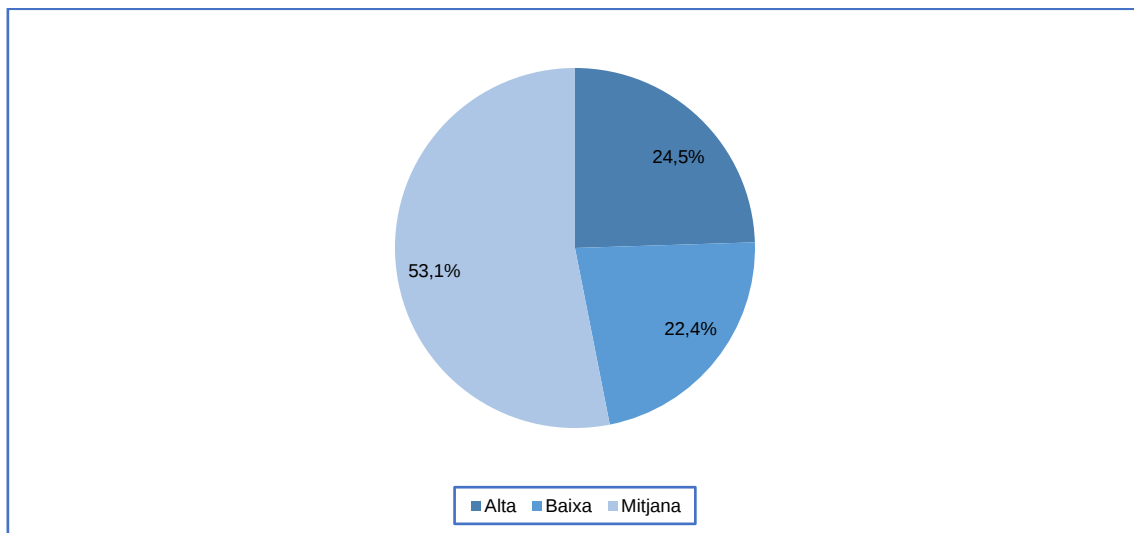
El grau de complexitat dels centres educatius parteix de l'índex que elabora la Inspecció d'Educació. Aquest índex es presenta en una *q* dividida en tres trams –el baix, el mitjà i l'alt– que indiquen el nivell de complexitat de cada centre a partir dels indicadors següents:

- Diversitat significativa: alumnes amb necessitats educatives especials, alumnes amb desavantatges educatius (per situació socioeconòmica i/o sociocultural desfavorida) i per nova incorporació al sistema educatiu (en un període inferior als dos anys).
- Mobilitat: mobilitat de l'alumnat i mobilitat del professorat.
- Absències: absències de l'alumnat per trimestres i absències del professorat que no genera substitucions.
- Demanda: demanda d'escolarització a P3 i demanda de sol·licituds de preinscripció a primer d'ESO.

La distribució dels centres és la següent: el 53,1% ($n=26$) són centres de complexitat mitjana, mentre que els de baixa i alta complexitat representen un 22,4% i 24,5% respectivament.

Comparats aquests percentatges amb el conjunt de Catalunya, s'observa que varien molt poc: complexitat mitjana (49,5%), complexitat baixa (26,9%) i complexitat alta (23,5%).

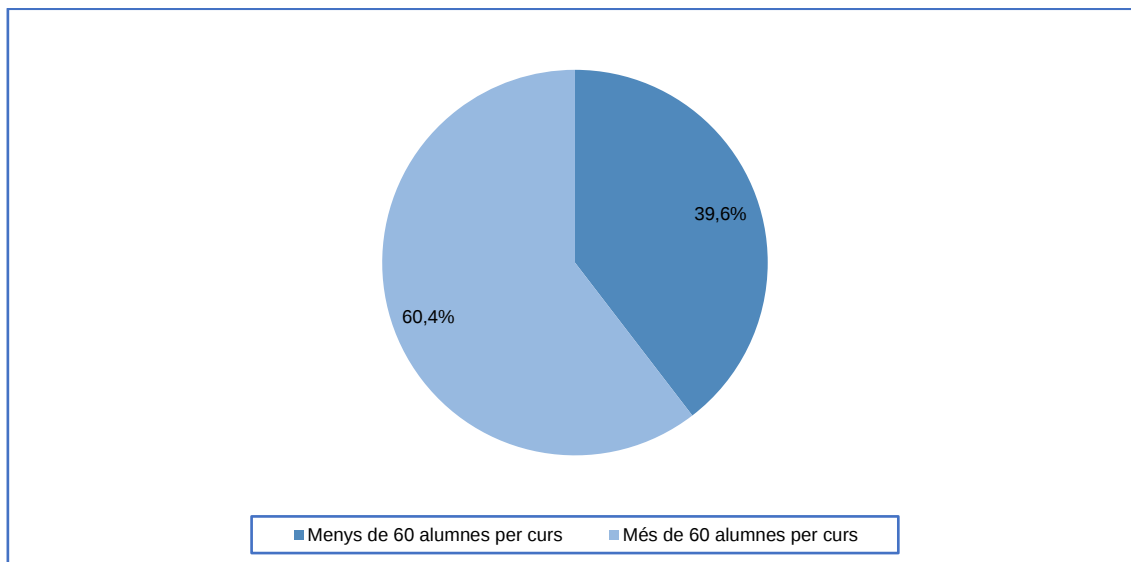
Gràfic 2.4. Distribució dels centres segons el nivell de complexitat. Percentatges



2.4. Dimensions dels centres

El 60,4% ($n=29$) dels centres superen els 60 alumnes per curs, mentre que el 39,6% no superen aquesta xifra.

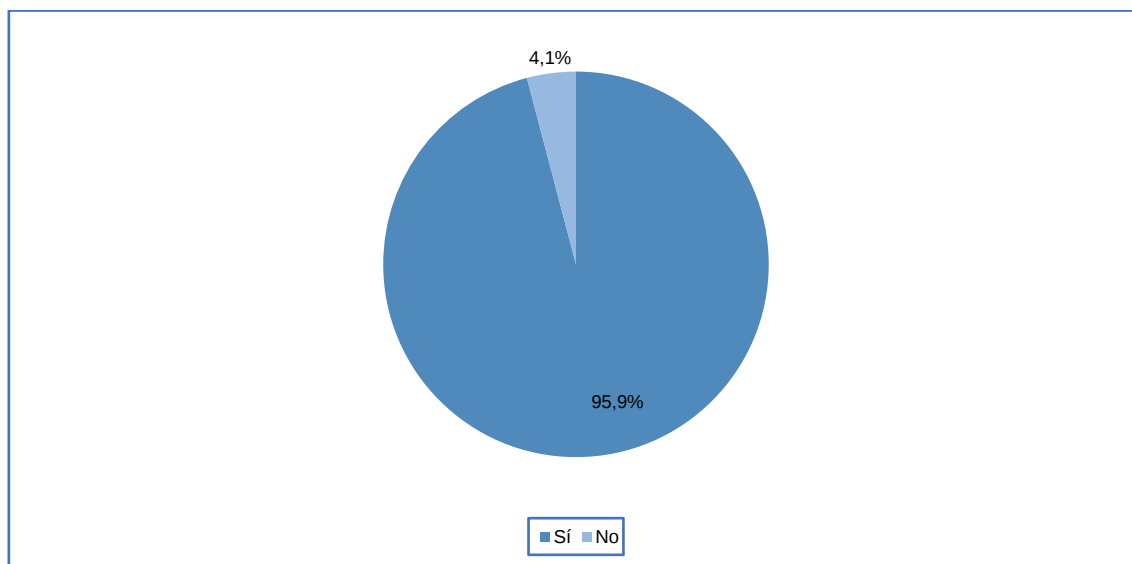
Gràfic 2.5. Distribució dels centres segons les seves dimensions. Percentatges



2.5. Participació en l'avaluació de l'expressió oral

La major part dels centres ha participat en l'avaluació d'expressió oral (95,9%), mentre que únicament 2 centres no ho han fet.

Gràfic 2.6. Distribució dels centres segons la participació en l'avaluació de l'expressió oral. Percentatges



2.6. Síntesi

D'aquest capítol inicial sobre les dades tècniques de les direccions dels centres educatius és destacable remarcar que la mostra seleccionada és gairebé idèntica a la utilitzada en el qüestionari de context per a l'alumnat. En aquest sentit, la selecció de la mostra segueix criteris de selecció en base a l'estratificació per dimensions del municipi, titularitat del centre i nivell de complexitat dels centres educatius.

3. DADES DESCRIPTIVES DE LES DIRECCIONS

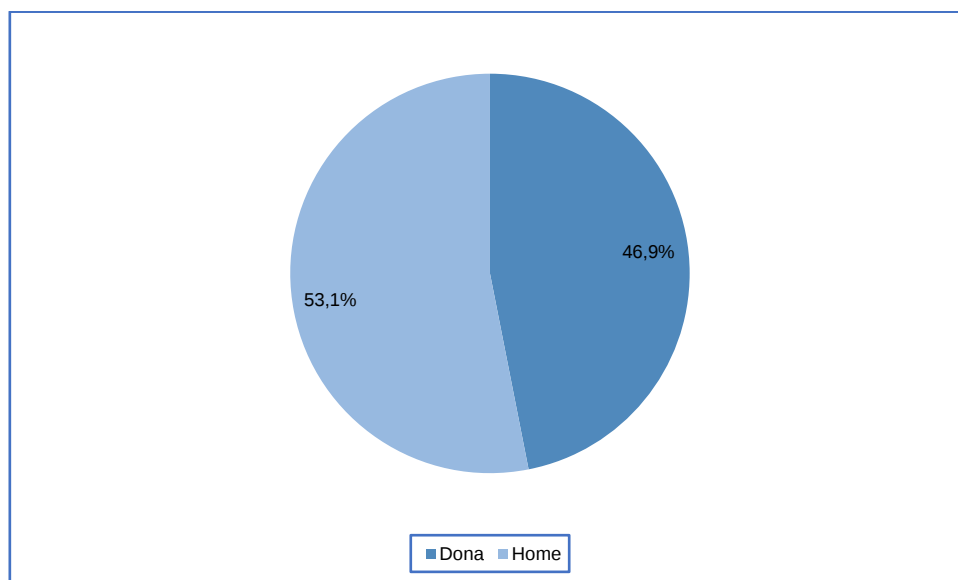
En aquest capítol es descriuen els resultats de les respostes segons les principals variables descriptives de les direccions dels centres. Es tenen en compte les variables de gènere, d'edat i de formació.

3.1. Característiques de les direccions

La distribució per gènere de les direccions és equilibrada, encara que es decanta lleugerament cap als homes. Els 53,1% són directores, mentre el 46,9% són directors.

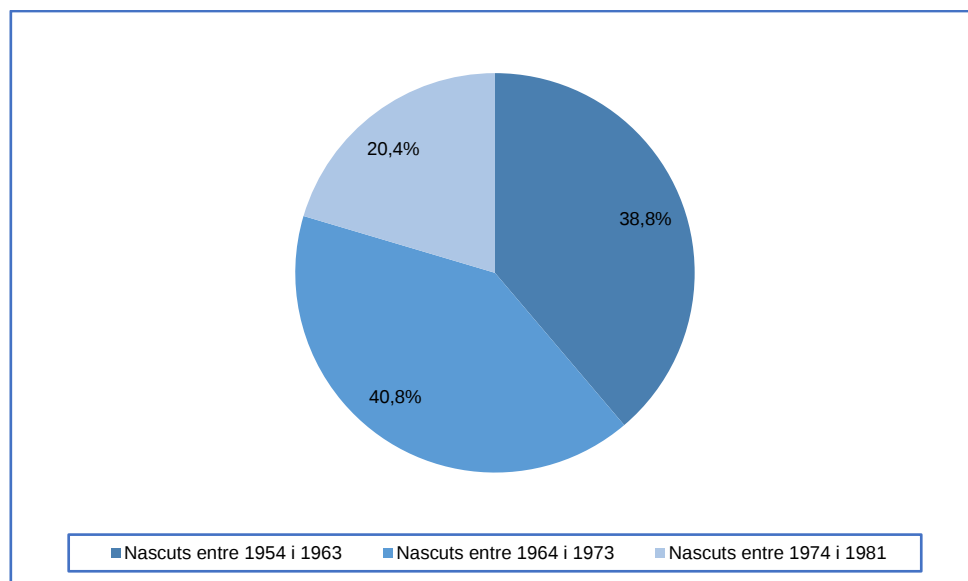
La dada és remarcable perquè, si es comparen les dades amb les del qüestionari per al professorat, s'aprecia que el 61,1% ($n=237$) són dones, un 38,1% ($n=148$) són homes i un 0,8% ($n=3$) s'identifiquen com a no binaris. Si se seguís una tendència lògica, les direccions dels centres haurien d'estar ocupades per més dones. En canvi, no és així: a més responsabilitat més representació de persones de gènere masculí. Per tant, aquesta dada suggereix que en educació també pot existir un sostre de vidre que provoca una infrarepresentació de les dones en posicions directives.

Gràfic 3.1. Gènere. Percentatges



Pel que fa a les edats dels directors/es, més de tres quartes parts (79,6%) tenen entre 65 i 46 anys, és a dir, que han nascut entre el 1954 i el 1973. El tram que concentra un nombre més elevat de respostes és el de persones nascudes entre el 1964 i el 1973, que és d'un 40,8%.

Gràfic 3.2. Data de naixement. Percentatges

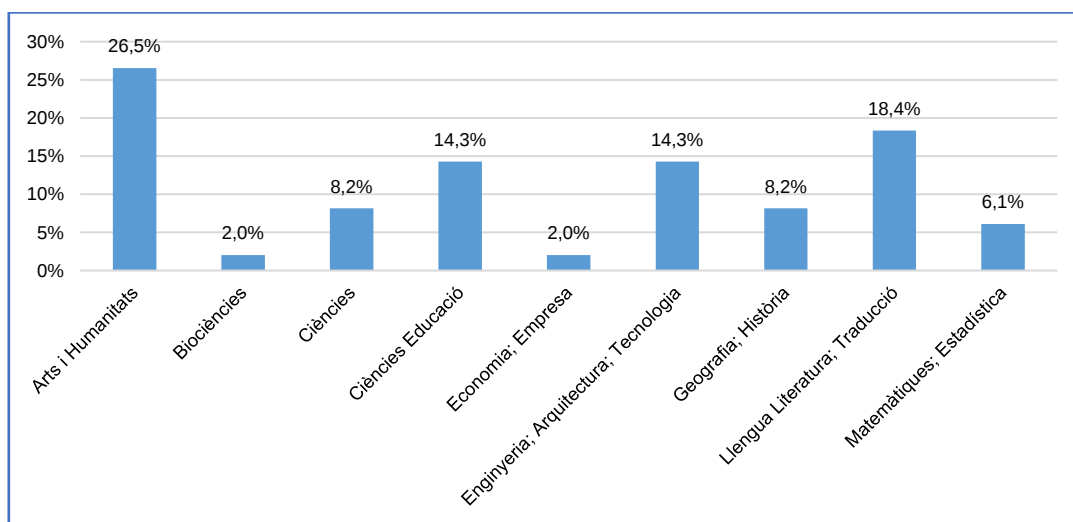


3.2. Formació de les direccions

La primera llicenciatura i/o grau declarada pels directors/es és ben variada. D'una banda, s'observa que un 26,5% tenen formació en el camp de les arts i les humanitats, i un 18,4% en àrees relacionades amb la llengua i literatura i/o la traducció. Hi ha un 14,3% té una formació en ciències de l'educació, un 14,3% que té una primera formació en el camp de l'enginyeria, l'arquitectura i la tecnologia.

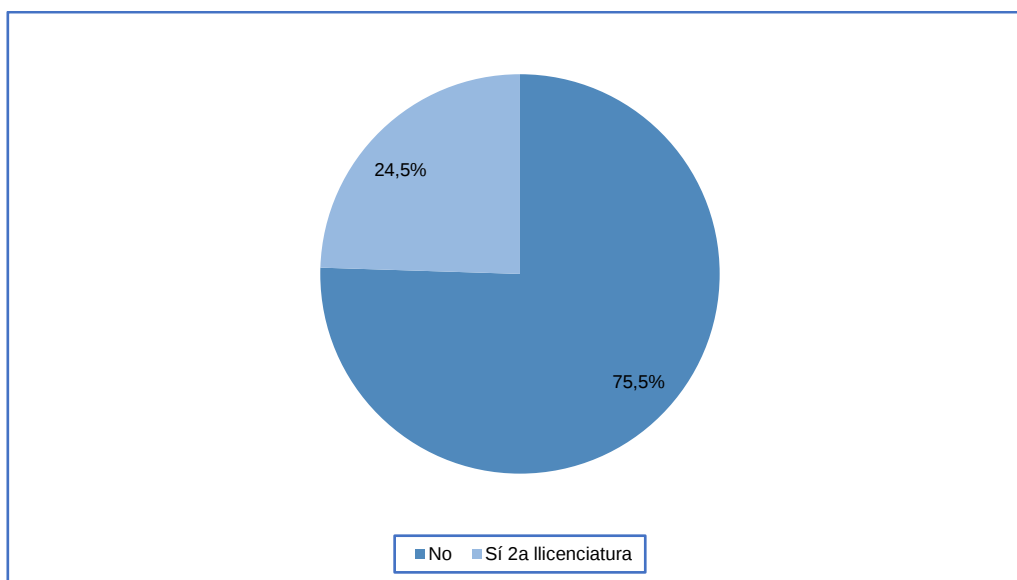
Les respostes amb uns percentatges més baixos són geografia i/o història (un 8,2%), ciències (8,2%) o biociències (2%). Per tant, en aquesta primera llicenciatura, el 69,4% de tota la formació és de l'àmbit de les ciències socials i de lletres.

Gràfic 3.3. Primera llicenciatura i/o grau. Percentatges

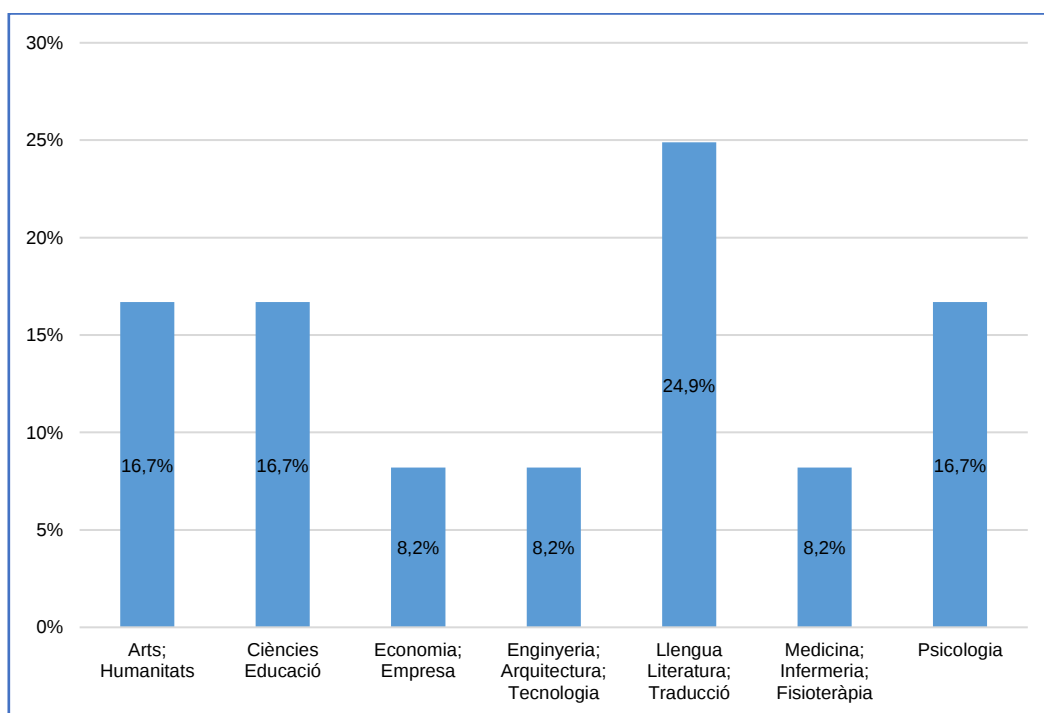


Tal com es pot observar, la tendència de la direcció que ha cursat un segon grau o llicenciatura —24,5% del total de 49 casos— ha estat formar-se en àrees del coneixement relacionades amb les arts i les humanitats, la psicologia, les ciències de l'educació o en llengua i literatura, que concentren el 75% de la formació de la segona carrera o grau.

Gràfic 3.4. Segona llicenciatura i/o grau. Percentatges

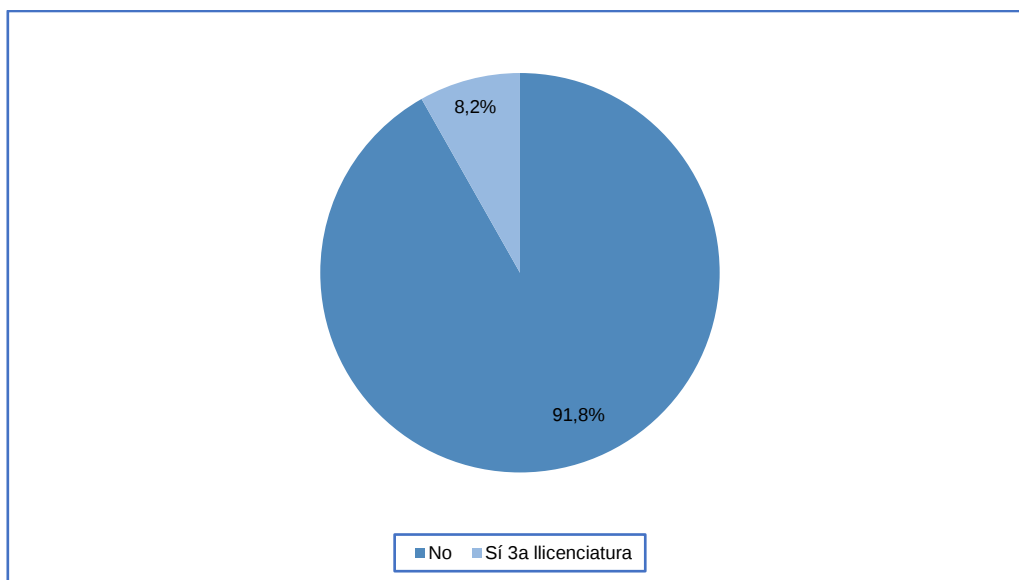


Gràfic 3.5. Àmbits de les segones llicenciatures i/o graus. Percentatges (n=12)



Seguint la tendència dels qui han cursat una segona llicenciatura, els qui n'han cursat una tercera (4 persones) ho han fet en les mateixes àrees de la segona, exceptuant les ciències de l'educació. Hi ha un sol cas que va cursar comunicació i periodisme.

Gràfic 3.6. Tercera llicenciatura i/o grau. Percentatges



Si es té en compte la formació que va més enllà de les llicenciatures, cal remarcar que un director/a pot haver triat diferents combinatòries i que, per tant, les opcions no són excloents l'una de l'altra. És per això, que la suma de percentatges dona 118,5%. L'opció més freqüent han estat el "Curs de funció directiva", amb un 77,6% de persones que l'han triat. A una distància considerable hi ha els "Doctorats" (10,2%) o el "Màster diferent al de formació sobre la funció directiva i al de formació del professorat" (10,2%).

Taula 3.1. Altra formació cursada. Percentatges

	Percentatges	n
Curs de funció directiva	77,6%	38
Postgrau de formació sobre la funció directiva	8,2%	4
Màster de formació sobre la funció directiva	8,2%	4
Postgrau diferent al de formació sobre la funció directiva	4,1%	2
Màster diferent al de formació sobre la funció directiva i al de formació del professorat	10,2%	5
Doctorat	10,2%	5

3.3. Síntesi

Les direccions estan prou equilibrades entre homes i dones, tot i que el gènere es decanta a favor dels homes. Encara que una bona part del professorat de Catalunya són dones, aquestes no ocupen en la mateixa proporció els llocs directius. La dada pot ser un indicador de l'existència d'un sostre de vidre, que poc a poc es va reduint.

Una bona part de directors/es tenen formació en els camps de les humanitats i les arts, les ciències de l'educació o en llengua i literatura.

Més de tres quarts parts de les directores i dels directors ha fet el curs de funció directiva que els habilita per exercir la direcció.

4. EXPERIÈNCIA DOCENT I SATISFACCIÓ LABORAL

Aquest capítol aborda tant els aspectes relatius a l'experiència docent i de direcció com els factors de satisfacció i d'estrès en el desenvolupament de les tasques directives.

4.1. Experiència docent i directiva

L'experiència docent declarada és quantitativament alta, atès que un 49,9% declara que té més de 25 anys d'experiència, mentre que un 34,7% té entre 16 i 25 anys de bagatge en l'exercici de la docència. Per tant, només hi ha un 16,3% d'individus que tingui entre 7 i 15 anys d'experiència a l'aula.

Taula 4.1. Anys experiència docent. Percentatges

	Percentatges	n
De 7 a 10 anys	6,1%	3
D'11 a 15 anys	10,2%	5
De 16 a 25 anys	34,7%	17
Més de 25 anys	49,0%	24

En l'experiència de la direcció en càrrecs de secretaria, cap d'estudis i/o coordinació pedagògica hi ha una part important dels enquestats (44,9%) que té entre 1 i 5 anys d'experiència en aquestes responsabilitats, mentre que el 22,9% en té entre 6 i 15. És destacable que hi ha un 20,4% de directors/es que o bé no ha exercit abans aquest tipus de responsabilitats o bé l'ha exercit durant un període inferior a 1 any.

Taula 4.2. Anys d'experiència com a cap d'estudis, secretari/a, coordinador/a pedagògic. Percentatges

	Percentatges	n
Menys d'1 any	20,4%	10
D'1 a 5 anys	44,9%	22
De 6 a 15 anys	22,4%	11
Més de 15 anys	12,2%	6

Hi ha diversitat de respostes en els anys d'experiència com a director/a en el centre actual o com a director/a en total, tenint en compte tots els centres on s'ha exercit la direcció.

En les dues situacions, la resposta amb la freqüència més alta (30,6% i 22,4%) és la que oscil·la entre els 6 i els 10 anys d'experiència, tot i que també hi ha un 16,3% de respostes en ambdós casos en l'opció de 3 a 5 anys.

Taula 4.3. Anys d'experiència com a director/a en el centre actual. Percentatges

	Percentatges	n
Menys d'1 any	6,1%	3
1 any	12,2%	6
2 anys	6,1%	3
De 3 a 5 anys	16,3%	8
De 6 a 10 anys	30,6%	15
D'11 a 20 anys	18,4%	9
Més de 21 anys	10,2%	5

Taula 4.4. Anys experiència com a director/a en total. Percentatges

	Percentatges	n
Menys d'1 any	14,3%	7
1 any	10,2%	5
2 anys	6,1%	3
De 3 a 5 anys	16,3%	8
De 6 a 10 anys	22,4%	11
D'11 a 20 anys	20,4%	10
Més de 21 anys	10,2%	5

El 77,6% de les directores i directors afirmen que voldrien continuar en el càrrec entre 1 i 6 anys més, mentre que només el 14,3% voldrien exercir com a directors/es durant un període superior a 7 anys. Per contra, només un 8,2% de les direccions voldrien ser-ho per un període inferior a 1 any.

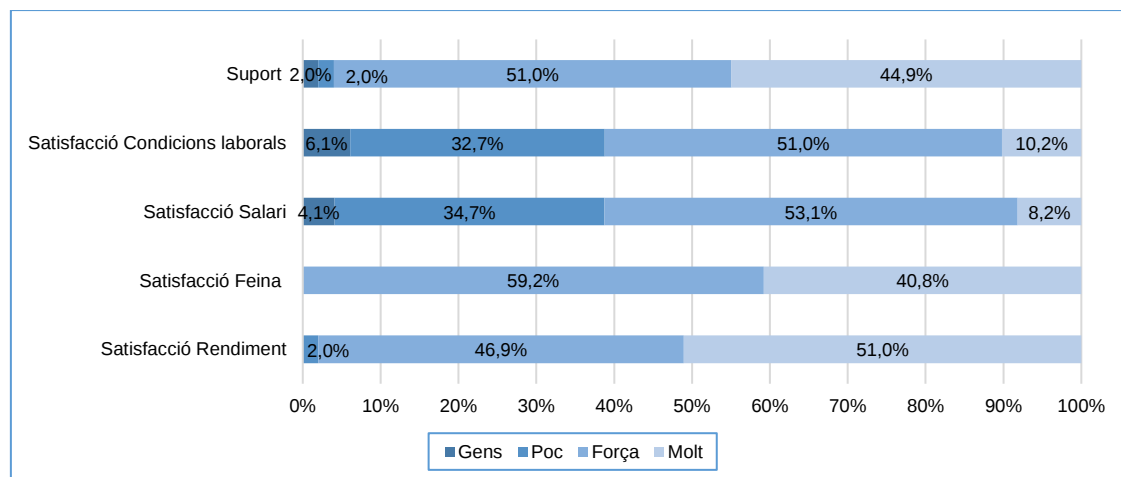
Taula 4.5. Anys que es voldria continuar en el càrrec de director. Percentatges

	Percentatges	n
Menys d'1 any	8,2%	4
D'1 a 3 anys	32,7%	16
De 4 a 6 anys	44,9%	22
De 7 a 10 anys	6,1%	3
Més d'11 anys	8,2%	4

4.2. Satisfacció laboral

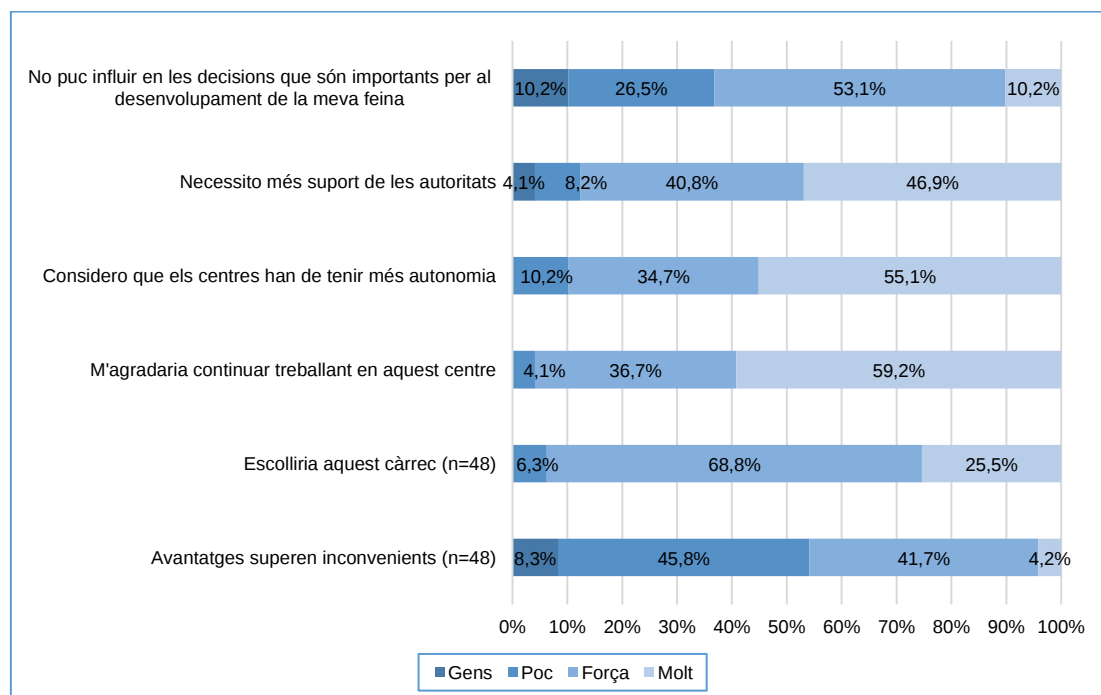
Els màxims responsables de les direccions dels centres educatius generalment estan “Molt” o “Força” satisfets/es amb la seva tasca i el seu desenvolupament. Tanmateix, quan es fa referència a la satisfacció salarial o a les condicions laborals aquesta unanimitat es perd, atès que les respostes amb major freqüència o percentatge són les de “Poc” i “Força”.

Gràfic 4.1. Satisfacció en diferents aspectes de la feina. Percentatges



En les direccions enquestades hi ha consens tant en considerar les necessitats d'autonomia dels centres educatius per tal d'afrontar els seus reptes i les seves necessitats com en el desig de continuar treballant en el mateix centre. En aquest sentit, tot i que un 54,1% dels responsables (sumant aquells que contesten “Gens” o “Poc”) opinen que els avantatges no superen els inconvenients, hi ha un alt grau de compromís amb el centre, atès que un 95,9% voldria continuar treballant en aquest càrrec.

Gràfic 4.2. Nivell d'acord amb diferents aspectes de la feina. Percentatges



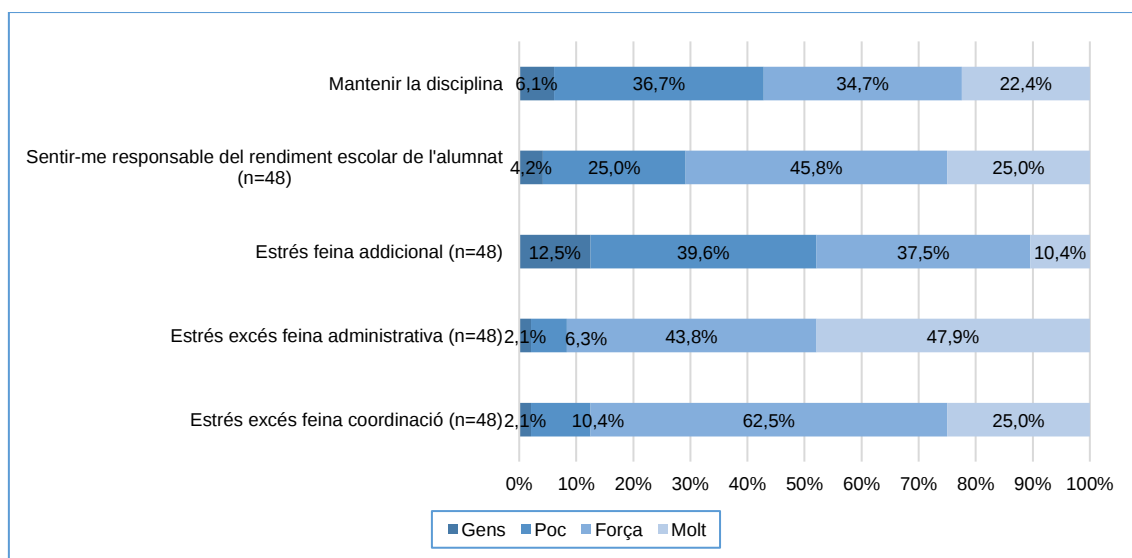
4.3. Nivell d'estrès

De les respostes sobre com afecten diferents situacions d'estrès en el desenvolupament de la tasca directiva es pot destacar el següent.

D'una banda, es pot afirmar que el que genera un major estrès en la funció directiva és ocupar-se de feines administratives. La dada és especialment destacable, atès que un 47,9% contesten que és "Molt" estressant, seguit de "Força", amb un 43,8%. Així mateix, les tasques de coordinació també poden ser una font d'estrès important, ja que un 62,5% responen que ho són "Força".

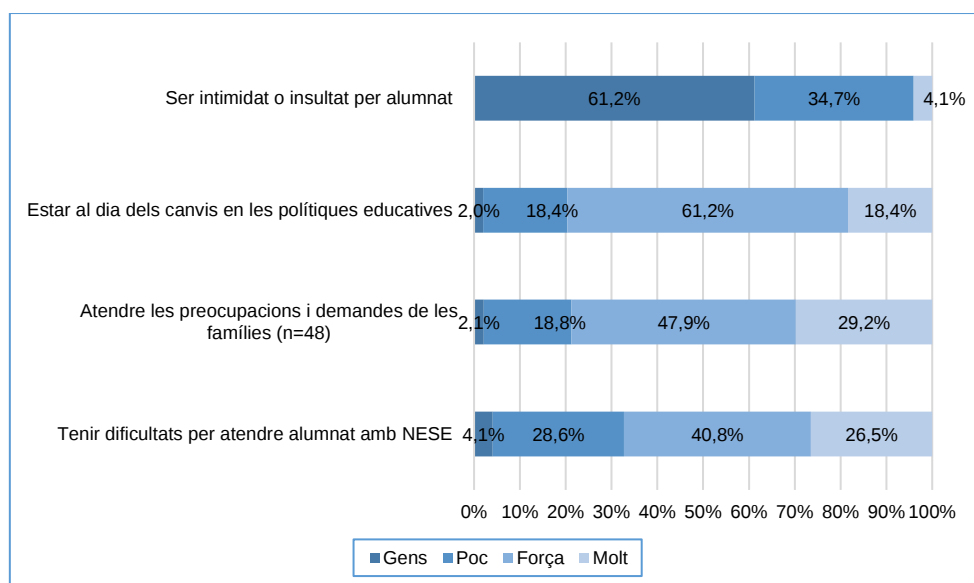
Per altra banda, tres altres ítems que són generadors d'estrès són, en primer lloc, el fet que les direccions dels centres se senten responsables del rendiment escolar de l'alumnat, amb un percentatge acumulat de 70,8% entre les respostes de "Molt" i "Força", mantenir la disciplina i la feina addicional que comporta el càrrec.

Gràfic 4.3. Nivell d'estrès amb diferents aspectes de la feina. Percentatges



El fet d'estar al dia dels canvis en les polítiques educatives (un 61,2% indiquen que ho estan "Força") és una altra font generadora d'estrès. Finalment, una altra variable remarcable per a les direccions dels centres és atendre les preocupacions i demandes del centre, amb un percentatge acumulat de 77,1% entre "Força" i "Molt" estrès.

Gràfic 4.4. Altres fonts d'estrès. Percentatges



4.4. Síntesi

De les anàlisis precedents es desprèn que el perfil del director/a enquestat seria el d'un professional amb més de 20 anys d'experiència en la docència, amb força anys d'experiència en la direcció del centre, satisfet del seu propi rendiment, però insatisfet amb les condicions amb què treballa.

Es detecta un alt nivell de responsabilitat i de preocupació per tots aquells aspectes que afecten directament l'alumnat o el seu entorn: el rendiment acadèmic, la voluntat d'atendre l'alumnat amb necessitats específiques de suport educatiu (NESE) o la voluntat per atendre les preocupacions de les famílies.

5. DESENVOLUPAMENT PROFESSIONAL

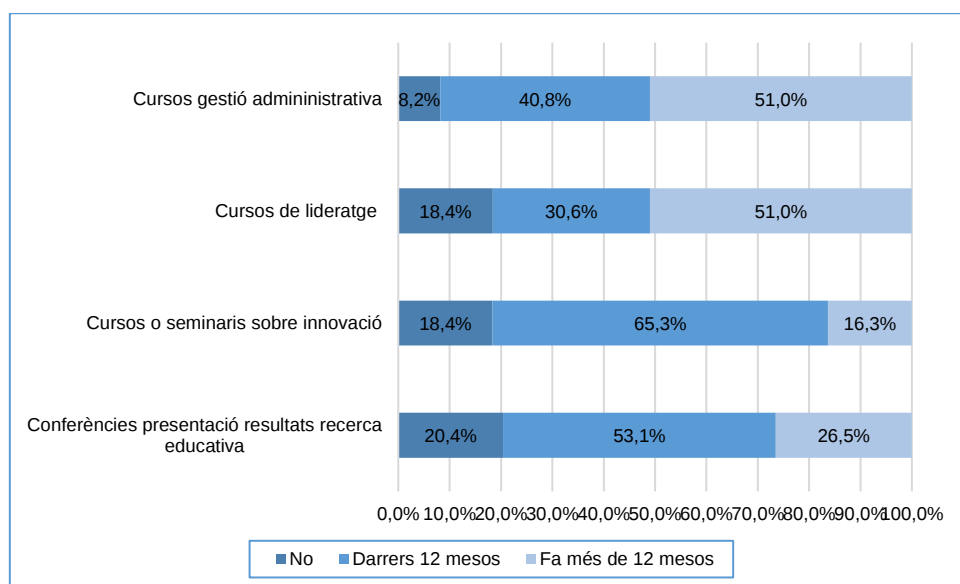
Aquest capítol descriu tots aquells elements potencials del desenvolupament professional que poden caracteritzar la direcció d'un centre educatiu. S'entén per “desenvolupament professional” les activitats que pretenen potenciar les habilitats individuals, els coneixements generals i els especialitzats, tant si van acompanyades d'una certificació com si no.

5.1. Activitats de desenvolupament professional

La dinàmica general que s'observa en la participació del director/a en activitats de desenvolupament professional és que la gran majoria de les direccions s'ha format en cursos de lideratge o de gestió administrativa, almenys dotze mesos abans de la realització de l'enquesta.

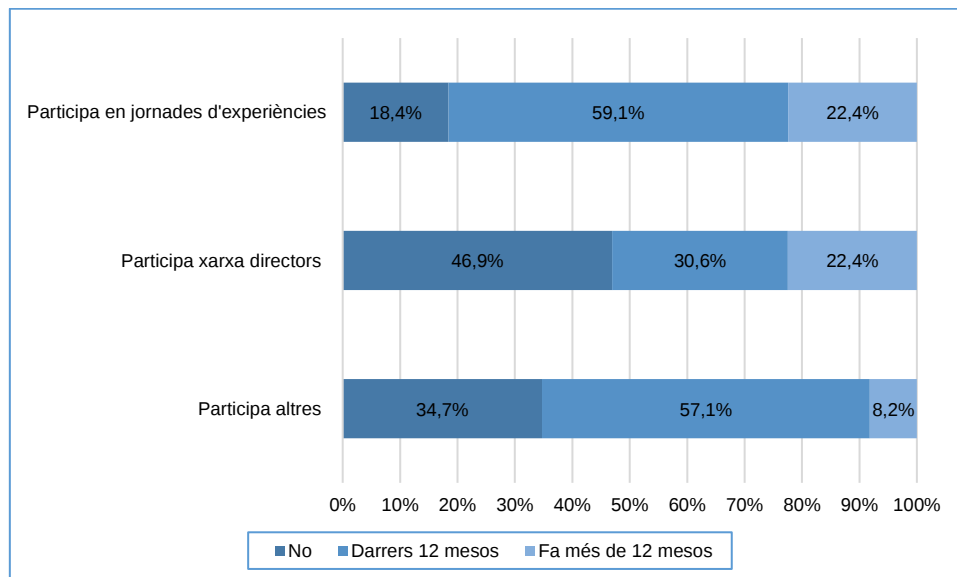
En aquelles activitats que requereixen un reciclatge més constant, com ara les referides a la innovació (65,3%) i la presentació de resultats de recerca educativa (53,1%), les persones enquestades afirmen que s'hi ha format durant els darrers dotze mesos.

Gràfic 5.1. Activitats de desenvolupament professional en les quals el/la director/a ha participat. Percentatges



Una majoria de directors/es (59,1%) ha participat en jornades d'experiències educatives en els darrers 12 mesos. Tanmateix, encara hi ha un 46,9% de directors/es que no participen en les xarxes de direcció.

Gràfic 5.2. Altres activitats de desenvolupament professional en les quals la el/la director/a ha participat. Percentatges

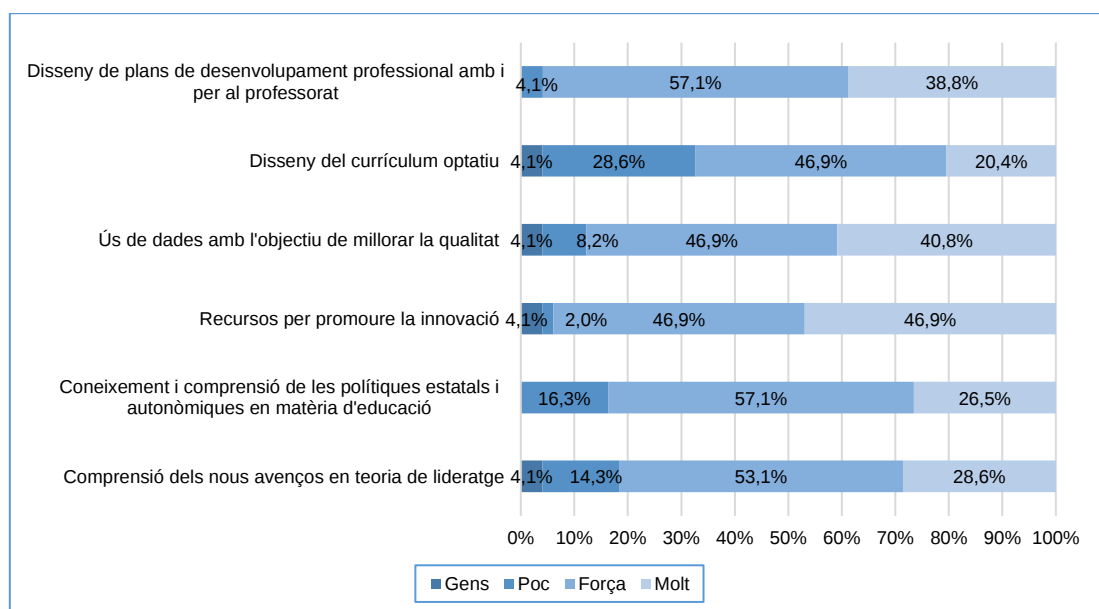


5.2. Importància de diferents recursos en el desenvolupament professional

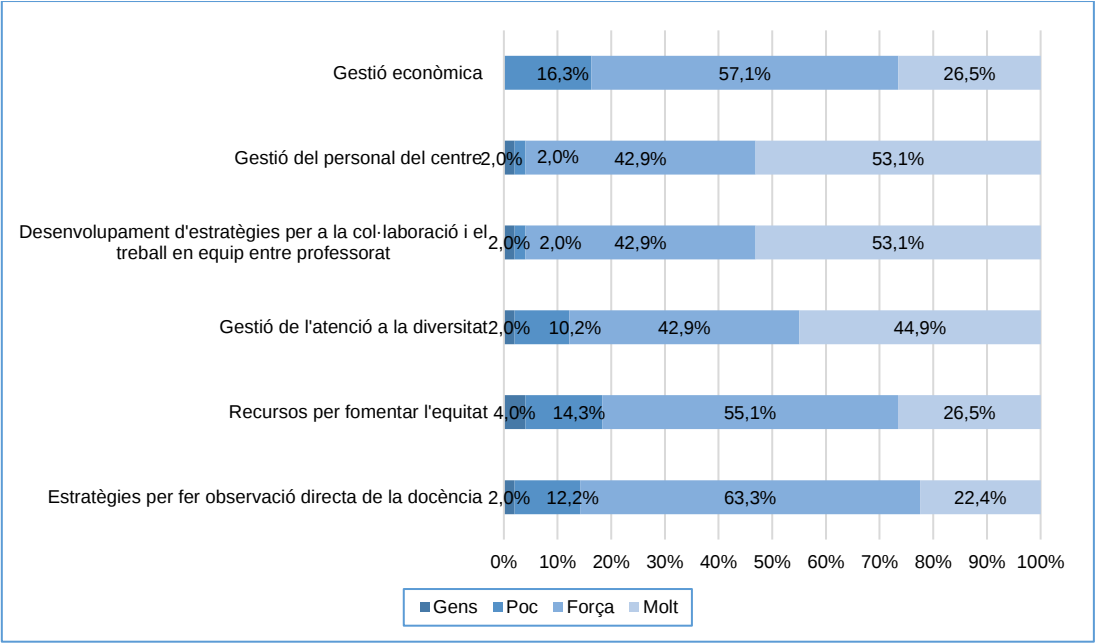
Segons els directors i les directores, hi ha diversos aspectes que són destacables o importants en el desenvolupament professional. De fet, a tots els atorguen prou importància. Ara bé, n'hi ha alguns de més destacables que d'altres. En primer lloc, sembla que les direccions prioritzen totes aquelles àrees que aporten recursos per gestionar el personal del centre i per desenvolupar estratègies per a la col·laboració i el treball en equip.

Les direccions valoren molt positivament els recursos referits a la gestió de l'atenció a la diversitat, amb un 44,9% que respon que ho valora "Molt". Així mateix, un 46,9% donen molta importància als recursos que faciliten la innovació, mentre que un 40,8% respon que és molt important l'ús de dades per millorar la qualitat de l'educació. És probable que els percentatges referits a la importància dels recursos que faciliten la innovació hagin augmentat durant el confinament causat per la covid-19, atès que poden haver esdevingut eines essencials per facilitar la tasca docent del centre.

Gràfic 5.3. Importància de diferents recursos en el desenvolupament professional dels directors i directores. Percentatges



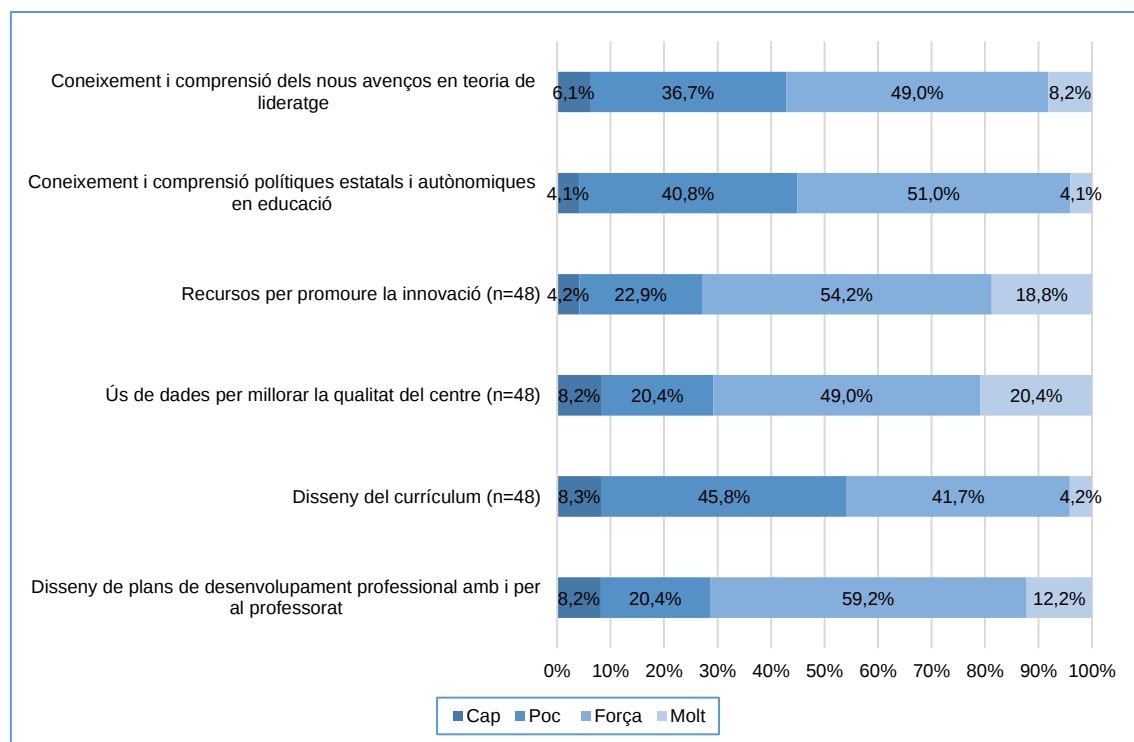
Gràfic 5.4. Importància d'altres àrees en el desenvolupament professional dels directors i directores. Percentatges



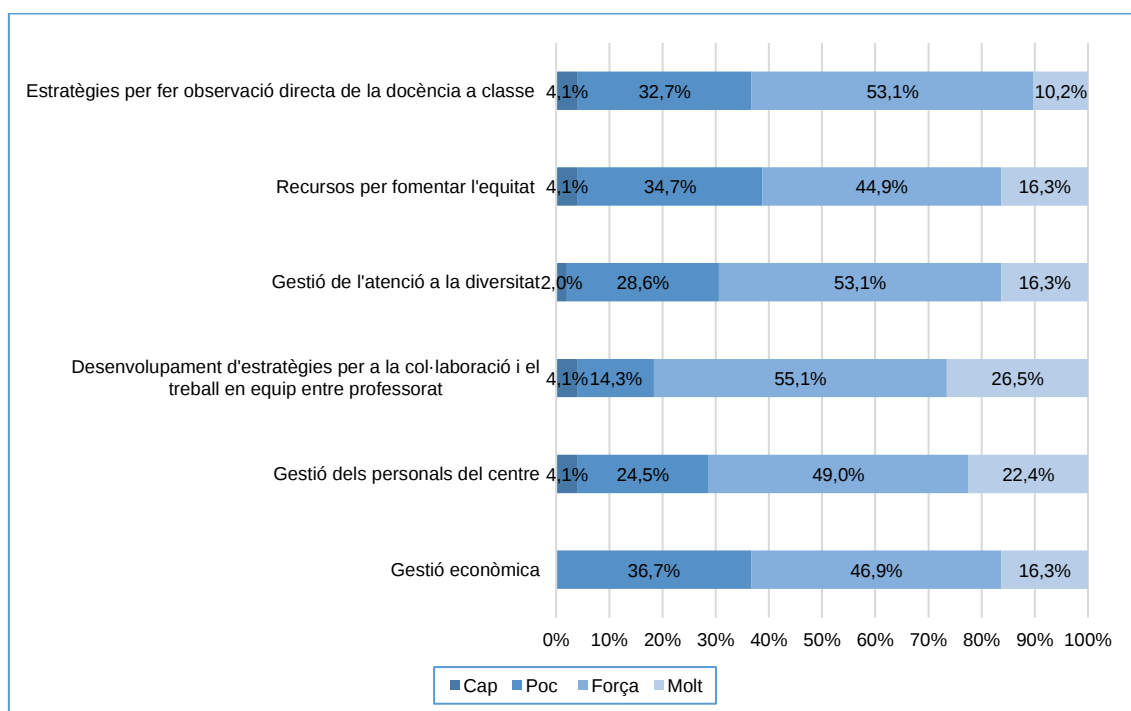
5.3. Necessitat de formació

Coherentment amb el que han respost en l'apartat anterior, els directors/es afirmen que necessiten més formació en aquells àmbits que fan referència al desenvolupament d'estratègies per a la col·laboració i el treball en equip entre el professorat, a la gestió del personal del centre, a la formació sobre recursos per promoure la innovació o sobre l'ús de dades per millorar la qualitat del centre. Són precisament aquests ítems els que destaquen, atès que si se sumen els percentatges de les respostes "Molt" i "Força" acumulen prop del 70% en cadascuna de les respostes.

Gràfic 5.5. Necessitat formació en cada una de les àrees. Percentatges



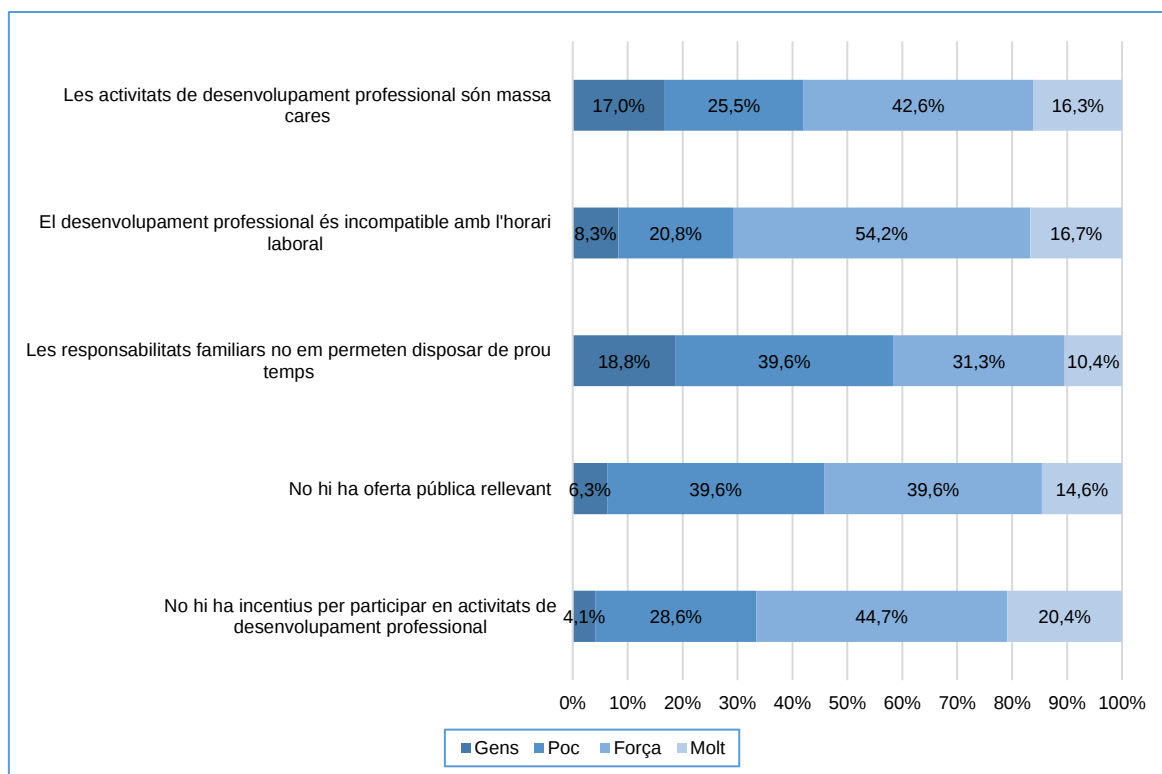
Gràfic 5.6. Necessitat formació en altres àrees. Percentatges



5.4. Factors que dificulten la participació en activitats de desenvolupament professional

No es detecten clarament factors que limitin gaire la capacitat dels directors i directores per involucrar-se en activitats de desenvolupament professional. Tanmateix, és interessant remarcar que algunes limitacions que poden condicionar la participació en aquest tipus d'activitats són la incompatibilitat amb l'horari laboral, el preu de les activitats o la falta d'incentius per participar-hi. Totes elles superen el 50% de les respostes, si es tenen en compte els percentatges acumulats de les opcions de resposta "Força" i "Molt".

Gràfic 5.7. Factors que dificulten la participació en activitats de desenvolupament professional. Percentatges



5.5. Síntesi

És evident que hi ha una relació o vinculació entre les declaracions fetes pels directors/es sobre la importància de certs elements per al desenvolupament professional i la necessitat de formació en aquestes àrees. En altres paraules, allò que es considera que és molt important per al desenvolupament professional tendeix a ser requerit o percebut com una necessitat de formació.

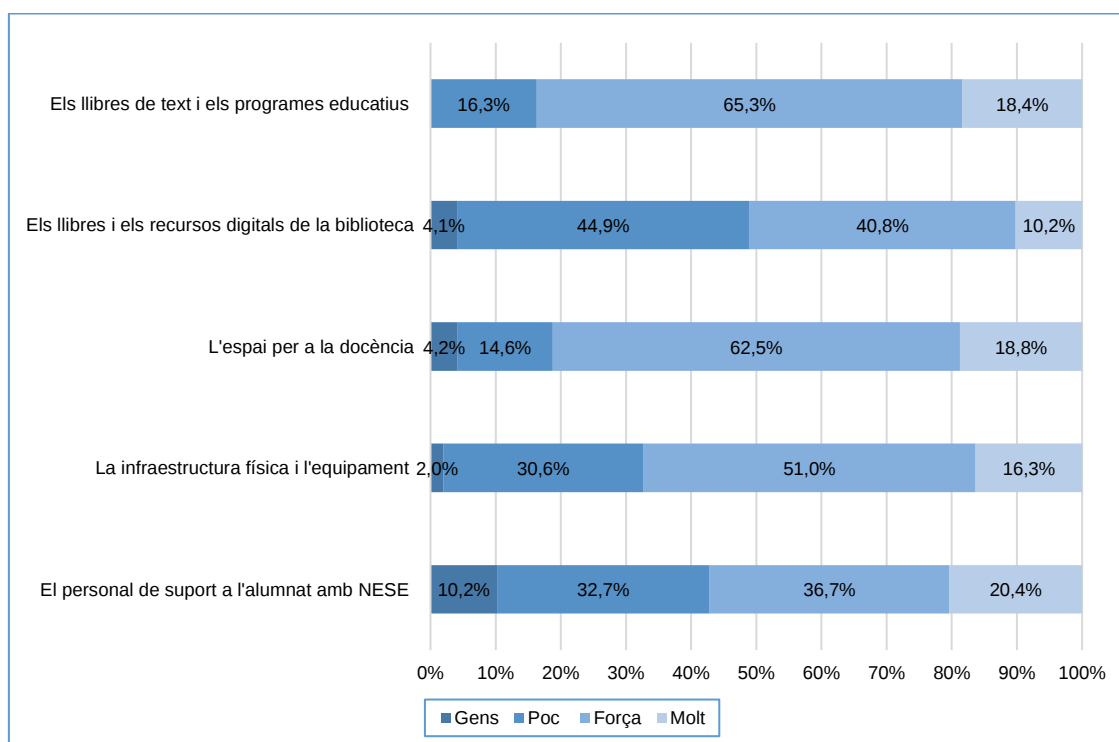
6. USOS DELS RECURSOS DELS CENTRES

Aquest capítol descriu l'ús dels recursos que posseeixen els centres, no només responent un *checklist* del que tenen o no tenen, sinó amb la intenció de conèixer també les normes d'ús i amb quines finalitats es fan servir.

6.1. Adequació dels recursos als centres educatius

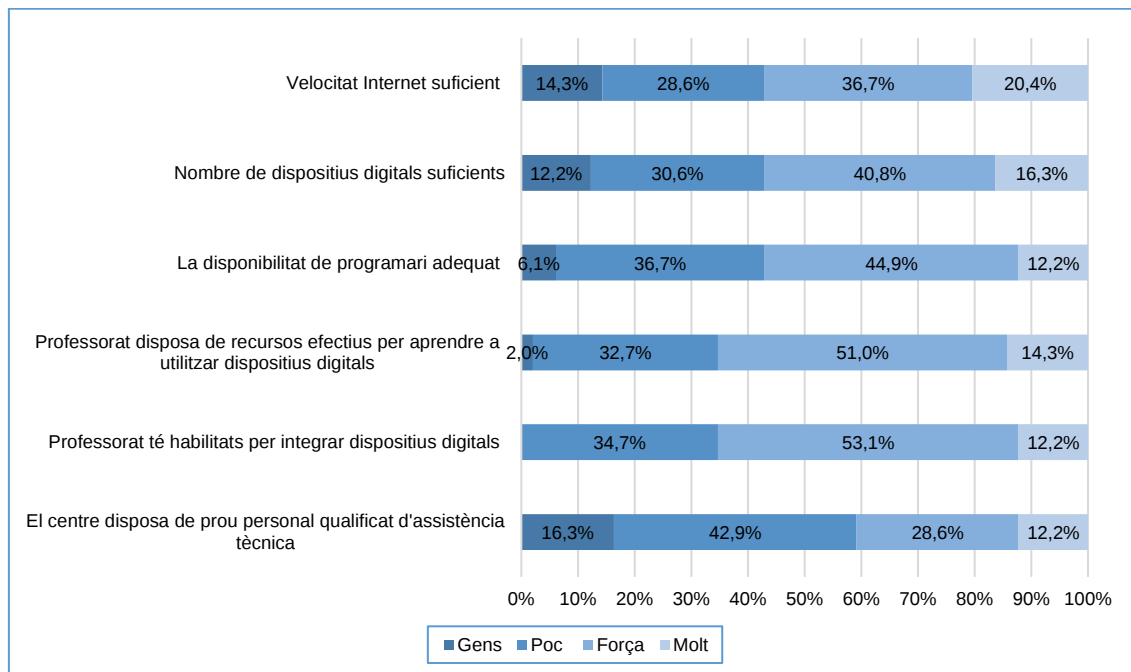
Segons el que han declarat els màxims responsables de les direccions dels centres educatius, no hi ha resultats destacables sobre l'adequació dels recursos als centres. La majoria (sumant els percentatges corresponents a "Molt" i "Força") afirma que són adequats tots els recursos pels quals es demana a l'enquesta: llibres de text i programes educatius, espai per a la docència, infraestructura física i equipament. Encara que sobre els llibres i els recursos digitals de la biblioteca, un 44,9% de les respostes diuen que són "Poc" adequats. Finalment, és de remarcar que en la pregunta "El personal de suport a l'alumnat amb NESE", les respostes estan molt distribuïdes en les quatre opcions, fet que es pot atribuir a multitud de factors com ara la titularitat del centre o la concentració d'alumnat amb necessitats específiques de suport educatiu en determinades escoles.

Gràfic 6.1. Adequació de diferents recursos al centre. Percentatges



Les respostes a les afirmacions del gràfic 6.2 es distribueixen especialment entre els valors centrals (“Poc” i “Força”), cosa que podria ser atribuïble a factors molt diversos, un dels quals és la titularitat del centre.

Gràfic 6.2. Nivell d'acord amb diferents afirmacions sobre els recursos digitals. Percentatges



6.2. Dispositius digitals

La taula 6.1 és una bona mostra de la diferència de recursos que poden tenir els centres educatius: hi ha una polarització bastant equilibrada en el percentatge de respostes entre aquells que no tenen dispositiu propi i els que disposen d'ordinador. Si es creuen aquestes dades per titularitat, es determina que hi ha una tendència clara: en els centres de titularitat privada l'alumnat té dispositius propis, mentre que en els centres de titularitat pública no s'identifica aquest patró. Concretament, mentre que el 28% de l'alumnat disposa d'ordinador i un 4% de tauleta en centres públics, en els centres privats un 54,2% tenen una computadora portàtil disponible a l'aula, un 8,3% tenen tauleta, i un 4,2% tenen ambdues opcions.

Taula 6.1. Dispositius digitals a disposició de l'alumnat en centres públics i privats

Dispositiu	Percentatge global	n	Percentatge centres públics	n de centres públics	Percentatge centres privats	n de centres privats
Cap dispositiu	51,0%	25	68,0%	17	33,3%	8
Ordinador	40,9%	20	28,0%	7	54,2%	13
Tauleta	6,1%	3	4,0%	1	8,3%	2
Ordinador i tauleta	2,0%	1	0,0%	0	4,2%	1
	100%	49	100%	25	100%	24

Taula 6.2. Dispositius digitals a disposició del professorat en centres públics i privats

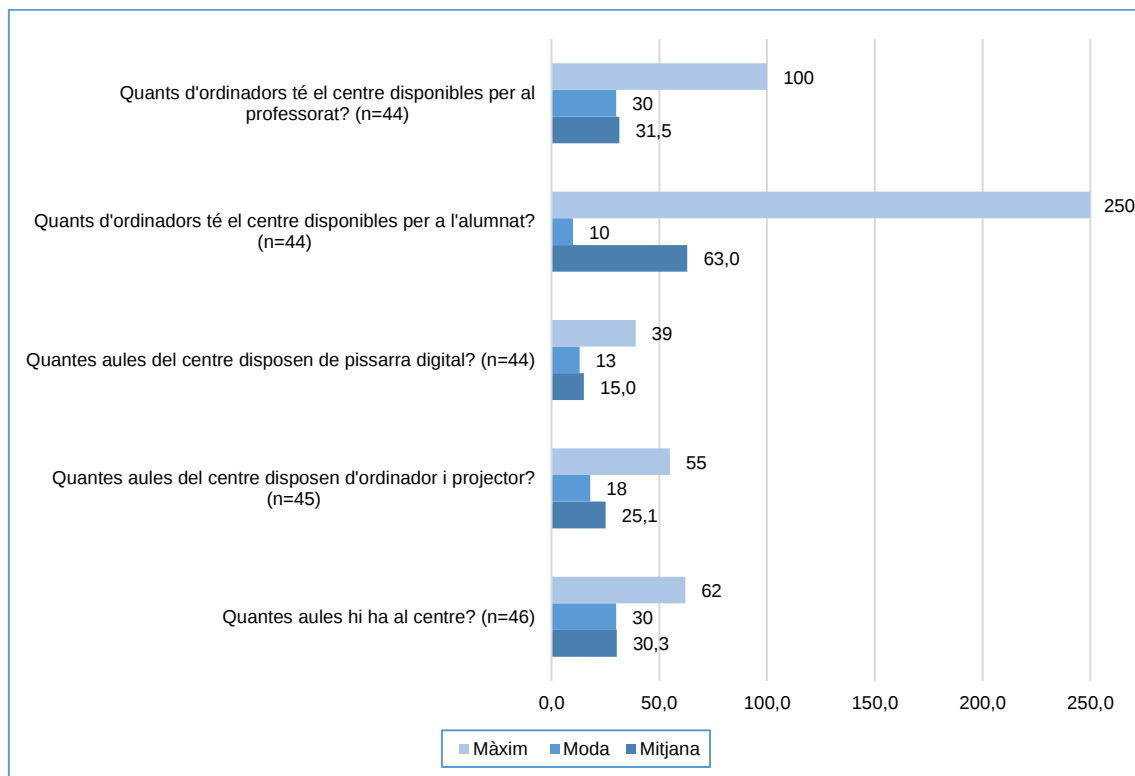
Dispositiu	Percentatge	n	Percentatge centres públics	n de centres públics	Percentatge centres privats	n de centres privats
Cap dispositiu	53,1%	26	60,0%	15	45,8%	11
Ordinador	40,8%	20	40,0%	10	41,7%	10
Ordinador i tauleta	6,1%	3	0,0%	0	12,5%	3
	100%	49	100,0%	25	100%	24

Tenint en compte l'amalgama de dispositius que hi poden haver en un centre i les diferències que hi ha entre centres, s'observen uns resultats sorprenents. A tall d'exemple, el nombre mitjà d'ordinadors disponibles al centre per al professorat és de 30. No obstant això, hi ha centres on aquest nombre és molt més elevat, ja sigui perquè són centres més grans o perquè tenen més recursos. Comparant aquests resultats amb el nombre d'ordinadors disponibles per a l'alumnat, es determina que la mitjana és de 63. Ara bé, també és destacable que la moda (la quantitat que es dona amb més freqüència) d'ordinadors disponibles per a l'alumnat és 10, la qual cosa indica que hi ha gran disparitat entre centres, atès que hi ha centres que afirmen tenir 250 ordinadors disponibles.

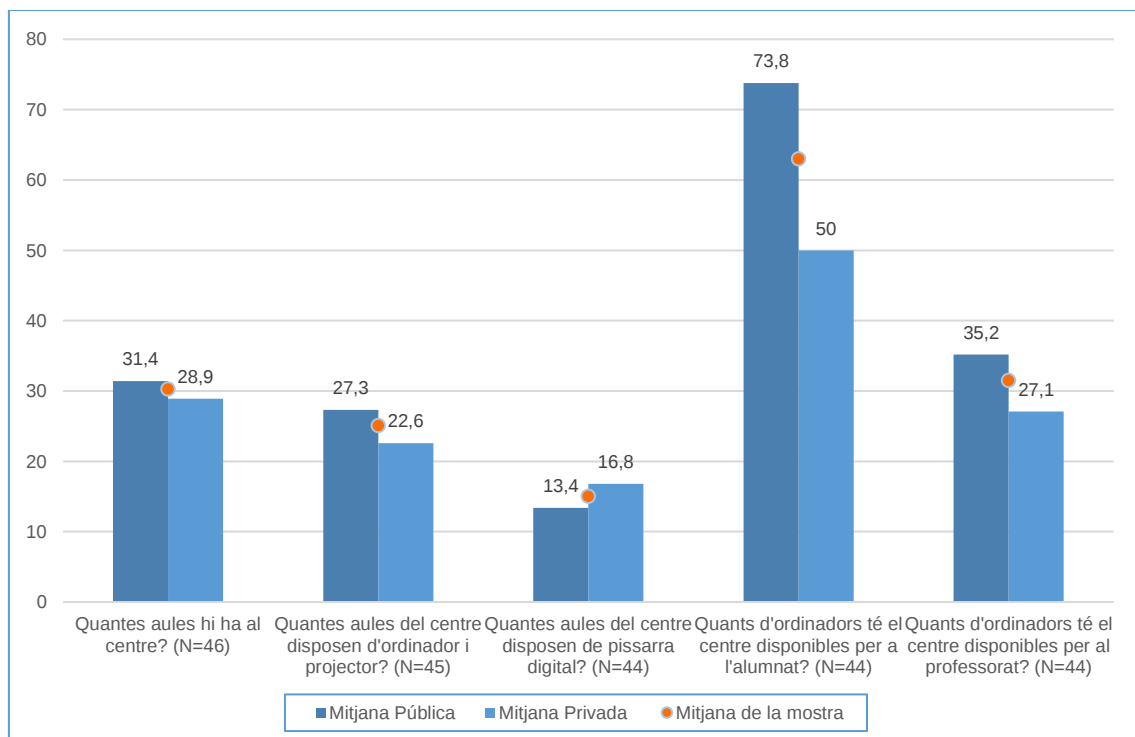
És remarcable la dada que gairebé la meitat de les aules que hi ha en un centre disposen de pissarra digital.

Si comparem aquestes dades amb els gràfics de la pàgina següent, es pot afirmar que mentre els centres públics tenen 73,8 ordinadors de mitjana (PC) per a l'alumnat i 35,2 per al professorat, els privats compten amb 50 ordinadors per a l'alumnat de mitjana i 27,1 per al professorat. Per tant, es poden extreure dues conclusions: d'una banda, que l'alumnat de l'escola privada disposa de més recursos (de manera individual) que aquells que provenen de la pública. De l'altra, sembla que els centres públics disposen de més computadores que l'escola privada, precisament per compensar aquesta disparitat.

Gràfic 6.3. Dispositius digitals del centre



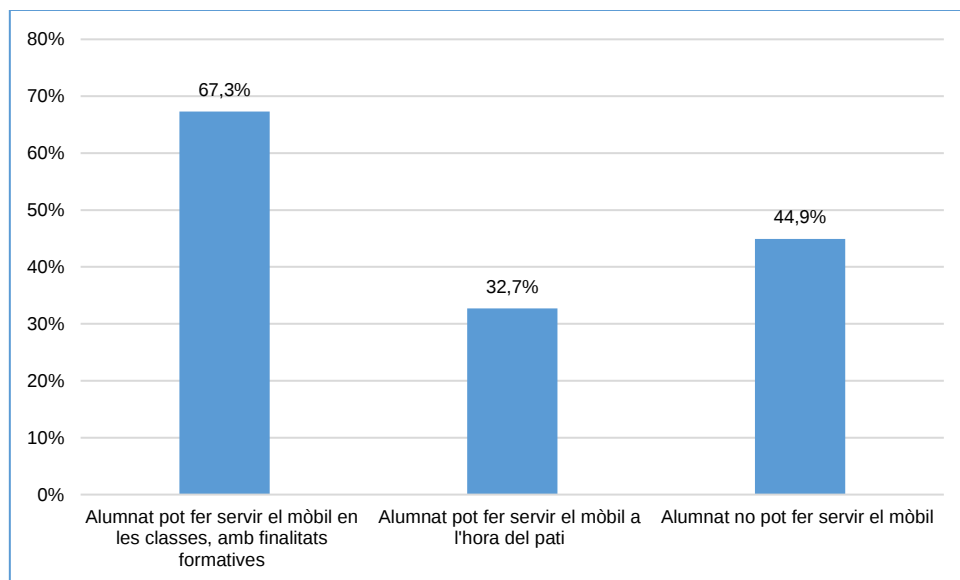
Gràfic 6.4. Dispositius digitals del centre per titularitat



6.3. Regulació de l'ús dels mòbils

Dues tercers parts de les direccions enquestades (67,3% $n=21$) afirmen que l'alumnat pot fer ús del seu telèfon intel·ligent sempre que sigui amb finalitats formatives. Un 32,7% ($n=16$) respon que permet a l'alumnat fer ús del mòbil a l'hora de l'esbarjo. Finalment, un 44,9% ($n=22$) afirma que no es pot usar aquest dispositiu dins del centre.

Gràfic 6.5. Regulació de l'ús dels mòbils. Percentatges



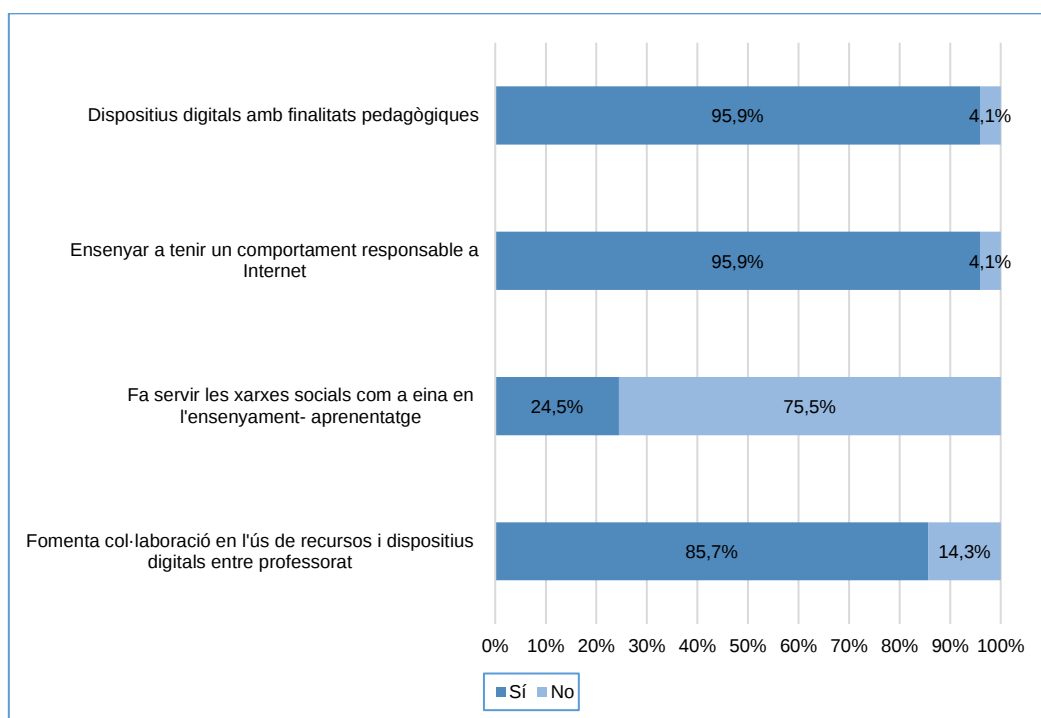
6.4. Accions dels centres educatius amb els dispositius digitals i Internet

Hi ha consens sobre les accions que fan els centres amb els dispositius digitals i amb Internet, atès que hi ha gairebé unanimitat a afirmar que s'usen amb finalitats pedagògiques i també que s'ensenya a l'alumnat a tenir-hi un comportament responsable. També hi ha un gran grau d'acord (85,7%) a considerar que els dispositius digitals serveixen per fomentar la col·laboració en l'ús de recursos entre el professorat.

Per contra, una acció que genera més rebuig (75,5%) que acceptació (24,5%) és la de fer servir les xarxes socials com a eina en l'ensenyament-aprenentatge. Aquest rebuig es contraposa amb la tendència de l'alumnat a fer servir els dispositius digitals, ja que una majoria (un percentatge superior al 80%) de l'alumnat enquestat en els qüestionaris de context afirma que li agrada l'ús de dispositius i aplicacions tecnològiques a les classes i, a més, aproximadament a un 75% li agradaria que aquest ús fos més freqüent. Per altra banda, un 70% d'alumnat afirma que està més motivat a classe quan s'utilitzen aquesta mena de dispositius a l'aula i un 64,3% afirma que aquests dispositius l'ajuden a aprendre millor els continguts de les matèries treballades.

Quan es demana als alumnes (vegeu el [número 22](#) d'aquesta col·lecció) si cada vegada dediquen més temps a l'ús de les xarxes socials, els resultats són clars i estadísticament significatius ($p < 0,01$): l'ús excessiu de les xarxes socials (que es pot associar a un ús excessiu d'Internet, perquè l'alumnat hi dedica una major part d'aquest temps) perjudica el rendiment acadèmic de l'alumnat, especialment en les competències de llengua anglesa, científicotecnològica i matemàtica, en què l'alumnat que afirma estar "Totalment d'acord" amb aquesta premissa obté una puntuació mitjana de 7, 9 i 11 punts menys, respectivament, que el que afirma estar-hi "Totalment en desacord". Per tant, és evident que o bé encara es considera que les xarxes socials impedeixen el procés d'ensenyament-aprenentatge o bé que encara no se li sap donar l'ús adequat dins de l'aula.

Gràfic 6.6. Accions que fan els centres amb els dispositius digitals i Internet. Percentatges



6.5. Síntesi

En l'actualitat, parlar de recursos en el sistema educatiu és tenir en compte les desigualtats o disparitats entre centres educatius. La titularitat és un element a considerar perquè implica diferències en la disponibilitat de dispositius, material, connectivitat etc. També és necessari comentar que sembla que bona part dels equips docents introdueixen els dispositius mòbils als centres amb una finalitat formativa i pedagògica. Per tant, es pot concloure que sembla que aquest tipus de dispositius són percebuts com una oportunitat per una part de la comunitat educativa. En aquest sentit, després de la crisi de la covid-19, és possible que la percepció negativa dels dispositius mòbils canviï o disminueixi, atès que molts docents han hagut de superar certes reticències per tal d'oferir alternatives al procés d'ensenyament-aprenentatge més tradicional.

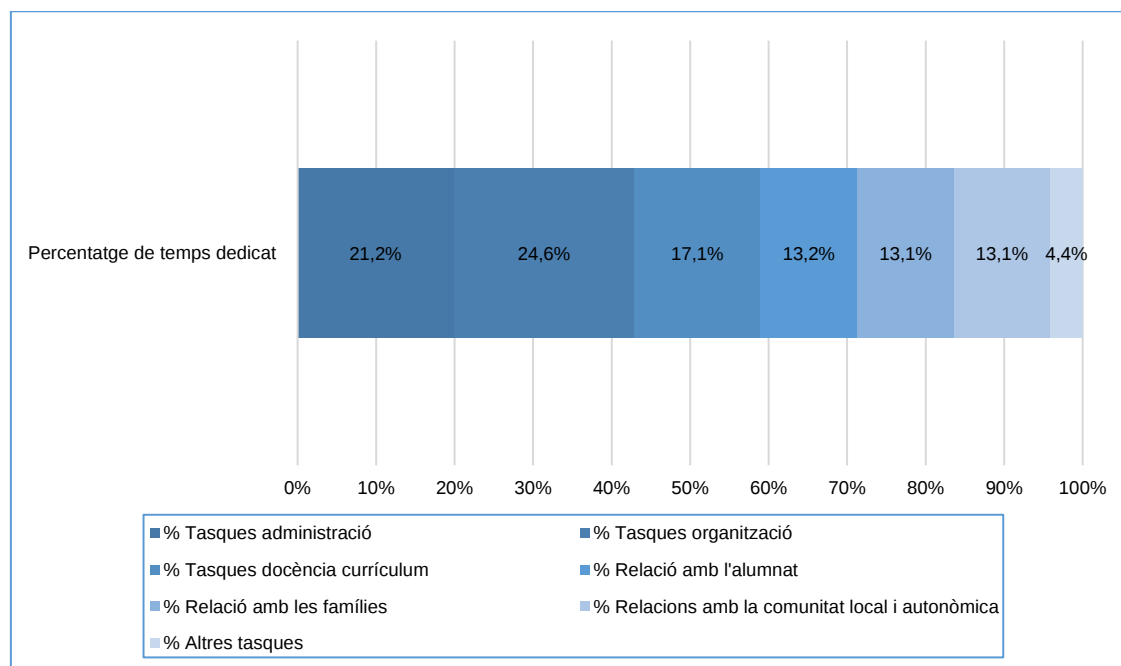
7. FUNCIO DIRECTIVA

La funció directiva inclou tot un seguit d'accions de la direcció dels centres educatius que té com a objectiu influir, a través de les decisions i la manera d'actuar, en el treball d'altres persones i amb això generar les condicions institucionals necessàries perquè el centre educatiu funcioni correctament.

7.1. Dedicació de les direccions a les tasques pròpies del càrrec

Novament, es constata que les tasques que impliquen més dedicació per a la direcció (tasques administratives i d'organització) són les que provoquen un major grau d'estrès (vegeu l'apartat 4.3). Així doncs, els directors i directores afirmen que dediquen gairebé la meitat de la jornada laboral a aquestes dues tasques. A més, esmercen més d'una quarta part de la jornada laboral (26,3%) a establir relacions amb l'alumnat i les famílies, si se sumen les dues. A continuació se situa la docència curricular (17,1%) i, finalment, un petit percentatge (6,3%) del temps es dedica a les relacions amb la comunitat local i autonòmica.

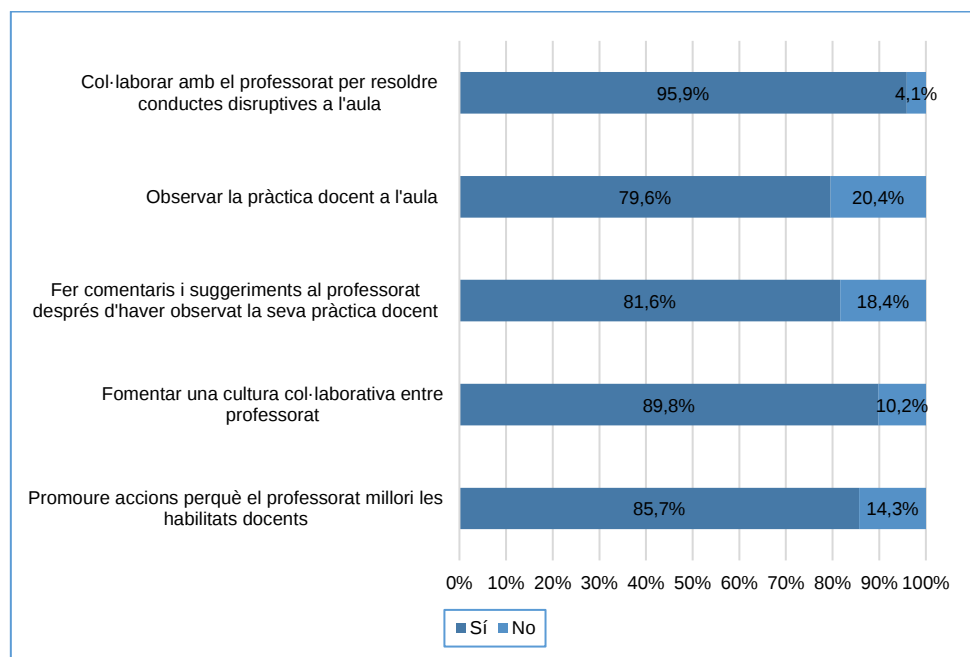
Gràfic 7.1. Percentatge de temps mitjà dedicat com a director/a en diferents tasques



7.2. Activitats dutes a terme en els últims dotze mesos

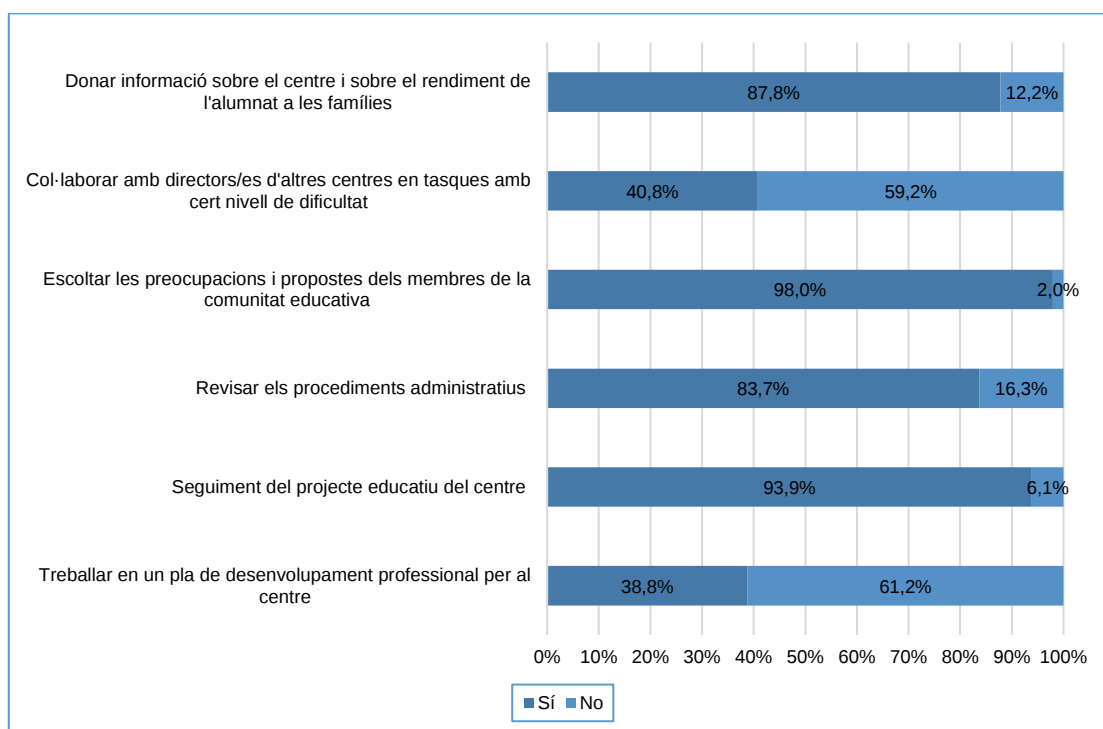
Amb l'anàlisi i contrast de les dades dels gràfics 7.2 i 7.3, es constata allò que ja sembla evident, que és la implicació dels màxims responsables dels centres educatius en la resolució de problemes i conductes disruptives, en l'observació (i la millora) de la pràctica docent, en el foment d'una cultura col·laborativa, en el seguiment del projecte educatiu del centre, en la revisió dels procediments administratius i en escoltar i respondre a les preocupacions i peticions de la comunitat educativa.

Gràfic 7.2. Activitats dutes a terme durant els últims 12 mesos. Percentatges



Per contra, dues tasques que sembla que encara no fa una majoria de les direccions són la d'establir col·laboracions amb altres directors/es per enfrontar-se a tasques amb un cert nivell de dificultat (només un 40,8% ho fa) ni la de treballar en un pla de desenvolupament professional per al centre (només un 38,8% afirma haver-hi treballat en els últims dotze mesos).

Gràfic 7.3. Altres activitats dutes a terme durant els últims 12 mesos. Percentatges



7.3. Síntesi

En l'anàlisi de les funcions directives s'ha detectat una aparent relació o vinculació amb els factors o elements que generen estrès. Això vol dir que les tasques administratives i organitzatives del centre, que són les que impliquen més dedicació, també generen un major grau d'estrès.

Una altra idea destacable d'aquest capítol és que menys de la meitat de les direccions afirmen que treballen amb les direccions d'altres centres, cosa que indica que cal fomentar les xarxes col·laboratives intercentres per afrontar reptes conjunts. Per últim, també cal s'ha d'assenyalar que no es dedica prou temps a treballar un pla de desenvolupament professional del centre (només un 38,8% de les direccions afirmen haver-hi treballat l'últim any), el qual podria ser útil i necessari per millorar la qualitat de la docència de cadascun dels centres, així com per evitar i prevenir el *burnout* entre els professionals del centre.

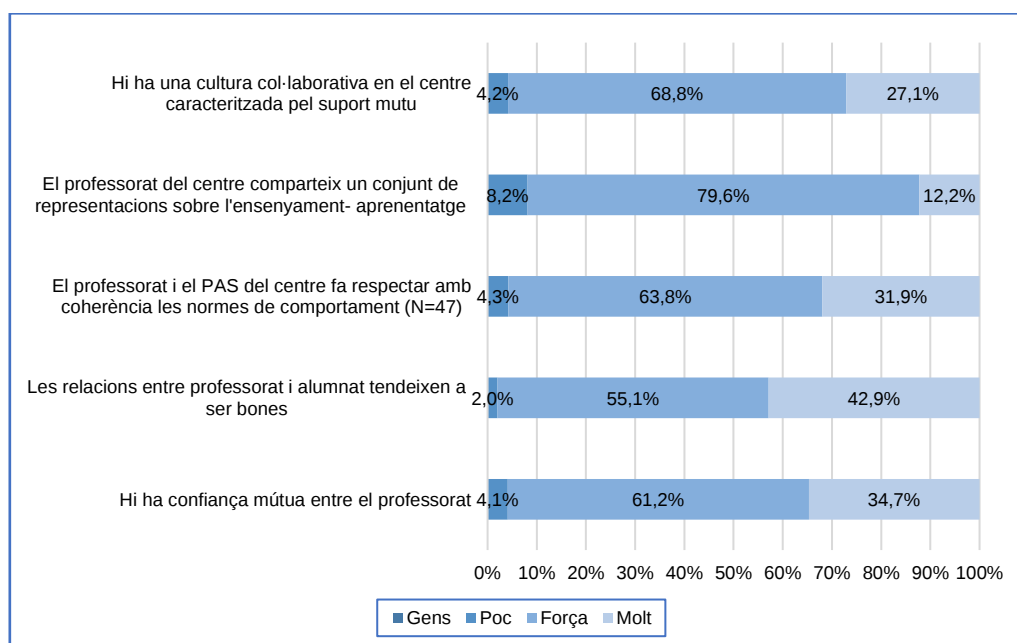
8. AMBIENT DEL CENTRE

En aquest capítol es descriuen dades relacionades amb el clima escolar i amb les activitats que es fan al centre. També s'analitza com s'aborden diversos aspectes referits al grau d'implicació de l'alumnat, del professorat i de les famílies en les activitats del centre.

8.1. Nivell d'acord sobre l'ambient del centre

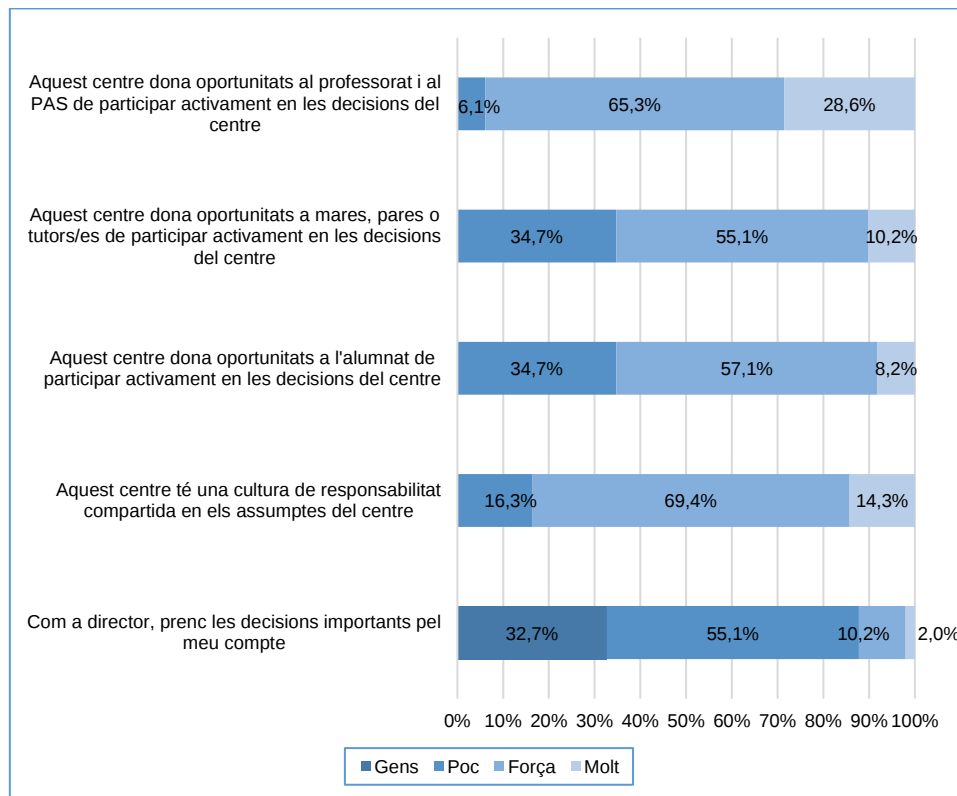
Els resultats generals mostren que hi ha una cultura col·laborativa compartida i força consolidada als centres, una confiança mútua entre el professorat i que es comparteix un conjunt de representacions sobre el procés d'ensenyament-aprenentatge. L'existència d'aquesta cultura col·laborativa es veu reforçada pel fet que les respostes de les directores i els directors són molt semblants quan se'ls pregunta si es donen oportunitats per participar activament en les decisions del centre a diferents membres de la comunitat educativa. Els percentatges són molt similars i l'opció de resposta "Força" predomina per sobre de les altres, tant respecte al professorat i al personal d'administració i serveis (PAS) com als pares i mares o a l'alumnat.

Gràfic 8.1. Percentatge d'acord amb diferents afirmacions sobre l'ambient del centre



A l'hora de prendre les decisions importants, destaca que hi ha un total de 87,8% de directors/es que afirma que mai o gairebé mai assumeix les decisions finals pel seu compte. És a dir, aquest elevat percentatge de professionals consulten els altres abans de prendre les decisions.

Gràfic 8.2. Percentatge d'acord sobre les oportunitats de participació

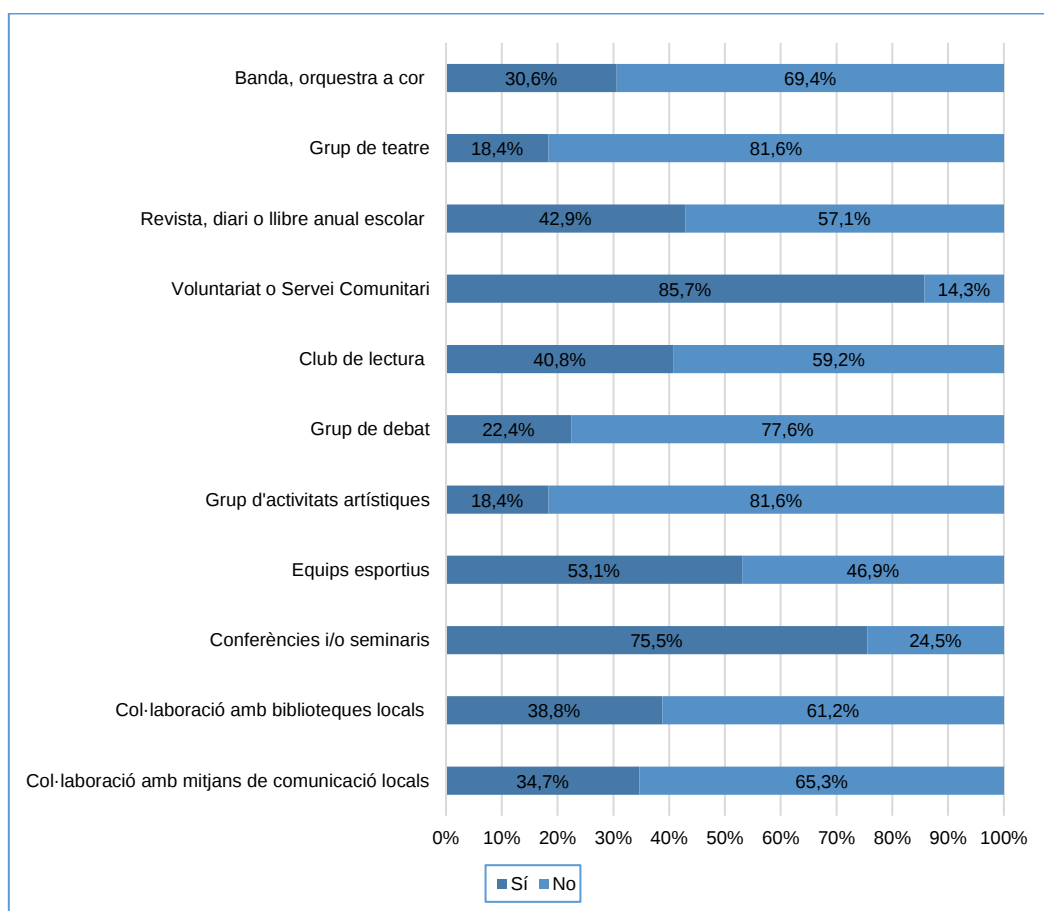


8.2. Activitats que s'ofereixen a l'alumnat de quart d'ESO durant el curs acadèmic

Les activitats que més s'ofereixen des dels centres a l'alumnat de quart d'ESO són el voluntariat o el servei a la comunitat, amb un 85,7%, les conferències i/o seminaris, amb el 75,5% i les activitats esportives, amb el 53,1%.

Per contra, es pot veure que les activitats que més escassegen són aquelles que permeten treballar la vessant lingüística i expressiva de l'alumnat a través de clubs de lectura o de debat. També hi ha poques activitats d'expressió artística, escènica o musical. Per últim, és remarcable que, considerant que un dels aspectes que manca en la funció directiva és l'establiment de relacions amb altres membres de la comunitat educativa (més enllà de les famílies), només una tercera part dels centres ofereix activitats relacionades amb biblioteques locals i/o amb mitjans de comunicació locals.

Gràfic 8.3. Activitats que ofereixen els centres a l'alumnat de quart d'ESO durant el curs acadèmic. Percentatges



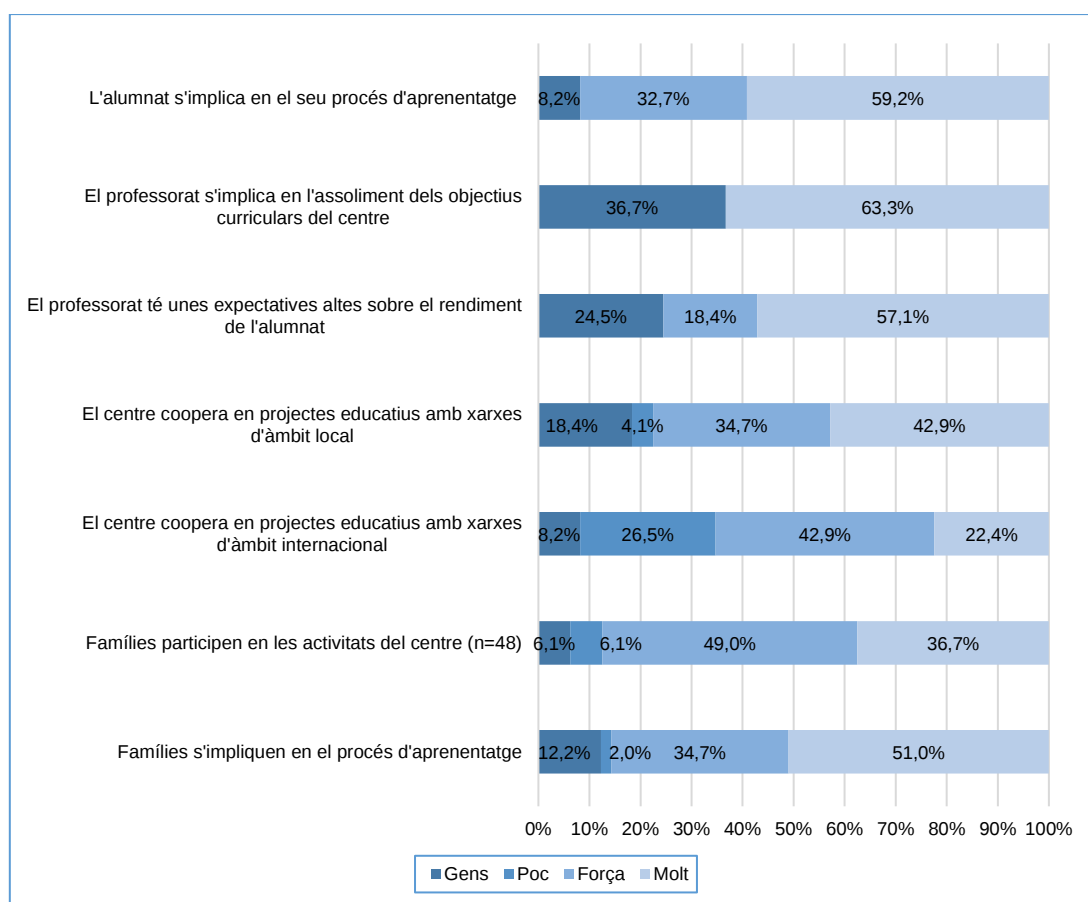
8.3. Implicació i expectatives de diferents membres de la comunitat educativa

Un dels aspectes més importants que es desprèn del gràfic 8.4 és que, segons els directors i directores, el professorat s'implica en l'assoliment dels objectius curriculars del centre. També responen que el professorat té unes bones expectatives sobre l'alumnat (81,6%: sumant-hi la categoria "Molt" i "Força"). A més, es valora que l'alumnat s'impliqui "Força" (59,2%) en el seu propi procés d'aprenentatge.

Tot i que en el capítol anterior sobre la funció directiva s'ha comentat que una de les tasques amb menor dedicació és l'establiment de relacions i col·laboracions amb altres centres educatius i/o altres organismes locals, aquí es recull que hi ha una col·laboració força important amb altres projectes educatius, amb xarxes d'àmbit local. Per contra, es pot observar que les xarxes d'àmbit internacional no tenen la mateixa solidesa o vinculació amb els centres educatius.

Per últim, també és destacable que els directors i directores afirmen que, tot i que la majoria de famílies s'impliquen en el procés d'aprenentatge dels seus fills i filles, n'hi ha molt poques que participin en les activitats de l'escola.

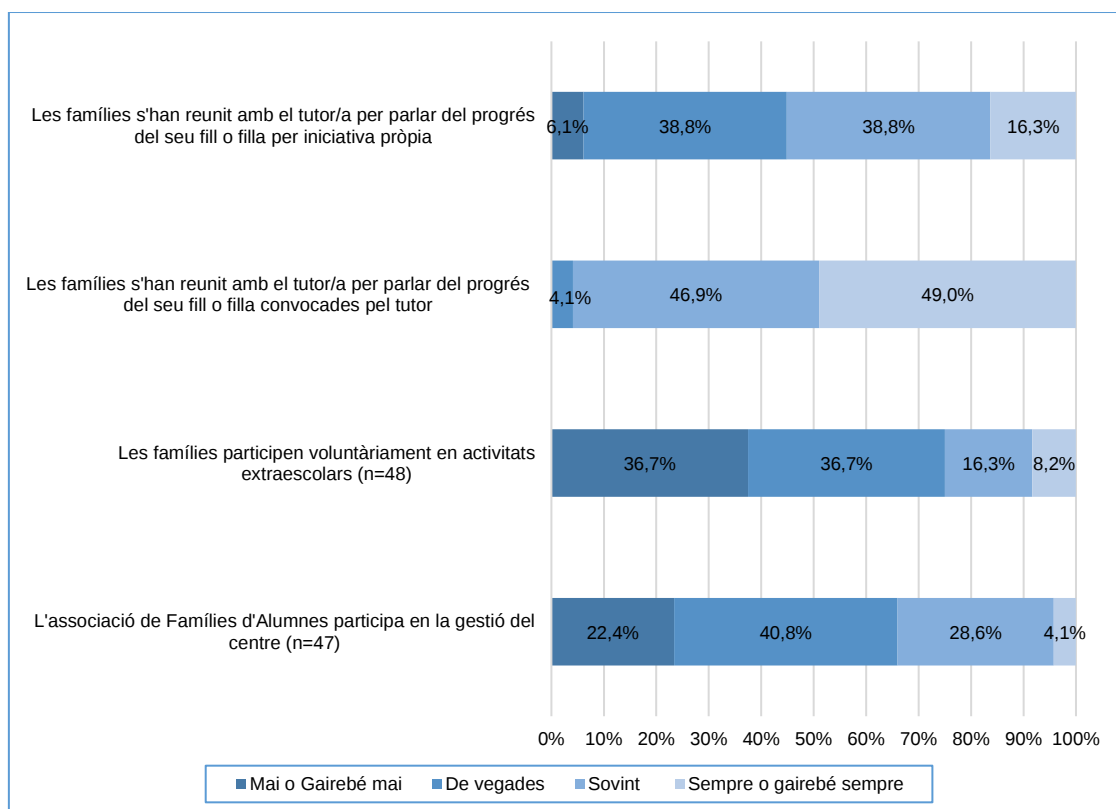
Gràfic 8.4. Percentatge d'acord amb diferents afirmacions sobre la implicació de l'alumnat, el professorat i les famílies



8.4. Participació de les famílies

Novament, les respostes dels directors i directores mostren que hi ha dos patrons. D'una banda, hi ha una majoria de famílies (comptabilitzant les respostes "Sovint" i "Sempre o gairebé sempre") que estan força implicades quan es tracta d'activitats i/o reunions estrictament relacionades amb el progrés acadèmic dels seus fills i filles. Per l'altra, quan es tracta de la participació voluntària de les famílies en activitats extraescolars o de gestió del centre, aquesta implicació disminueix dràsticament, atès que les famílies "Gairebé mai" o només "De vegades" s'involucren en activitats extraescolars (73,4%) o de gestió del centre (63,2%). Per tant, al voltant de dues terceres parts de les famílies tenen una implicació baixa en el centre quan es tracta d'activitats que van més enllà de la dimensió acadèmica.

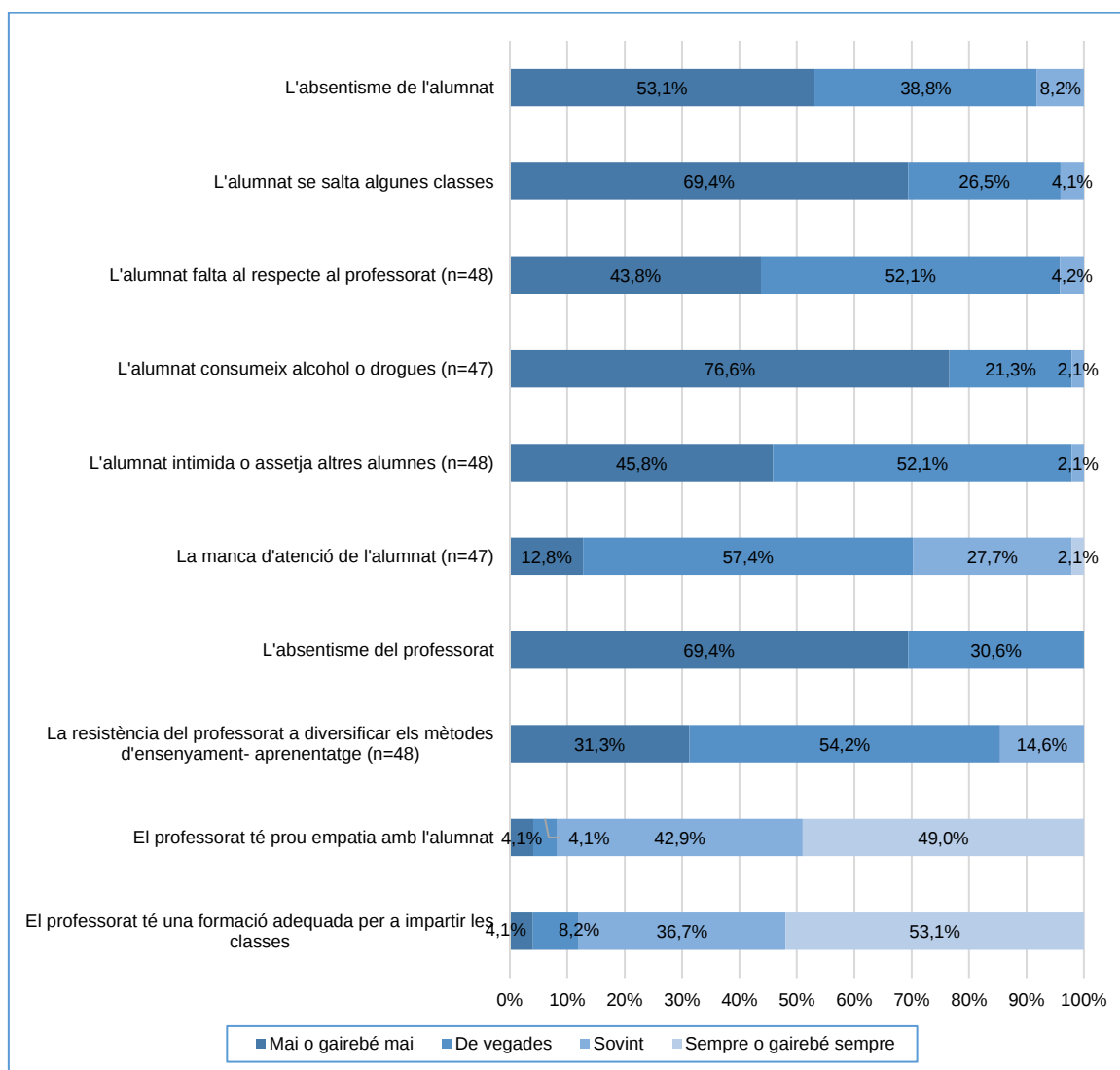
Gràfic 8.5. Frequència amb què les famílies han participat en les activitats del centre. Percentatges



8.5. Fets ocorreguts en els centres educatius

La majoria de respostes referents als fets ocorreguts no mostren resultats sorprenents. Tanmateix, és interessant posar-ne de relleu alguns. En primer lloc, el 52,1% dels directors i directores afirma que l'alumnat falta al respecte alguna vegada al professorat, tot i que també especifiquen que un 43,8% no ho fa mai. En aquesta línia, els directors i directores també reconeixen que un 52,1% de l'alumnat a vegades assetja o intimida altres alumnes. En segon lloc, un resultat destacable és que un 54,2% afirma que sovint el professorat és resistent a diversificar els mètodes d'ensenyament-aprenentatge, afegint-hi que un 14,6% ho és sempre o gairebé sempre.

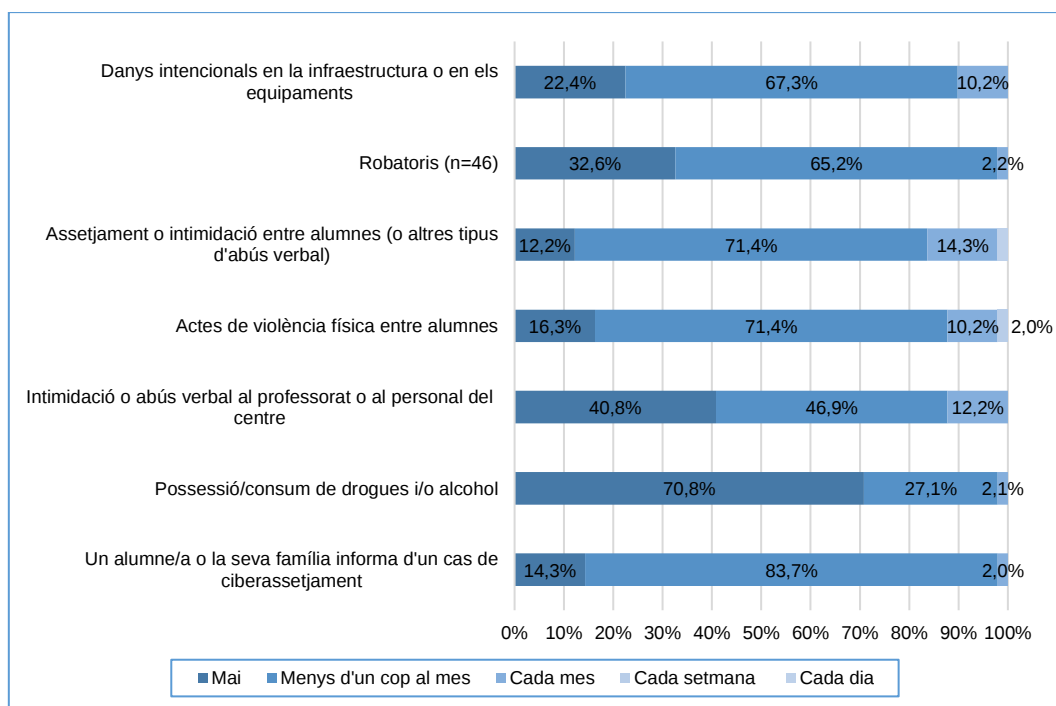
Gràfic 8.6. Freqüència de l'absentisme i de conductes disruptives. Percentatges



8.6. Intervenció de l'alumnat en situacions ocorregudes en el si del centre

Les respostes en aquest apartat ens mostren que aspectes com els danys intencionals en la infraestructura o en els equipaments del centre o els robatoris no suposen un problema o un maldecap constant. No obstant això, aquestes dades declarades no impliquen que aquests fets no es produeixin, sinó que tenen lloc poc sovint. Per contra, els fets que ocorren amb més freqüència (cada mes) són els actes d'intimidació verbal entre alumnes (14,3%), els actes de violència física entre alumnes (10,2%) i la intimidació al professorat (12,2%). Així doncs, són situacions que es produeixen, però no cada setmana o cada dia.

Gràfic 8.7. Freqüència de conductes disruptives greus de l'alumnat. Percentatges



8.7. Síntesi

Els resultats generals mostren que hi ha una cultura col·laborativa compartida en els centres força consolidada, una confiança mútua entre el professorat i també que es comparteix un conjunt de representacions sobre el procés d'ensenyament-aprenentatge.

Les activitats que més s'ofereixen des dels centres educatius són les relacionades amb el voluntariat i els serveis a la comunitat, les conferències i seminaris i les activitats esportives, mentre que avui en dia encara hi ha poca tradició de promoure aquelles activitats relacionades amb les competències lingüístiques i/o artístiques.

El professorat està força implicat en el procés d'ensenyament-aprenentatge de l'alumnat i mostra unes expectatives altes sobre les possibilitats dels alumnes. A més, des de diferents centres s'ha detectat la promoció del treball en xarxa local per compartir recursos.

Aquest sentit de comunitat, però, no es dona de la mateixa manera entre els diferents agents, atès que hi ha evidències que les famílies s'impliquen o s'interessen especialment quan es parla del procés d'aprenentatge i de continguts curriculars dels seus fills. Per contra, disminueix la implicació de les famílies en aspectes de gestió del centre o bé en activitats extracurriculars.

No s'aprecien conductes disruptives destacables, excepció feta d'alguns casos. De fet, en la majoria d'ocasions, les direccions asseguren que les conductes que destaquen una mica més són les intimidacions al professorat i entre alumnat, però que no tenen lloc sovint.

El professorat pot oposar resistència a la diversificació de mètodes d'ensenyament i aprenentatge. Fet que subratlla la dificultat de canviar conductes i hàbits un cop estan integrats en la quotidianitat o en el repertori d'un professional de l'educació.

9. ORGANITZACIÓ DEL CENTRE

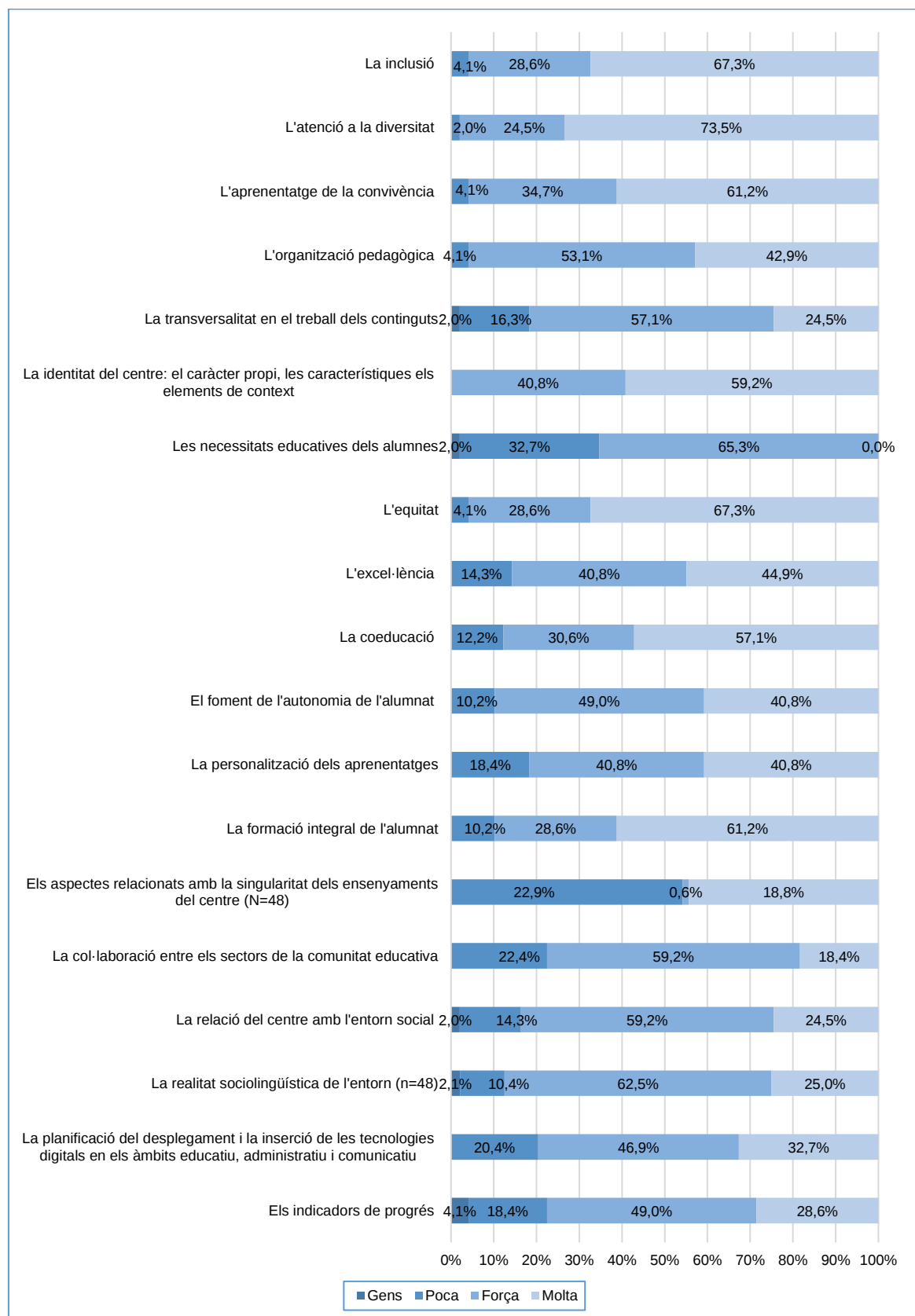
En aquest penúltim capítol es descriuen diferents aspectes de l'organització dels centres. Estan relacionats amb l'articulació dels elements que conformen el Projecte Educatiu de Centre (PEC); quins són els principals responsables de la presa de decisions en els centres; els diferents programes que es posen a disposició del professorat novell; els recursos per facilitar l'estudi a l'alumnat de quart d'ESO; com s'agrupa l'alumnat del centre; amb quines finalitats es fa servir l'avaluació en cadascun dels centres, etc.

9.1. El Projecte Educatiu de Centre i la seva importància

En la pràctica, la majoria de directores i directors responen que contemplen en els PEC aspectes o valors cabdals com la inclusivitat, l'atenció a la diversitat, l'aprenentatge de la convivència, l'organització pedagògica, l'equitat, l'excel·lència o la coeducació. A més, especifiquen que els seus PEC recullen la singularitat, l'autonomia i la formació integral de l'alumnat, així com la conceptualització oberta de la comunitat educativa, atès que un 83,7% afirmen que inclou la relació del centre amb l'entorn social.

És destacable que un 79,6% de directors i directores esmenten que dins del seu PEC consta el desplegament i la inserció de les tecnologies digitals en els àmbits educatiu, administratiu i comunicatiu, atès que les competències TIC, considerades inicialment com un eix transversal del currículum, han esdevingut indispensables en la quotidianitat de l'escola.

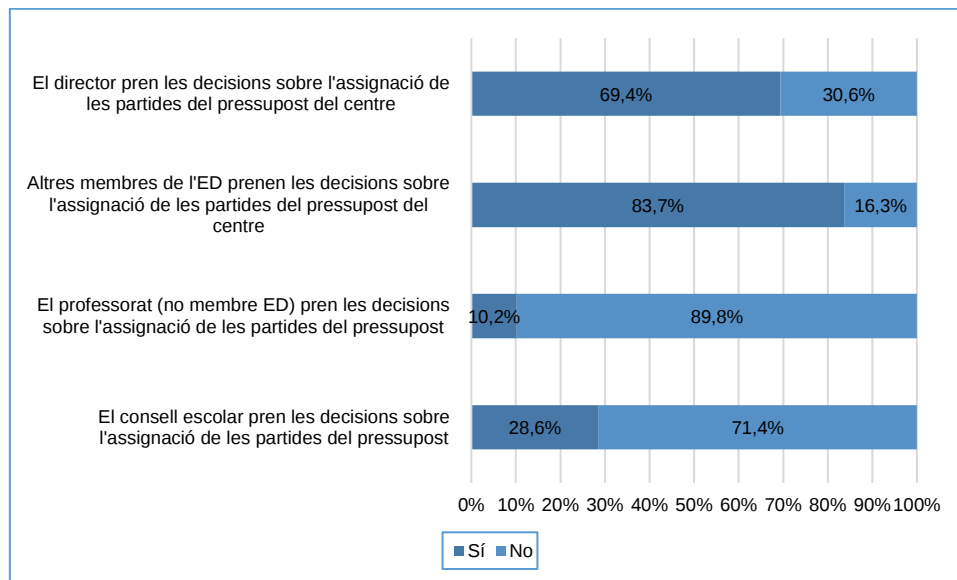
Gràfic 9.1. Importància que tenen en el PEC diferents temes. Percentatges



9.2. Principals responsables en la presa de decisions dels centres educatius

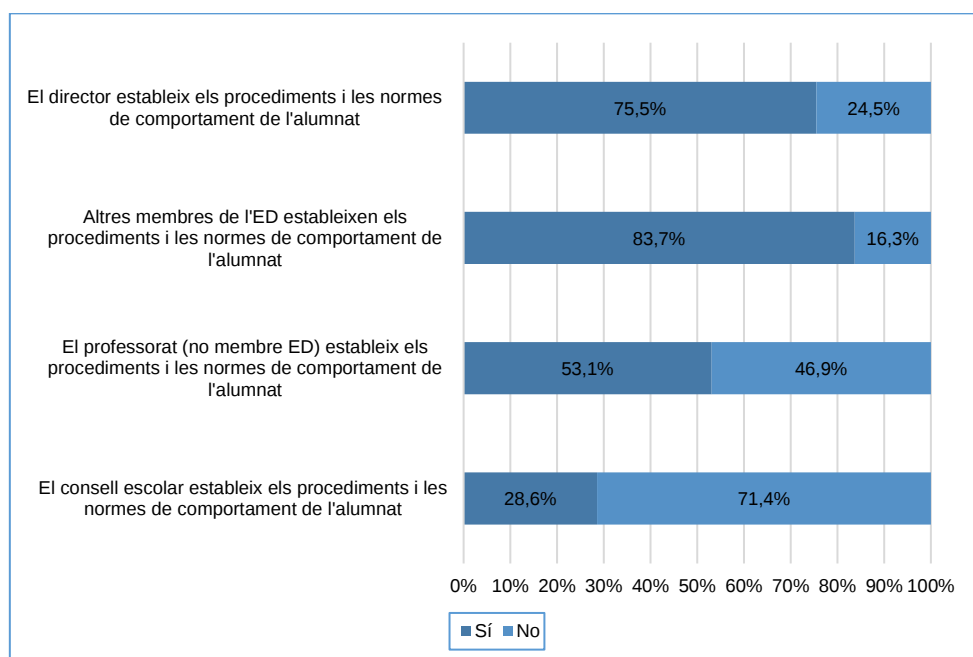
Els responsables de prendre les decisions sobre l'assignació de les partides pressupostàries són els directors o directores (69,4% de casos), conjuntament i de manera compartida amb l'equip directiu (ED) (83,7%). Tanmateix, el 28,6% de persones responsables de les direccions del centre també afirmen que la tasca és compartida amb els consells escolars.

Gràfic 9.2. Principals responsables de l'assignació de partides del pressupost. Percentatges



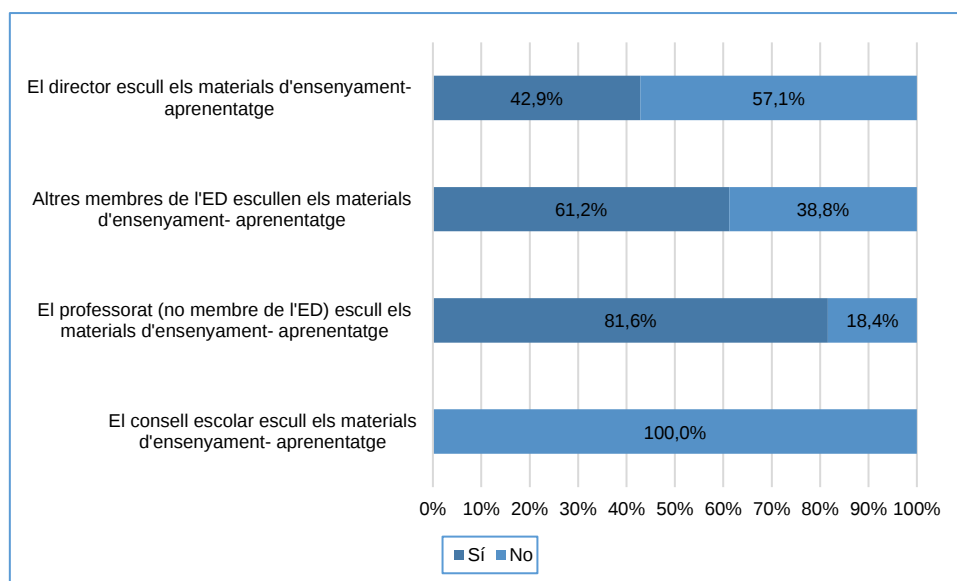
Qui més participa en l'establiment de normes en els centres educatius és l'equip directiu, en un 83,7% de casos. Ara bé, el director/a també s'hi involucra activament segons el 75,5% de les respostes, mentre que el professorat no membre de l'equip directiu ho fa segons el 53,1% de les respostes.

Gràfic 9.3. Principals responsables de l'establiment de normes. Percentatges



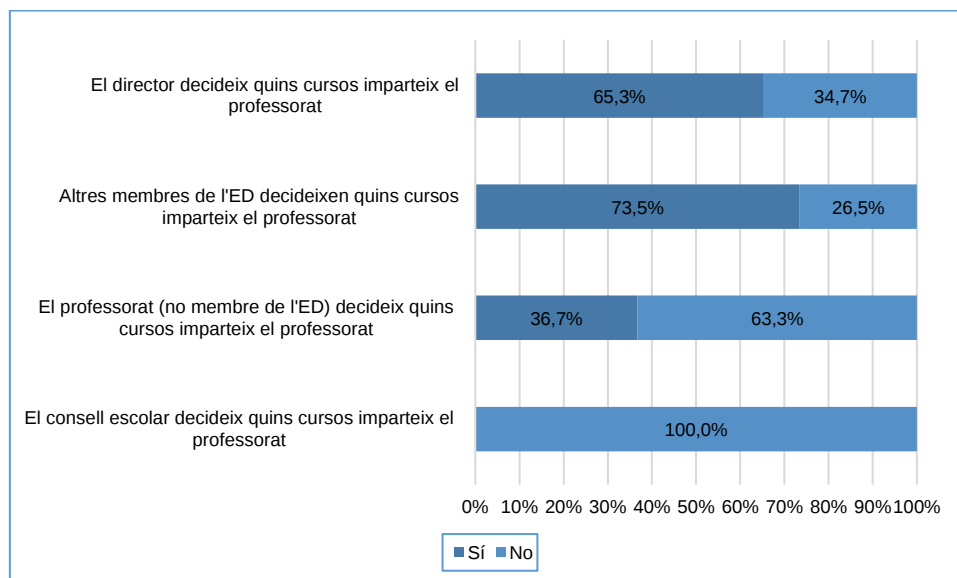
Qui més participa a l'hora d'escollir els materials d'ensenyament-aprenentatge són els membres de l'equip directiu, juntament amb el professorat del centre.

Gràfic 9.4. Responsables de la tria dels materials d'ensenyament-aprenentatge. Percentatges



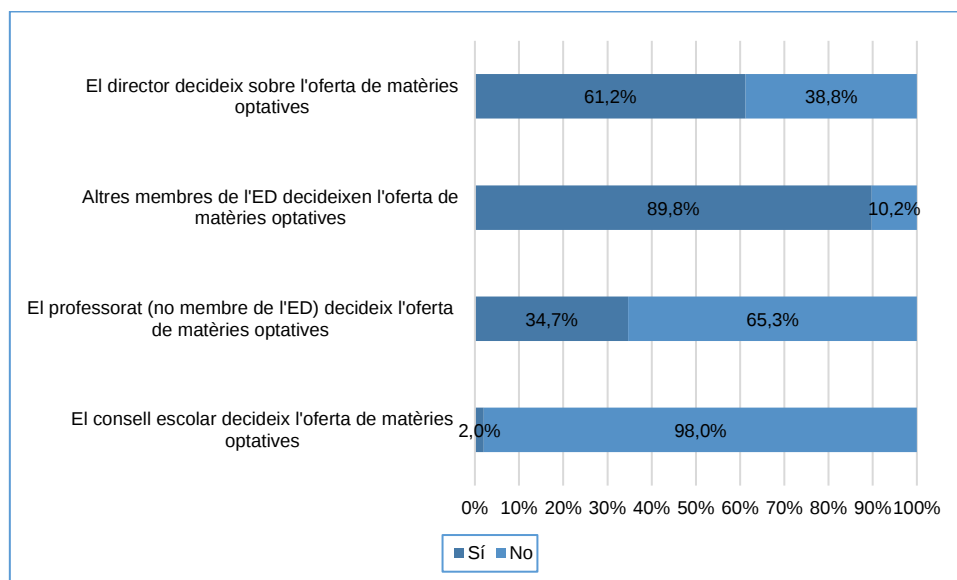
El director o la directora dels centres, juntament amb altres membres de l'equip directiu, són els màxims responsables de decidir els cursos que imparteix el professorat.

Gràfic 9.5. Responsables del repartiment dels cursos entre el professorat. Percentatges



Qui decideix majoritàriament l'oferta de matèries optatives que ofereix el centre és l'equip directiu (89,8%). Això no vol dir que el professorat no participi en aquesta decisió, sinó que ho fa en menor mesura si es compara amb la intervenció dels equips directius. Així doncs, és l'equip directiu del centre qui assumeix la responsabilitat de l'oferta de matèries optatives, més que el professorat que les imparteix.

Gràfic 9.6. Responsables de la tria de les matèries optatives. Percentatges



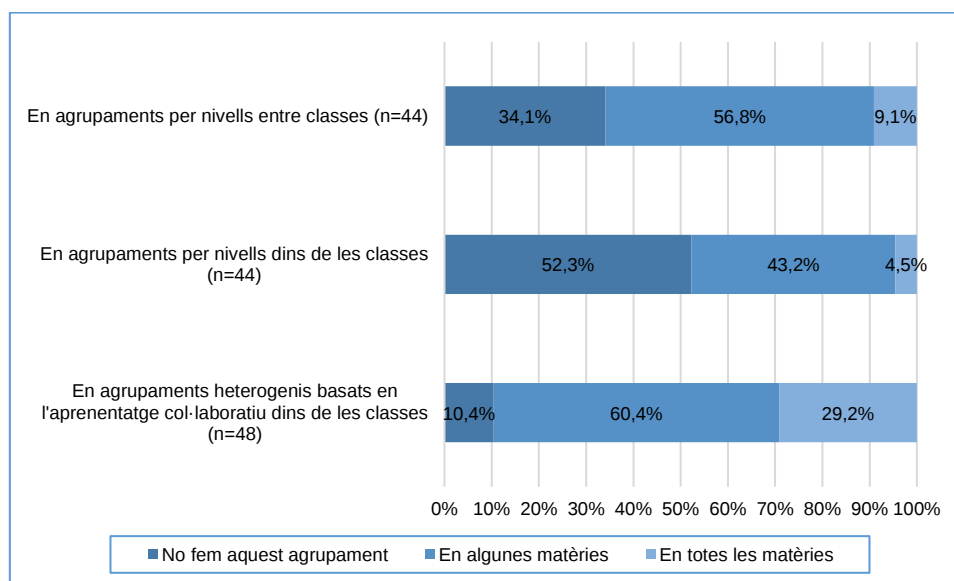
9.3. Organització de l'atenció a la diversitat

L'agrupament declarat més habitual en totes les matèries és el de grups heterogenis basats en l'aprenentatge col·laboratiu dins de les classes: el 29,2%. Un 60,4% afirma que utilitza aquest recurs només en algunes assignatures i un 10,4% declara que al centre no fan aquesta tipologia d'agrupació.

Per contra, només un 9,1% ($n=4$) dels centres que han contestat a l'ítem d'agrupaments per nivells entre classes han afirmat que l'apliquen en totes les assignatures, mentre que un 56,8% ($n= 25$) l'apliquen en algunes matèries. Per tant, s'apunta que aquesta pràctica homogeneïtzadora encara està molt estesa, atès que un 65,9% dels centres que han contestat responen que en fan ús. Per últim, una altra pràctica homogeneïtzadora és l'agrupament per nivells dins de les classes i, per tant, l'establiment de grups de treball per nivell dins d'una mateixa aula. Val a dir però, que aquesta última tipologia d'agrupació no s'aplica a gairebé la meitat dels centres (52,3%), mentre que un 47,7% declara que la utilitza, ja sigui en totes les matèries o només en algunes.

En resum, des dels centres educatius sembla que es conceben les tres tipologies d'agrupament com a complementàries. No obstant això, encara hi ha una majoria (>50%) que utilitza el recurs de l'agrupament per nivells entre classes, i això podria suggerir que encara hi ha una vessant de pensament que percep la homogeneïtat com un valor afegit en l'aprenentatge o com un instrument que permet focalitzar i controlar les dificultats en detriment de la diversitat, la corresponsabilitat i la inclusivitat.

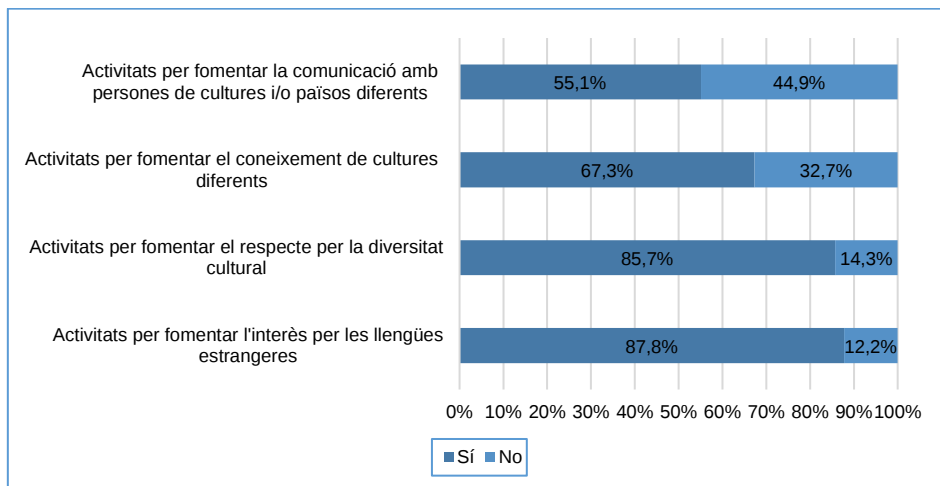
Gràfic 9.7. Organització de l'atenció a la diversitat als centres. Percentatges



9.4. Accions dutes a terme als centres educatius

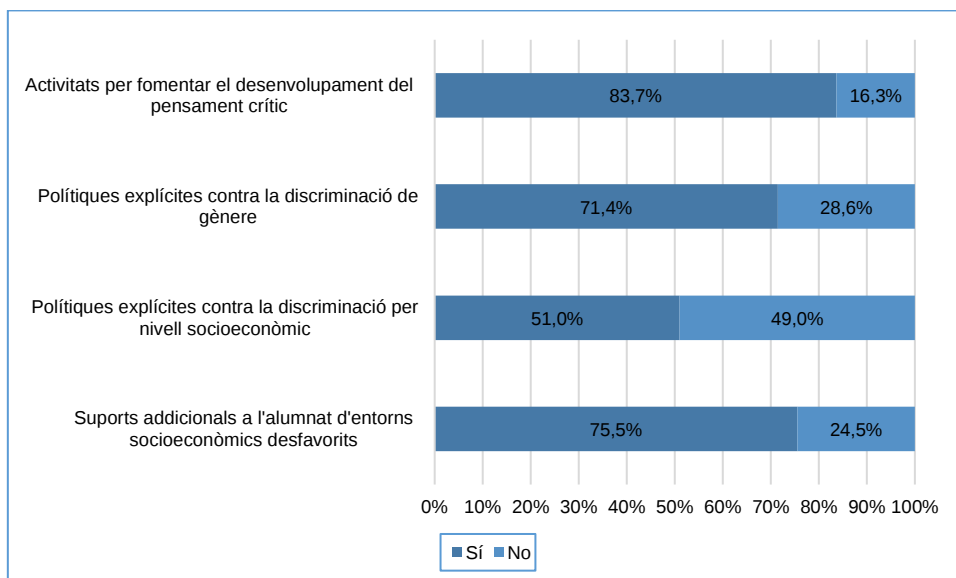
La majoria de centres educatius han portat a terme activitats per fomentar la comunicació amb persones de cultures i/o països diferents, el coneixement d'aquestes cultures o el respecte envers aquesta diversitat. Tanmateix, aquest foment de la diversitat que declaren una gran majoria de les direccions dels centres educatius es contradiu amb algunes de les pràctiques d'agrupament a les classes, que poden arribar a ser poc inclusives.

Gràfic 9.8. Activitats de foment de la diversitat cultural i lingüística. Percentatges



Per últim, és interessant destacar que un 83,7% dels centres està portant a terme el treball per fomentar el desenvolupament del pensament crític o que un 71,4% desenvolupa polítiques explícites contra la discriminació de gènere. No obstant això, un camp que encara queda pendent de desenvolupar són les polítiques contra la discriminació per nivell socioeconòmic, atès que únicament el 51% dels centres en desenvolupen.

Gràfic 9.9. Polítiques educatives. Percentatges

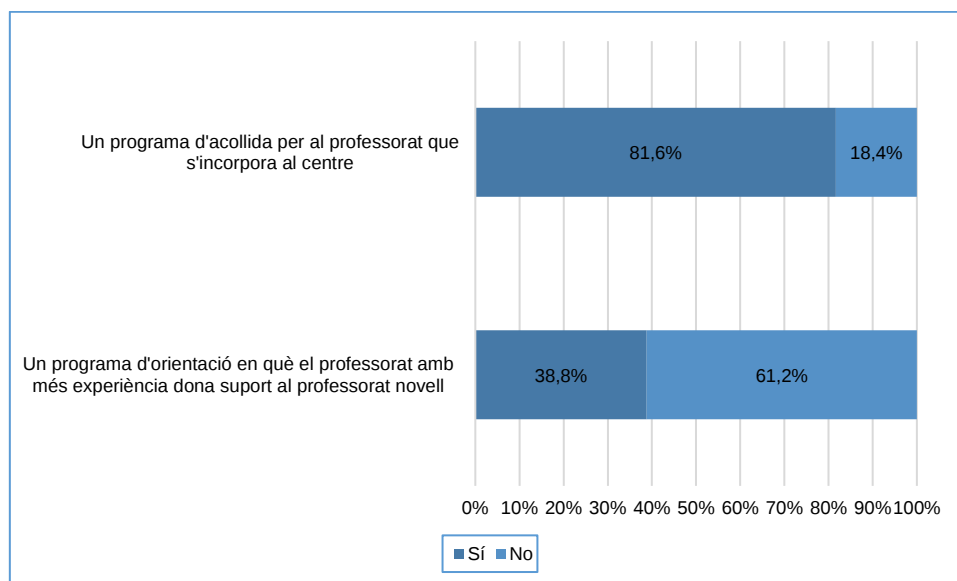


9.5. Programes oferts als centres educatius

D'una banda, setze directors/es han indicat que ofereixen tant un programa d'acollida per al professorat que s'incorpora al centre com un altre d'orientació per al professorat novell. Per tant, un 32,65% dels centres dediquen esforços a articular les dues accions.

De l'altra, una bona part dels centres (81,6%), és a dir 40 centres, tenen un programa d'acollida per al professorat que s'hi incorpora. No obstant això, només un 38,8% ($n=19$) dels centres tenen programes per al desenvolupament professional del professorat novell mitjançant l'acompanyament de professorat amb més anys d'experiència.

Gràfic 9.10. Programes oferts als centres educatius. Percentatges



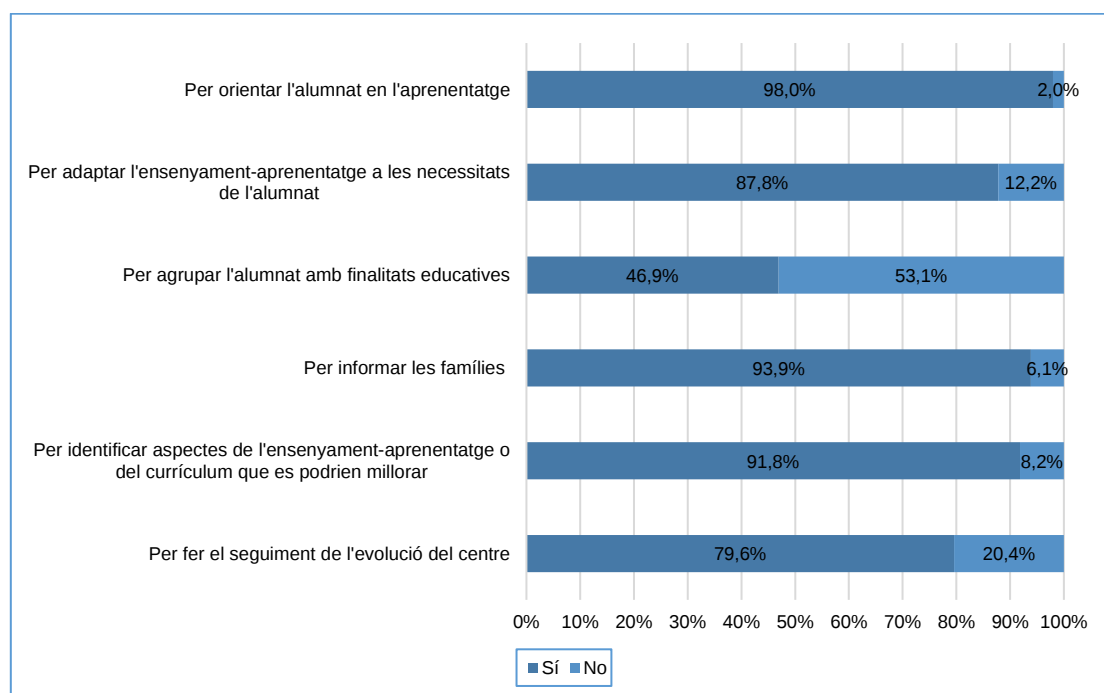
9.6. Finalitats de l'avaluació

Més enllà de la funció acreditativa, l'avaluació té moltes altres funcions. Hi ha un gran consens que també ha de servir per orientar l'alumnat en el seu propi procés d'aprenentatge, per adaptar l'ensenyament-aprenentatge a les necessitats de l'alumnat, per informar a les famílies i per identificar aspectes de l'ensenyament-aprenentatge o del currículum que es podrien millorar.

És destacable que tres quartes parts de les direccions enquestades defensin que l'avaluació també serveix per fer el seguiment de l'evolució del centre.

Per últim, és remarcable i positiu que la majoria de centres educatius (53,1%) no utilitzen l'avaluació per agrupar l'alumnat amb finalitats educatives i que, per tant, aposten per l'heterogeneïtat de nivells en un mateix espai o context educatiu.

Gràfic 9.11. Finalitats de l'avaluació (més enllà de la funció acreditativa). Percentatges

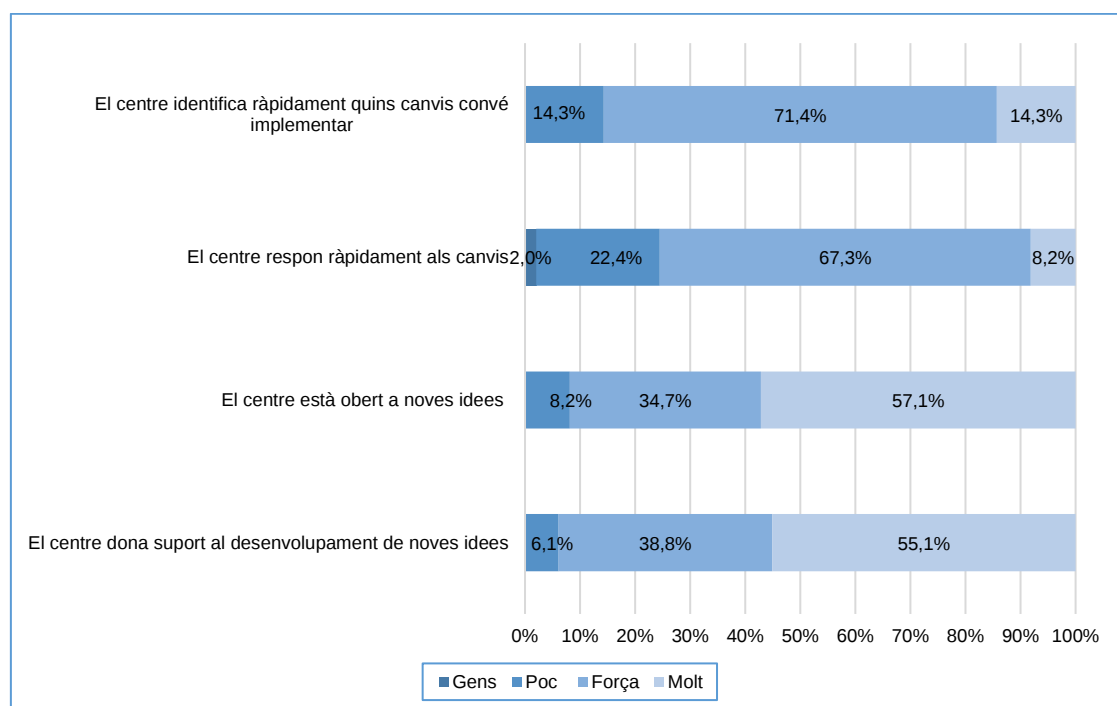


9.7. Els canvis i les idees noves

Bona part dels directors/es contesta que és capaç (amb major o menor mesura) de fer la diagnosi d'una situació i de respondre als canvis ràpidament. A més, reconeix que està obert a noves idees, així com a donar suport per a desenvolupar-les.

Si es contraposa la resposta que donen les direccions sobre la capacitat de les seves institucions educatives per respondre als canvis amb la capacitat del professorat de plantejar-ne, per exemple a través de la introducció de noves metodologies d'ensenyament-aprenentatge (vegeu l'apartat 6.4), es pot concloure que les institucions educatives en el seu conjunt semblen més preparades per impulsar aquests processos d'innovació que no pas el professor/a individualment. I això és així perquè la tendència general d'aquest col·lectiu és no introduir metodologies innovadores, i si ho fa, únicament ho porta a terme en comptades ocasions.

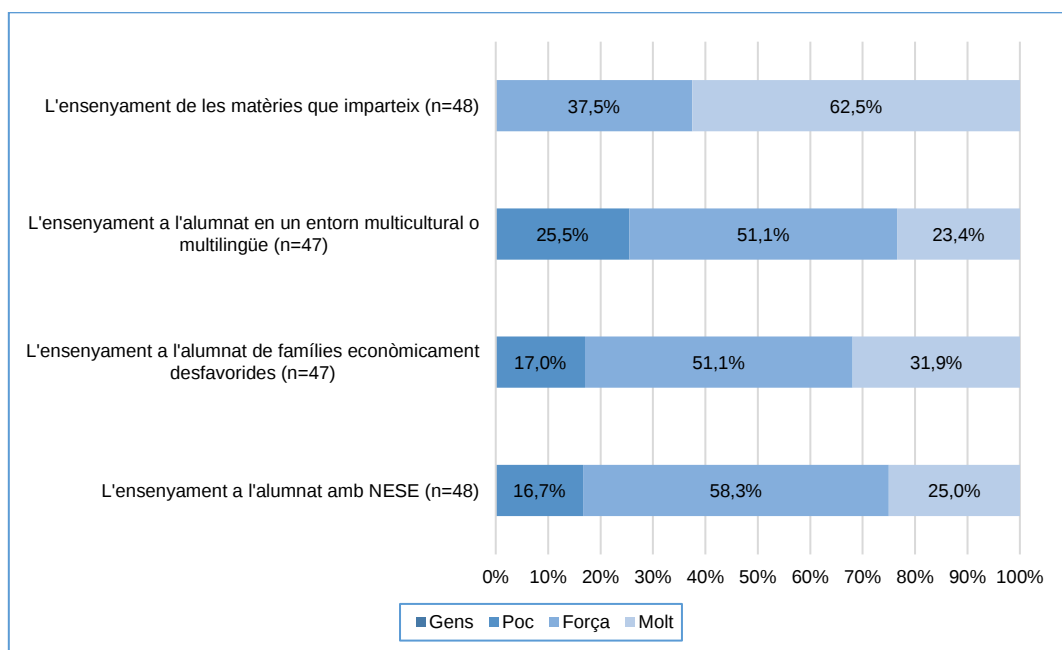
Gràfic 9.12. Percentatge d'acord amb els canvis i les idees noves



9.8. Nivell de competència del professorat

Tot i que anteriorment s'ha esmentat la falta de recursos del professorat per introduir noves metodologies d'ensenyament-aprenentatge, s'ha de dir que, segons les respostes dels directors i directores, una gran proporció de professorat és competent en l'ensenyament de la matèria que imparteix, en l'ensenyament a l'alumnat en un entorn multilingüe o multicultural, en l'ensenyament a l'alumnat de famílies econòmicament desfavorides o en donar un ensenyament a l'alumnat amb necessitats educatives de suport especial (NESE).

Gràfic 9.13. Nivell de competència del professorat. Percentatges

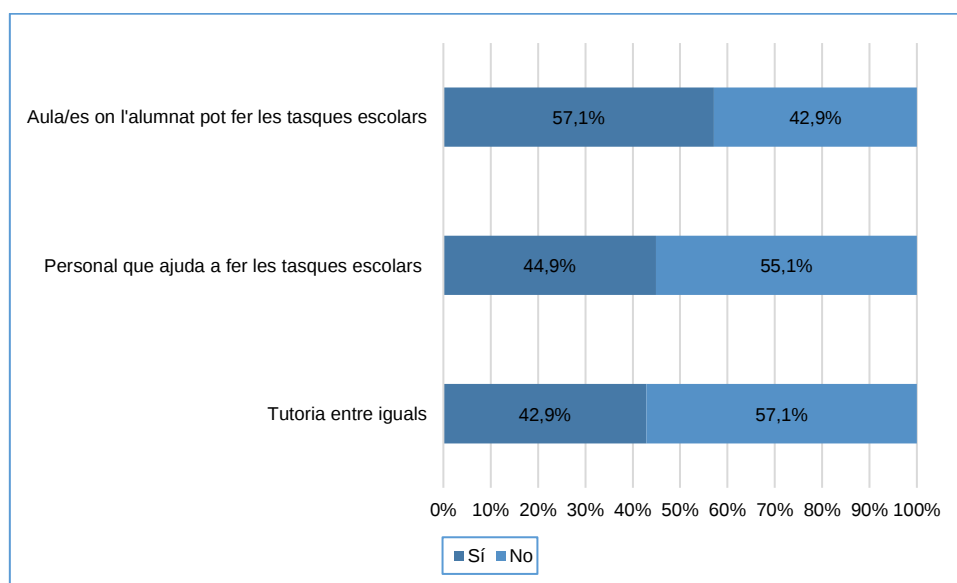


9.9. Ajudes per facilitar l'estudi a l'alumnat de quart d'ESO

Per facilitar l'estudi a l'alumnat de quart d'ESO, més de la meitat dels centres educatius (57,1%) posen a la seva disposició aules i espais perquè pugui fer tasques escolars. Un 44,9% dels centres despleguen mesures com oferir personal que ajuda a fer les tasques escolars i un 42,9% promou la tutoria entre iguals.

De tot això se'n pot extreure que hi ha una majoria de centres que, quan es tracta de posar a disposició recursos com espais físics, els habiliten per facilitar l'estudi de l'alumnat. Ara bé, quan es tracta de recursos humans no hi ha les mateixes possibilitats perquè es pugui donar suport a l'alumnat. Pot faltar plantilla docent per fer-ho o bé hi pot haver poc espai per a la introducció de noves metodologies d'ensenyament-aprenentatge, com ara la tutoria entre iguals.

Gràfic 9.14. Ajudes proporcionades pels centres per facilitar l'estudi a l'alumnat de quart d'ESO. Percentatges



9.10. Síntesi

L'organització general dels diferents centres educatius és poc autoritària i procura ser corresponsabilitzada en les decisions cabdals.

El projecte educatiu de centre (PEC) és un instrument que recull valors integrals basats en la diversitat i la inclusió. No obstant això, s'ha detectat que falta disposar de recursos humans per proporcionar suport i reforç a l'alumnat.

Des de la visió de la sociologia de les institucions,² es constata que els centres en moltes ocasions aprenen i estan més disposats al canvi que no pas els professionals d'un centre com a individus, atès que els directors i directores afirmen que els equips docents poques vegades introdueixen noves metodologies d'ensenyament-aprenentatge.

² Álvarez- Uria, F., i Varela, J., *Sociología de las Instituciones. Bases sociales y culturales de la conducta*. Madrid: Ediciones Morata, 2009.

10. CLASSIFICACIÓ DELS CENTRES EDUCATIUS

El grau de complexitat dels centres educatius parteix de l'índex que elabora la Inspecció d'Educació. Aquest índex es presenta en una *q* dividida en tres trams –el baix, el mitjà i l'alt– que indiquen el nivell de complexitat de cada centre a partir de quatre indicadors (vegeu l'apartat 2.3). Darrerament, s'està assajant una altra classificació atenent als criteris següents: el nivell d'estudis de la mare i/o pare (o tutor/a legals), el tipus d'ocupacions que tenen, el percentatge d'alumnat de fora de l'Estat espanyol que hi ha al centre i, finalment, el percentatge d'alumnat procedent de països en vies de desenvolupament.

Aquest capítol descriu l'opinió dels directors i directores sobre si els criteris acabats d'esmentar s'han de considerar per classificar els centres segons el seu nivell de complexitat.

Per concloure el capítol, es presenta una classificació anonimitzada dels centres que conformen la mostra, per tal de concretar si l'estil directiu posa el focus d'atenció més aviat en l'aprenentatge o bé en la burocràcia (Eix X) i també per concretar si la direcció és més aviat personalista o més aviat col·laborativa (Eix Y). Per entendre aquesta classificació, però, cal explicitar tot el procés de ponderació d'ítems, l'anàlisi de components i de generació dels corresponents índexs.

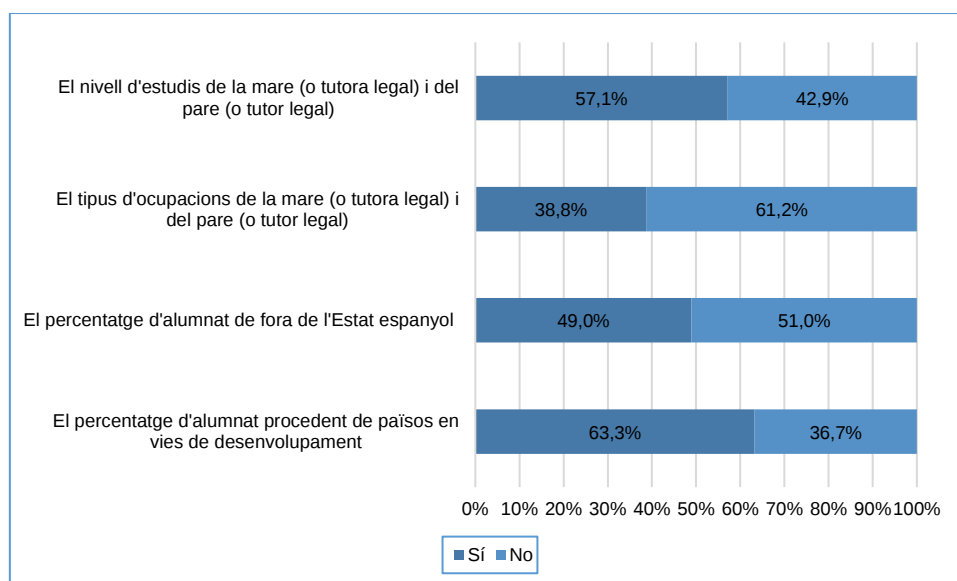
10.1. Criteris de classificació dels centres segons el nivell de complexitat

En el cas del primer criteri (el nivell d'estudis dels progenitors o tutors) es pot dir que genera prou consens (57,1%) que s'hauria de considerar a l'hora de classificar els centres. Per contra, un 61,2% pensen que el tipus d'ocupació dels progenitors o tutors legals no hauria de ser un factor a considerar. Un altre criteri que també genera molta polarització (49% a favor i 51% en contra) és el del percentatge d'alumnat de fora de l'Estat espanyol que hi ha al centre. Aquest criteri genera disparitat de respostes, perquè una part dels enquestats respon que el fet de néixer fora de l'Estat espanyol no té per què implicar un context socioeconòmic desfavorable. En aquest sentit, en la pregunta oberta del qüestionari afegeixen que l'alumnat provinent de certs països rics o de la UE no té dificultats econòmiques.

El 63,3% dels enquestats defensa que el percentatge d'alumnat procedent de països en vies de desenvolupament sí que hauria de ser un criteri a valorar.

En la pregunta oberta del final del qüestionari, diferents directors i directores han aportat comentaris sobre la classificació dels centres segons el nivell de complexitat. Han assenyalat que un criteri que també s'hauria de considerar (i que actualment no es valora) és el Projecte Educatiu de Centre i el seu grau d'innovació per respondre a les necessitats socials que presenten determinats contextos amb risc d'exclusió social. L'observació és especialment destacable, atès que cinc directors i directores hi coincideixen.

Gràfic 10.1. Quins criteris s'haurien de considerar per classificar els centres segons el nivell de complexitat. Percentatges



10.2. Classificació de les direccions a partir de la generació d'índexs mitjançant l'anàlisi de components principals

L'objectiu de l'estudi de l'estil de lideratge directiu dels centres és identificar quin tipus d'enfocament es dona a la tasca directiva i com de col·laborativa/participativa ha de ser. També s'ha volgut esbrinar si hi ha algun tipus de relació entre el tipus de lideratge exercit i els resultats de l'avaluació de quart d'ESO i de l'avaluació de l'expressió oral.

Atesa la presència de tantes variables en el qüestionari de context que reflecteixen aspectes sobre l'enfocament de la tasca directiva i sobre la implicació dels agents de la comunitat educativa en el funcionament del centre i en la presa de decisions, es decideix elaborar dos índexs: el d'enfocament de la tasca directiva i el de grau de col·laboració en el funcionament del centre educatiu. L'objectiu d'aquestes mesures és englobar les variables associades a la funció directiva, a l'ambient del centre i a l'organització escolar més vinculades a l'enfocament de la funció directiva i d'agents implicats en el funcionament del centre, de manera que es puguin representar en un únic valor que, un cop normalitzat, pugui ser comparable entre els casos i en permeti una classificació acurada.

Els ítems relacionats per a l'elaboració d'aquest índex es poden agrupar en dos gran blocs:

- En el qüestionari de context per a les direccions s'han inclòs preguntes referides a **l'enfocament de la funció directiva (si és més burocràtica o més enfocada a l'aprenentatge)**, el percentatge del temps com a director/a dedicat de mitjana a tasques com reunions i responsabilitats administratives, tasques organitzatives, reunions i tasques relatives a la docència i al currículum, relació amb la comunitat educativa; activitats dutes a terme els últims dotze mesos, si es considera la coeducació o l'organització pedagògica articulada des del centre. Aquestes variables, doncs, s'utilitzen per calcular l'índex d'enfocament de la tasca directiva
- També s'hi inclouen preguntes **d'implicació dels agents de la comunitat educativa en el funcionament del centre**. En són alguns exemples els principals responsables que tenen un paper actiu en la presa de decisions (qui pren les decisions sobre l'assignació de les partides del pressupost del centre, qui estableix les normes de comportament de l'alumnat, quins cursos imparteix el professorat...), si el centre té una cultura de responsabilitat compartida o si hi ha una cultura de col·laboració en el centre caracteritzada pel suport mutu.

Per a l'obtenció dels índexs es va aplicar el procediment estadístic de l'anàlisi factorial de components principals. Un dels objectius de les anàlisis factorials és reduir un elevat nombre de variables en un conjunt més baix de factors que conserven la informació essencial dels ítems originals. La idea principal darrera d'aquesta metodologia és que diverses variables aporten la mateixa informació —és a dir que, *de facto*, estarien mesurant el mateix fenomen— i que, per tant, la seva consideració aïllada podria suposar una redundància.

L'anàlisi factorial de components principals ha agrupat les diferents variables introduïdes en diferents components o dimensions, formats per variables relacionades entre elles. Així, aquesta anàlisi projecta les diferents variables en una recta i ens dona el valor de correlació de cada un dels punts generats per cada variable i l'eix. D'aquesta manera, les variables amb un pes més proper a 1 o a -1 covariaran més amb la recta generada i tindran més pes dins del component al qual pertanyen. Per altra banda, aquelles variables amb un pes proper a 0, en no correlacionar amb l'eix, pràcticament no ens aportaran informació rellevant del component i podran ser descartades. Cal garantir que en projectar els punts sobre l'eix no es perdi la informació continguda en les variables de partida: en definitiva, cal garantir la qualitat del procés. És per això que la seva execució va acompanyada de determinats paràmetres estadístics que n'indiquen el nivell de qualitat.

D'entre tots els ítems del qüestionari de context, han estat seleccionats els vuit amb major potencialitat estadística sobre l'enfocament de la funció directiva i els set sobre el grau

d'implicació de la comunitat educativa. Els components generats amb aquestes variables expliquen un 65,43% i un 77,76%, respectivament, de la variància total de la mostra.

Les variables incloses en l'índex d'enfocament de la funció directiva i d'implicació de la comunitat educativa en la presa de decisions i el seu pes relatiu en cada un dels índexs es descriuen a les taules següents.

Taula 10.1. Matriu de components. Índex d'enfocament de la funció directiva

	Component
Reunions i tasques administratives	0,951
Reunions i tasques relatives a la docència i currículum	-0,950
Promoció d'accions perquè el professorat millori les habilitats docents	0,757
Revisió de procediments administratius	0,502
Seguiment del PEC	0,824
Treball relacionat amb el pla de desenvolupament professional per al centre	0,477
El professorat del centre comparteix un conjunt de representacions sobre l'ensenyament- aprenentatge	0,818
Importància de l'organització pedagògica en el PEC	0,759

Taula 10.2. Matriu de components. Índex d'implicació de la comunitat educativa

	Component
Observació de la pràctica docent	0,901
Comentaris i suggeriments al professorat després d'haver observat la seva pràctica docent a l'aula	0,906
El centre dona oportunitats al professorat i al PAS de participar activament en les decisions del centre	0,571
Les relacions entre professorat i l'alumnat tendeixen a ser bones	0,893
Hi ha confiança mútua entre el professorat del centre	0,951
Les famílies participen en les activitats del centre	0,895
L'aprenentatge de la convivència es contempla en el PEC	0,728

Un cop la informació de les variables originals ha quedat reduïda a dos índexs, s'utilitzen les puntuacions factorials (és a dir, els valors concrets de cada director/a en aquestes variables) i la importància relativa de cada factor per calcular numèricament el seu valor per a cada director/a.

Per tal de facilitar-ne la interpretació, els valors normalitzats d'aquest índex s'han transformat per crear una escala de nombres positius amb una mitjana fixada en 0 per al conjunt de la mostra i una desviació típica de 10.³ Per exemple, donades aquestes puntuacions originals (P.O), les puntuacions transformades o tipificades (P.T) quedarien de la manera següent:

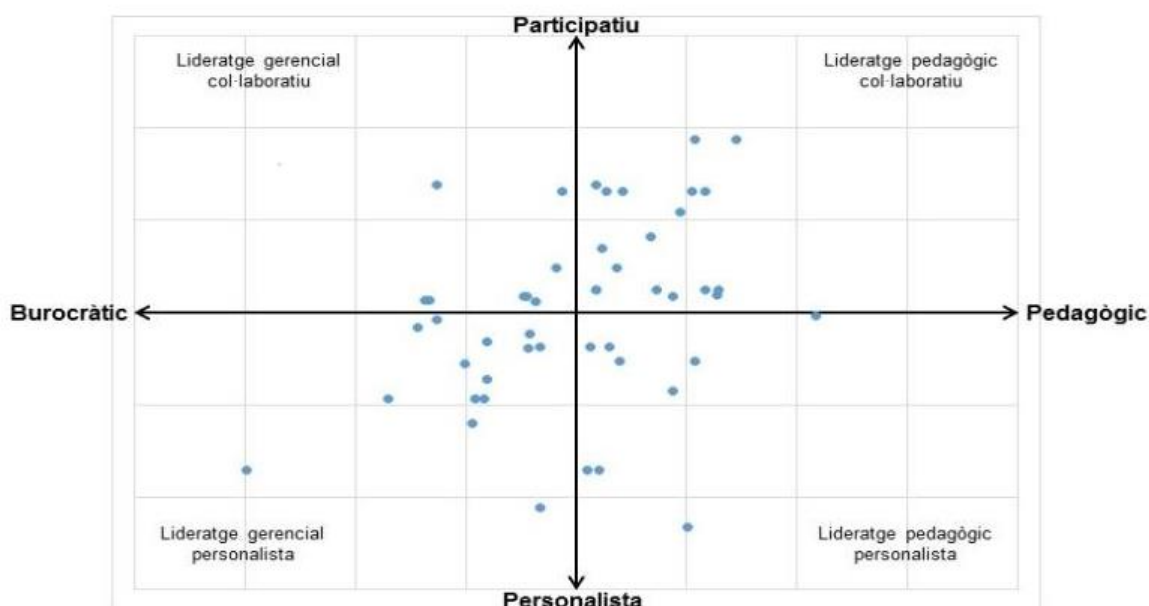
³ Per fer la tipificació, primer s'han estandarditzat els valors dels índexs, cosa que significa transformar les dades per aconseguir un conjunt de mitjana 0 i desviació típica d'1. Posteriorment, s'han multiplicat per 10 i se'ls ha sumat 50; valors que correspondran a la nova desviació típica i a la mitjana, respectivament.

Taula 10.3. Puntuacions transformades o tipificades

Centre Educatiu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mit-jana	Des-viació
P.O.	- 1,20 555	- 1,06 267	0,876 742	- 0,35 578	- 1,06 322	- 1,43 614	0,852 094	- 0,67 996	0,249 104	- 0,15 367	0	1
P.T.	- 1,43 193	- 1,26 221	1,041 37	- 0,42 258	- 1,26 286	- 1,70 581	1,012 09	- 0,80 764	0,295 88	- 0,18 253	5	1

Per altra banda, el sistema de coordenades següent descriu el tipus de lideratge exercit segons quin sigui l'enfocament de la funció directiva i de la participació de la comunitat educativa. S'hi analitza la seva distribució segons els índexs elaborats. Per a més informació del tipus de lideratge i de la seva distribució en cadascun dels centres, vegeu l'annex 1.

Gràfic 10.2. Classificació de les direccions a partir de la generació d'índexs mitjançant l'anàlisi de components principals



De la configuració del gràfic es poden extreure dues conclusions. D'una banda, cal remarcar que hi ha diversos centres que es troben en valors molt propers al 0 i que, per tant, tendeixen a valors centrals. De l'altra, aquells centres que tendeixen a ésser burocràtics també tendeixen a concentrar les decisions en la figura del director/a. En canvi, aquells centres que tendeixen a un enfocament més pedagògic acostumen a tenir lideratges més participatius i no tant centrats en una sola figura.

En resum, una concepció de la funció directiva enfocada a l'administració o la burocràcia s'associa amb un "lideratge gerencial personalista", mentre que l'enfocament pedagògic acostuma a associar-se amb un "lideratge pedagògic col·laboratiu".

El grau de correlació entre els dos índexs (0,354) és significatiu, atès que és de 0,013. Fet que indicaria una certa relació entre l'índex de l'enfocament de la funció directiva i l'índex de la implicació de la comunitat educativa.

Taula 10.4. Correlacions entre l'índex d'enfocament de la funció directiva i l'índex d'implicació de la comunitat educativa

		Índex d'enfocament de la funció directiva	Índex d'implicació de la comunitat educativa
Índex d'enfocament de la funció directiva	Correlació de Pearson	1	0,354(*)
Sig. (bilateral)		0,013	
N		49	49
Índex d'implicació de la comunitat educativa	Correlació de Pearson	0,354(*)	1
Sig. (bilateral)		0,013	
N		49	49

Posteriorment, s'han establert quatre trams en el nivell d'enfocament de la funció directiva i de la implicació de la comunitat educativa, en què l'1 correspon als valors més baixos i el 4, als valors més alts. Per tant, la distribució s'ha fet en quatre nivells, amb un 25% dels centres situat en cadascun. La distribució de cada centre educatiu s'ha fet de la manera següent:

Per a l'índex d'enfocament de la funció directiva:

- **Nivell 1:** Els centres amb una puntuació més baixa del punt de tall del 25%. Aquest primer punt de tall es troba en el valor d'índex de -0,804.
- **Nivell 2:** Els centres educatius amb valors entre el líndar del 25% i el 50%, que correspon al valor -0,805 i 0,183.
- **Nivell 3:** Els centres educatius compresos entre els valors del 50% i del 75%, situats entre 0,184 i 0,868.
- **Nivell 4:** Els centres situats per sobre del 75% i, per tant, per sobre del valor 0,868.

Per a l'índex d'implicació de la comunitat educativa:

- **Nivell 1:** Els centres educatius amb una puntuació més baixa del punt de tall del 25%. Aquest primer punt de tall es troba en el valor d'índex de -0,537.
- **Nivell 2:** Els centres amb valors entre el líndar del 25% i el del 50%, que correspon al valor -0,538 i 0,131.
- **Nivell 3:** Els centres compresos entre els valors del 50% i del 75%, situats entre 0,132 i 0,585.
- **Nivell 4:** Els centres situats per sobre del 75% i, per tant, per sobre del valor 0,585.

Tot i que abans s'ha esmentat que el grau de correlació entre els dos índexs és significatiu, no hi ha correlació entre aquests índexs i els resultats obtinguts per l'alumnat en l'avaluació de les competències bàsiques. En altres paraules, no s'ha trobat cap mena de significació entre el tipus de lideratge exercit per cadascun d'aquests 49 centres educatius i els resultats de l'avaluació de quart d'ESO.

Taula 10.5. Correlacions entre l'índex d'enfocament de la funció directiva i l'índex d'implicació de la comunitat educativa i els resultats de l'avaluació de quart d'ESO

		Puntuació enfocament funció directiva	Puntuació implicació comunitat educativa	Llengua catalana	Llengua castellana	Llengua anglesa	Competència científico-tecnològica	Competència matemàtica
Puntuació enfocament funció directiva	Correlació de Pearson	1	,354(*)	-,053	-,145	,121	-,019	-,060
	Sig. (bilateral)		,013	,718	,324	,414	,896	,686
	N	49	49	48	48	48	48	48
Puntuació implicació comunitat educativa	Correlació de Pearson	,354(*)	1	-,224	-,193	-,061	-,151	-,204
	Sig. (bilateral)	,013		,126	,188	,679	,305	,163
	N	49	49	48	48	48	48	48
Llengua catalana	Correlació de Pearson	-,053	-,224	1	,888(**)	,870(**)	,872(**)	,843(**)
	Sig. (bilateral)	,718	,126		,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Llengua castellana	Correlació de Pearson	-,145	-,193	,888(**)	1	,812(**)	,816(**)	,805(**)
	Sig. (bilateral)	,324	,188	,000		,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Llengua anglesa	Correlació de Pearson	,121	-,061	,870(**)	,812(**)	1	,842(**)	,818(**)
	Sig. (bilateral)	,414	,679	,000	,000		,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Competència científicotec.	Correlació de Pearson	-,019	-,151	,872(**)	,816(**)	,842(**)	1	,919(**)
	Sig. (bilateral)	,896	,305	,000	,000	,000		,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Matemàtiques	Correlació de Pearson	-,060	-,204	,843(**)	,805(**)	,818(**)	,919(**)	1
	Sig. (bilateral)	,686	,163	,000	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48	48

Tal com s'observa a la taula següent, tampoc no s'ha trobat cap mena de significació ni correlació entre el tipus de lideratge exercit per cadascuna de les direccions dels centres educatius i els resultats de l'avaluació de l'expressió oral.

Taula 10.6. Correlacions entre els índexs d'enfocament de la funció directiva, l'índex d'implicació de la comunitat educativa i els resultats de l'avaluació de l'expressió oral

		Puntuació enfocament funció directiva	Puntuació implicació comunitat educativa	Nota EO llengua catalana	Nota EO llengua castellana	Nota EO llengua anglesa
Puntuació Z Enfocament funció directiva	Correlació de Pearson	1	,354(*)	,218	-,334	,093
	Sig. (bilateral)		,013	,247	,062	,607
	N	49	49	30	32	33
Puntuació Z Implicació comunitat educativa	Correlació de Pearson	,354(*)	1	-,274	,025	-,047
	Sig. (bilateral)	,013		,143	,891	,793
	N	49	49	30	32	33
Nota EO Llengua catalana	Correlació de Pearson	,218	-,274	1	,525(**)	,601(**)
	Sig. (bilateral)	,247	,143		,007	,002
	N	30	30	30	25	24
Nota EO Llengua castellana	Correlació de Pearson	-,334	,025	,525(**)	1	,474(*)
	Sig. (bilateral)	,062	,891	,007		,019
	N	32	32	25	32	24
Nota EO Llengua anglesa	Correlació de Pearson	,093	-,047	,601(**)	,474(*)	1
	Sig. (bilateral)	,607	,793	,002	,019	
	N	33	33	24	24	33

11. SÍNTESI FINAL DE RESULTATS

És fonamental remarcar que aquests resultats no es poden extrapolar al conjunt dels centres de Catalunya. No obstant això, sí que es poden assenyalar tendències que poden ajudar l'administració educativa a dissenyar polítiques públiques per potenciar l'equitat i la inclusivitat dels centres educatius.

En aquest sentit, si es vol fer un estudi que representi el conjunt de centres de Catalunya, caldria aplicar un qüestionari de context per a la direcció de manera censal, atès que aquest estudi descriptiu, tot i ser triangulat amb l'avaluació de quart d'ESO i l'avaluació de l'expressió oral del mateix curs, assumeix un 13% de marge d'error. Val a dir, però, que l'estudi pot esdevenir orientatiu i clarificador per als centres que conformen la mostra, però també per a l'administració, perquè tot i que les direccions dels centres que han participat en aquest qüestionari de context no són representatives de tot l'univers de direccions, els centres sí que són representatius de l'univers de centres en titularitat, nivell de complexitat i grandària del municipi. Per tant, multitud de realitats socioeconòmiques de centres educatius de Catalunya es trobaran recollides en aquesta anàlisi del context de les direccions dels centres educatius que imparteixen educació secundària obligatòria.

11.1. Dades tècniques de les direccions dels centres

La mostra seleccionada és la mateixa que s'ha fet servir per a l'aplicació del qüestionari de context de l'alumnat i per a l'avaluació de l'expressió oral. Així, la selecció de la mostra segueix criteris de selecció en base a l'estratificació per dimensions del municipi, titularitat dels centres i nivell de complexitat dels centres educatius.

11.2. Dades descriptives de les direccions

Les direccions estan prou equilibrades entre homes i dones, tot i que la balança es decanta a favor dels homes. De la dada es pot extreure que, tot i que una bona part del professorat de Catalunya està format per dones, les dones no ocupen els llocs directius dels centres en la mateixa proporció. Pot ser un indicatiu de l'existència d'un sostre de vidre que a poc a poc es va reduint i va trencant la bretxa entre gèneres.

Una bona part dels directors i directores té formació en els camps de les humanitats i les arts, les ciències de l'educació o en llengua i literatura.

Més de tres quartes parts dels directors i directores ha superat el curs de la funció directiva que els habilita per a exercir el càrrec.

11.3. Experiència docent i satisfacció laboral

El perfil de les directores i els directors seria el d'un professional amb més de 20 anys d'experiència docent, amb força anys d'experiència en la direcció del centre, satisfet del seu propi rendiment, però insatisfet amb les condicions en què treballa.

Hi ha un alt nivell de responsabilitat i de preocupació per tots aquells aspectes que afecten directament l'alumnat o el seu entorn: el rendiment acadèmic, la voluntat d'atendre l'alumnat amb NESE o la voluntat per atendre les preocupacions familiars de l'alumnat dels centres.

11.4. Desenvolupament professional

Hi ha una relació o vinculació entre les respostes dels directors/es sobre la importància de certs elements per al desenvolupament professional i la necessitat de formació en algunes àrees. És a dir, allò que es considera que és molt important per al desenvolupament professional tendeix a ser requerit o percebut com una necessitat de formació.

11.5. Usos dels recursos

Parlar de recursos en el nostre sistema educatiu hauria de ser sinònim de tenir en compte les desigualtats o disparitats entre centres educatius. La titularitat del centre és un element a considerar, la qual cosa implica diferències en la disponibilitat de dispositius, material, connectivitat etc.

Sembla que hi ha bona part dels equips docents que introdueixen els dispositius mòbils a l'aula amb una finalitat formativa i pedagògica. Per tant, es pot concloure que aquest tipus de dispositius són percebuts com una oportunitat per una part de la comunitat educativa. En aquest sentit, després de la crisi de la covid-19, és possible que la percepció negativa dels dispositius mòbils canviï o minvi, atès que molts docents han hagut de superar certes resistències per tal d'oferir alternatives al procés d'ensenyament-aprenentatge més tradicional.

11.6. Funció directiva

En l'anàlisi de la funció directiva s'ha detectat una aparent relació o vinculació amb els factors o elements que generen estrès. Això vol dir que les tasques administratives i organitzatives del centre impliquen més percentatge de dedicació i que, per tant, generen un grau més alt d'estrès.

Menys de la meitat de les direccions afirmen que treballen amb direccions d'altres centres, la qual cosa pot ser un indicatiu que cal fomentar les xarxes col·laboratives intercentres per afrontar reptes conjunts.

També s'han d'assenyalar les mancances o la manca d'inversió de temps en treballar en un pla de desenvolupament professional del centre, que podria ser útil i necessari per millorar la qualitat de la docència de cadascun dels centres, així com per evitar i prevenir el *burnout* entre els professionals.

11.7. Ambient dels centres

Els resultats generals mostren que hi ha una cultura col·laborativa compartida força consolidada en els centres i una confiança mútua entre el professorat. Es comparteixen un conjunt de representacions sobre el procés d'ensenyament-aprenentatge.

Les activitats que més s'ofereixen des dels centres educatius són les relacionades amb el voluntariat i els serveis a la comunitat, les conferències i seminaris i les activitats esportives, mentre que avui en dia encara hi ha poca tradició de promoure aquelles activitats relacionades amb les llengües o les arts (clubs de lectura, per exemple).

El professorat està força implicat amb el procés d'ensenyament-aprenentatge de l'alumnat i té unes expectatives altes respecte al col·lectiu. A més, s'ha detectat la promoció del treball en xarxa local per compartir recursos en diversos centres.

Tanmateix, aquest sentit de comunitat no es dona de la mateixa manera entre els diferents agents, atès que hi ha evidències que les famílies s'impliquen o s'interessen especialment quan es parla del procés d'aprenentatge i de continguts curriculars dels seus descendents. Per contra, la implicació de les famílies disminueix quan es tracta d'aspectes de gestió del centre o bé d'activitats extracurriculars dutes a terme al centre.

No s'aprecien conductes disruptives destacables, a excepció d'alguns casos. Les direccions asseguren que les conductes que destaquen una mica més són les intimidacions cap al professorat i entre l'alumnat.

S'ha evidenciat que el professorat pot oposar resistència a la diversificació de mètodes d'aprenentatge. Fet que reflecteix la dificultat de canviar conductes i hàbits un cop estan integrades en la quotidianitat o en el repertori d'un professional de l'educació.

11.8. Organització del centre

L'organització general dels centres educatius tendeix a ser poc autoritària i procura ser corresponsabilitzada en les decisions cabdals.

El pla educatiu de centre és un instrument que recull valors integrals basats en la diversitat i la inclusió. Tanmateix, s'ha detectat que falta disposar de recursos humans per afavorir i donar suport i reforç a l'alumnat.

Des de la visió de la sociologia de les institucions, s'observa que en moltes ocasions els centres aprenen i estan més disposats al canvi que no pas els professionals com a individus, atès que els i directores afirmen que els equips docents poques vegades introdueixen noves metodologies d'ensenyament-aprenentatge.

11.9. Classificació de la complexitat dels centres

La consideració del nivell d'estudis de la mare i/o el pare (o tutors legals) genera prou consens (57,1%) per tal de classificar els centres en un nivell de complexitat determinat. Per contra, un 61,2% dels directors respon que el tipus d'ocupació dels progenitors o tutors legals no hauria de ser un factor a considerar. Un altre criteri que genera molta polarització (49% a favor i 51% en contra) és el de considerar el percentatge d'alumnat de fora de l'Estat espanyol que hi ha matriculat al centre. Aquest criteri genera disparitat de respostes perquè una part de les direccions respon que el fet de néixer fora de l'Estat espanyol no té per què implicar un context socioeconòmic desfavorable.

El 63,3% dels directors i directores defensa que el percentatge d'alumnat procedent de països en vies de desenvolupament sí que hauria de ser un criteri a valorar.

Diferents directors i directores han aportat comentaris sobre la classificació dels centres segons el nivell de complexitat. Han afirmant que un criteri que també s'hauria de considerar (i que actualment no es valora) és el Projecte Educatiu de Centre i el seu grau d'innovació per respondre a les necessitats socials que presenten determinats contextos amb risc d'exclusió social.

11.10. L'enfocament de la funció directiva i la implicació de la comunitat educativa

A partir de la generació dels dos índexs (enfocament de la funció directiva i implicació de la comunitat educativa), es constata que aquells centres que tendeixen a ésser burocràtics també tendeixen a concentrar les decisions en la figura del director/a.

En canvi, aquells centres que tendeixen a un enfocament més pedagògic acostumen a tenir lideratges més participatius i no tan centrats en una sola figura.

En resum, un enfocament de la funció directiva centrada en l'administració o la burocràcia s'associa amb un "lideratge gerencial personalista", mentre que l'enfocament pedagògic acostuma a associar-se amb un "lideratge pedagògic col·laboratiu".

S'ha comprovat que els diferents estils directius no correlacionen amb els resultats de les avaluacions de quart d'ESO ni de l'expressió oral.

ANNEX 1. CATEGORITZACIÓ DELS CENTRES EDUCATIUS SEGONS EL TIPUS DE LIDERATGE EXERCIT

	Eix X	Eix Y	Categorització X	Categorització Y	Tipus de lideratge
Centre 1	-1,43193	-0,16364	Burocràtic	Central- Personalista	Lideratge gerencial personalista
Centre 2	-1,26221	-0,08221	Burocràtic	Central- Personalista	Lideratge gerencial personalista
Centre 3	1,04137	1,30952	Enfocament	Participatiu	Lideratge per aprenentatge col·laboratiu
Centre 4	-0,42258	-0,23771	Central- Burocràtic	Central- Personalista	Lideratge gerencial personalista
Centre 5	-1,26286	1,38132	Burocràtic	Participatiu	Lideratge gerencial col·laboratiu
Centre 6	-1,70581	-0,92606	Burocràtic	Personalista	Lideratge gerencial personalista
Centre 7	1,01209	-2,31612	Enfocament	Personalista	Lideratge per l'aprenentatge personalista
Centre 8	-0,80764	-0,72332	Burocràtic	Personalista	Lideratge gerencial personalista
Centre 9	0,29588	-0,36502	Central- Enfocament	Central- Personalista	Lideratge per l'aprenentatge personalista
Centre 10	-0,18253	0,47883	Central- Burocràtic	Central- Participatiu	Lideratge gerencial col·laboratiu
Centre 11	0,23332	0,69296	Central- Enfocament	Participatiu	Lideratge per aprenentatge col·laboratiu
Centre 12	-0,44324	0,17976	Central- Burocràtic	Central- Participatiu	Lideratge gerencial personalista
Centre 13	-0,94281	-1,19572	Burocràtic	Personalista	Lideratge gerencial personalista
Centre 14	-0,8007	-0,3095	Central- Burocràtic	Central- Personalista	Lideratge gerencial personalista
Centre 15	-0,32286	-0,36502	Central- Burocràtic	Central- Personalista	Lideratge gerencial personalista
Centre 16	0,42269	1,30952	Central- Enfocament	Participatiu	Lideratge gerencial col·laboratiu

Centre 17	-1,00591	-0,55293	Burocràtic	Personalista	Lideratge gerencial personalista
Centre 18	0,94129	1,08224	Enfocament	Participatiu	Lideratge per aprenentatge col·laboratiu
Centre 19	1,27281	0,19603	Enfocament	Central- Participatiu	Lideratge per aprenentatge col·laboratiu
Centre 20	0,18318	0,25155	Central- Burocràtic	Central- Participatiu	Lideratge gerencial col·laboratiu
Centre 21	1,28143	0,25155	Enfocament	Central- Participatiu	Lideratge per aprenentatge col·laboratiu
Centre 22	0,86839	0,17976	Central- Enfocament	Central- Participatiu	Lideratge per aprenentatge col·laboratiu
Centre 23	1,07295	-0,52194	Enfocament	Central- Personalista	Lideratge per aprenentatge personalista
Centre 24	0,12232	-0,36502	Central- Burocràtic	Central- Personalista	Lideratge gerencial personalista
Centre 25	1,44785	1,87057	Enfocament	Participatiu	Lideratge per aprenentatge col·laboratiu
Centre 26	0,86951	-0,852	Enfocament	Personalista	Lideratge per aprenentatge personalista
Centre 27	0,27898	1,30952	Central- Enfocament	Participatiu	Lideratge per aprenentatge personalista
Centre 28	-1,32372	0,13191	Burocràtic	Central- Participatiu	Lideratge gerencial col·laboratiu
Centre 29	0,18318	1,38132	Central- Burocràtic	Participatiu	Lideratge gerencial col·laboratiu
Centre 30	-0,83395	-0,92606	Burocràtic	Personalista	Lideratge gerencial personalista
Centre 31	-0,9117	-0,92606	Burocràtic	Personalista	Lideratge gerencial personalista
Centre 32	0,38999	-0,52194	Central- Enfocament	Central- Personalista	Lideratge per aprenentatge personalista
Centre 33	0,18318	0,25155	Central- Burocràtic	Central- Participatiu	Lideratge gerencial col·laboratiu
Centre 34	1,16875	0,25155	Enfocament	Central- Participatiu	Lideratge per aprenentatge personalista

Centre 35	2,16407	-0,03268	Enfocament	Central- Personalista	Lideratge per aprenentatge personalista
Centre 36	-1,36811	0,13191	Burocràtic	Central- Participatiu	Lideratge gerencial col·laboratiu
Centre 37	-0,32062	-2,11135	Central- Burocràtic	Personalista	Lideratge gerencial personalista
Centre 38	0,10658	-1,69955	Central- Burocràtic	Personalista	Lideratge gerencial personalista
Centre 39	0,20175	-1,69955	Central- Enfocament	Personalista	Lideratge per aprenentatge personalista
Centre 40	0,72581	0,25155	Central- Enfocament	Central- Participatiu	Lideratge per aprenentatge col·laboratiu
Centre 41	1,16329	1,30952	Enfocament	Participatiu	Lideratge per aprenentatge col·laboratiu
Centre 42	0,36878	0,47883	Central- Enfocament	Central- Participatiu	Lideratge per aprenentatge col·laboratiu
Centre 43	-0,47968	0,17976	Central- Burocràtic	Central- Participatiu	Lideratge gerencial col·laboratiu
Centre 44	-0,43269	-0,38896	Central- Burocràtic	Central- Personalista	Lideratge gerencial personalista
Centre 45	-2,98455	-1,69955	Burocràtic	Personalista	Lideratge gerencial personalista
Centre 46	-0,37244	0,12053	Central- Burocràtic	Central- Personalista	Lideratge gerencial personalista
Centre 47	1,07295	1,87057	Enfocament	Participatiu	Lideratge per aprenentatge col·laboratiu
Centre 48	0,67909	0,82027	Central- Enfocament	Participatiu	Lideratge per aprenentatge col·laboratiu
Centre 49	-0,13293	1,30952	Central- Burocràtic	Participatiu	Lideratge gerencial personalista

ANNEX 2. QÜESTIONARI DE CONTEXT DE LES DIRECCIONS DELS CENTRES

Us presentem el **qüestionari adreçat als directors/es dels centres on es fa la prova d'avaluació de quart d'ESO**. Hi trobareu preguntes relacionades amb la vostra formació, les vostres opinions, la vostra direcció, dades del vostre centre, etc. Per respondre el qüestionari, seguiu aquestes indicacions:

- **Llegiu atentament les preguntes i les opcions de resposta.** Quan tingueu clara la resposta, indiqueu l'opció que preferiu.
- **No hi ha respostes correctes ni incorrectes.**
- El camp del codi, marcat amb * s'ha de respondre **obligatòriament**.
- Totes les respostes s'analitzaran de manera **confidencial**.
- És molt important que contesteu amb **sinceritat, ja que la vostra opinió és fonamental** per conèixer la realitat sociocultural i educativa de Catalunya.
- Tardareu a respondre el qüestionari al voltant de 25 minuts.

Moltes gràcies per la vostra col·laboració!



DADES GENERALS

1. Introduïu el codi: *

2. Quin és el vostre gènere?

Marqueu una opció del menú desplegable.

[Opcions desplegable]

Dona

Home

No binari

3. Quina és la vostra data de naixement?

DIA

MES

ANY

FORMACIÓ

4. Amb quin o quins d'aquests àmbits tenen relació els vostres estudis de grau o llicenciatura?

Marqueu una opció per a cada titulació de grau o llicenciatura que hagueu obtingut.

Primer grau o llicenciatura: [desplegable] – OPCIO EN BLANC PER DEFECTE

Segon grau o llicenciatura: [desplegable] – OPCIO PER DEFECTE: "No tinc aquesta titulació"

Tercer grau o llicenciatura: [desplegable] - OPCIO PER DEFECTE: "No tinc aquesta titulació"

[Opcions desplegable]

No tinc aquesta titulació

Arts i Humanitats

Biociències

Ciències

Comunicació i Periodisme

Dret

Economia i Empresa

Ciències de l'Educació

Enginyeria, Arquitectura, Tecnologia

Geografia i Història

Matemàtiques i Estadística
Medicina, Infermeria, Fisioteràpia
Llengua, Literatura i Traducció
Política i Societat
Psicologia
Logopèdia
Turisme
Veterinària

5. Quina o quines d'aquestes formacions heu cursat?

Podeu marcar més d'una opció.

- ☐ Curs de formació sobre la funció directiva.
- ☐ Postgrau de formació sobre la funció directiva.
- ☐ Màster de formació sobre la funció directiva.
- ☐ Postgrau diferent al de formació sobre la funció directiva.
- ☐ Màster diferent al de formació sobre la funció directiva i al de formació del professorat.
- ☐ Doctorat.

EXPERIÈNCIA DOCENT I SATISFACCIÓ LABORAL

6. Indiqueu, aproximadament, quants anys d'experiència laboral teniu, amb independència de si heu treballat a temps parcial o temps complet.

Marqueu una opció del menú desplegable.

No inclogueu cap període prolongat d'absència, com ara una excedència.

Anys d'experiència com a docent: *[desplegable]*

Anys d'experiència com a cap d'estudis, secretari/a, coordinador/a pedagògic/a: *[desplegable]*

Anys d'experiència com a director/a en aquest centre: *[desplegable]*

Anys d'experiència com a director/a en total: *[desplegable]*

[Opcions desplegable]

Menys d'un any
1 any
2 anys
...
50 anys

7. Durant quant de temps més voldríeu continuar treballant com a director/a?

[Opcions desplegable]

Menys d'un any

1 any

2 anys

...

40 anys

8. Fins a quin punt esteu satisfet amb els aspectes següents de la vostra feina?

Marqueu una opció a cada fila.

	Gens	Poc	Força	Molt
El meu rendiment en aquest centre.	☐	☐	☐	☐
La meva feina, en general.	☐	☐	☐	☐
El salari que rebo.	☐	☐	☐	☐
Les condicions laborals, al marge del meu salari, com ara l'horari de treball.	☐	☐	☐	☐
El suport que rebo de la resta del personal d'aquest centre.	☐	☐	☐	☐

9. Fins a quin punt esteu d'acord amb les afirmacions següents sobre la vostra feina?

Marqueu una opció a cada fila.

	Gens	Poc	Força	Molt
Els avantatges de ser director/a superen clarament els inconvenients.	☐	☐	☐	☐
Si pogués tornar a escollir, tornaria a triar aquest càrrec.	☐	☐	☐	☐
M'agradaria continuar treballant en aquest centre.	☐	☐	☐	☐
Considero que els centres han de tenir més autonomia.	☐	☐	☐	☐
Necessito més suport de les autoritats locals, autonòmiques o estatals.	☐	☐	☐	☐
No puc influir en les decisions que són importants per al desenvolupament de la meva feina.	☐	☐	☐	☐

10. Indiqueu com us afecten les possibles situacions d'estrès següents en la vostra feina en aquest centre.

Marqueu una opció a cada fila.

	Gens	Poc	Força	Molt
Un excés de feina per coordinar els projectes i programes del centre.	☐	☐	☐	☐
Un excés de feina administrativa.	☐	☐	☐	☐
Tenir feina addicional a causa de l'absència de personal del centre.	☐	☐	☐	☐
Sentir-me responsable del rendiment escolar de l'alumnat.	☐	☐	☐	☐
Mantenir la disciplina escolar.	☐	☐	☐	☐
Ser intimidat o insultat per l'alumnat.	☐	☐	☐	☐
Estar al dia dels canvis en les polítiques educatives.	☐	☐	☐	☐
Atendre les preocupacions i demandes de les famílies.	☐	☐	☐	☐
Tenir dificultats per atendre l'alumnat amb Necessitats Específiques de Suport Educatiu (NESE).	☐	☐	☐	☐

Si hi ha alguna altra situació que us provoqui estrès, escriviu-la en el requadre.

DESENVOLUPAMENT PROFESSIONAL

El terme *desenvolupament professional* fa referència a les activitats que pretenen potenciar les habilitats individuals, els coneixements generals i els especialitzats, etc., tant si van acompanyades d'una certificació com si no.

11. Indiqueu en quines activitats de desenvolupament professional següents dirigides al càrrec de director/a heu participat i quan.

Marqueu només aquelles opcions que calguin.

	En els darrers 12 mesos	Fa més de 12 mesos
Cursos o seminaris sobre la gestió i administració d'un centre	☐	☐
Cursos o seminaris sobre lideratge.	☐	☐
Cursos o seminaris sobre innovació.	☐	☐
Conferències en què es presenten resultats sobre recerca educativa.	☐	☐
Jornades d'intercanvi d'experiències entre centres.	☐	☐

Participació en una xarxa de directors/es de centre, creada específicament per al desenvolupament professional dels directors/es.

☐
☐

Altres activitats.

☐
☐

12. Indiqueu fins a quin punt considereu que són importants les àrees següents en el vostre desenvolupament professional.

Marqueu una opció a cada fila.

	Gens	Poc	Força	Molt
Coneixement i comprensió dels nous avenços en teoria del lideratge.	☐	☐	☐	☐
Coneixement i comprensió de les polítiques estatals i autonòmiques en matèria d'educació.	☐	☐	☐	☐
Recursos per promoure la innovació.	☐	☐	☐	☐
Ús de dades amb l'objectiu de millorar la qualitat del centre.	☐	☐	☐	☐
Disseny del currículum optatiu.	☐	☐	☐	☐
Disseny de plans de desenvolupament professional amb i per al professorat.	☐	☐	☐	☐
Estratègies per fer observació directa de la docència a classe.	☐	☐	☐	☐
Recursos per fomentar l'equitat.	☐	☐	☐	☐
Gestió de l'atenció a la diversitat.	☐	☐	☐	☐
Desenvolupament d'estratègies per a la col·laboració i el treball en equip entre el professorat.	☐	☐	☐	☐
Gestió del personal del centre.	☐	☐	☐	☐
Gestió econòmica.	☐	☐	☐	☐

13. Per a cada una de les àrees esmentades a continuació, indiqueu fins a quin punt necessiteu formació.

Marqueu una opció a cada fila.

	Cap	Poca	Força	Molta
Coneixement i comprensió dels nous avenços en teoria del lideratge.	☐	☐	☐	☐
Coneixement i comprensió de les polítiques estatals i autonòmiques en matèria d'educació.	☐	☐	☐	☐
Recursos per promoure la innovació.	☐	☐	☐	☐
Ús de dades amb l'objectiu de millorar la qualitat del centre.	☐	☐	☐	☐
Disseny del currículum optatiu.	☐	☐	☐	☐
Disseny de plans de desenvolupament professional amb i per al professorat.	☐	☐	☐	☐
Estratègies per fer observació directa de la docència a classe.	☐	☐	☐	☐
Recursos per fomentar l'equitat.	☐	☐	☐	☐
Gestió de l'atenció a la diversitat.	☐	☐	☐	☐
Desenvolupament d'estratègies per a la col·laboració i el treball en equip entre el professorat.	☐	☐	☐	☐
Gestió dels personal del centre.	☐	☐	☐	☐
Gestió econòmica.	☐	☐	☐	☐

14. Fins a quin punt els fets següents dificulten la vostra participació en activitats de desenvolupament professional?

Marqueu una opció a cada fila.

	Gens	Poc	Força	Molt
Les activitats de desenvolupament professional són massa cares.	☐	☐	☐	☐
El desenvolupament professional és incompatible amb el meu horari laboral.	☐	☐	☐	☐
Les meves responsabilitats familiars no em permeten disposar de prou temps.	☐	☐	☐	☐
No hi ha oferta pública rellevant de desenvolupament professional.	☐	☐	☐	☐
No hi ha incentius per participar en activitats de desenvolupament professional.	☐	☐	☐	☐

USOS I RECURSOS

15. Indiqueu en quina mesura considereu que són adequats els recursos següents en el vostre centre.

Marqueu una opció a cada fila.

Gens	Poc	Força	Molt
------	-----	-------	------

Els llibres de text i els programes educatius.	☐	☐	☐	☐
Els llibres i els recursos digitals de la biblioteca.	☐	☐	☐	☐
L'espai per a la docència (p. ex., les aules).	☐	☐	☐	☐
La infraestructura física i l'equipament (p. ex., mobiliari, edificis, calefacció o aire condicionat i enllumenat).	☐	☐	☐	☐
El personal de suport a l'alumnat amb necessitats educatives especials (p. ex., auxiliars d'educació especial).	☐	☐	☐	☐

16. Fins a quin punt esteu d'acord amb les afirmacions següents?

Marqueu una opció a cada fila.

	Gens	Poc	Força	Molt
L'amplada de banda o la velocitat d'Internet al centre és suficient.	☐	☐	☐	☐
El nombre de dispositius digitals per a l'ensenyament-aprenentatge és suficient.	☐	☐	☐	☐
La disponibilitat de programari adequat és suficient.	☐	☐	☐	☐
El professorat té recursos professionals efectius al seu abast per aprendre a utilitzar els dispositius digitals.	☐	☐	☐	☐
El professorat té les habilitats tècniques i pedagògiques necessàries per integrar dispositius digitals en l'ensenyament-aprenentatge.	☐	☐	☐	☐
El centre disposa de prou personal qualificat d'assistència tècnica.	☐	☐	☐	☐

17. Indiqueu els dispositius digitals amb què compta el vostre centre.

L'alumnat disposa a l'aula...

Marqueu només aquelles opcions que calguin.

d'un ordinador per a ell/ella sol/a ☐

d'una tauleta per a ell/ella sol/a ☐

El professorat disposa...

Marqueu només aquelles opcions que calguin.

d'un ordinador propi que li proporciona el centre ☐

d'una tauleta pròpia que li proporciona el centre ☐

Escriviu un nombre a cada requadre.

Quantes aules del centre disposen d'ordinador i de projector?

Quantes aules del centre disposen de pissarra digital ?

Quantes aules hi ha al centre ?

Quants d'ordinadors té el centre disponibles per a l'alumnat?

Quants d'ordinadors té el centre disponibles per al professorat?

18. El vostre centre té alguna regulació sobre l'ús dels mòbils?

Marqueu només aquelles opcions que calguin..

- L'alumnat **no** pot fer servir el mòbil al centre. ☐
- L'alumnat pot fer servir el mòbil a l'hora del pati. ☐
- L'alumnat pot fer servir el mòbil en les classes, amb finalitats formatives ☐

Si heu establert alguna altra regulació, escriviu-la en el requadre.

19. Quina o quines de les accions següents fa el vostre centre amb els dispositius digitals i Internet?

Marqueu només aquelles opcions que calguin.

- Utilitza dispositius digitals amb finalitats pedagògiques. ☐
- Ensenya l'alumnat a tenir un comportament responsable a Internet. ☐
- Fa servir les xarxes socials (Instagram, Facebook, etc.) com a eina en l'ensenyament-aprenentatge. ☐
- Fomenta la col·laboració en l'ús de recursos i dispositius digitals entre el professorat. ☐

FUNCIÓ DIRECTIVA

20. Al llarg del curs escolar, quin percentatge del vostre temps com a director/a dediqueu de mitjana a les tasques següents?

Escriviu un nombre a cada línia. N'hi ha prou amb un càlcul aproximat. Escriviu 0 (zero) si no hi dediqueu gens de temps.

Assegureu-vos que totes les respostes sumin el 100 %

- a) % **Reunions i tasques administratives**
Inclouen normatives, informes, pressupost del centre, preparació d'horaris i formació de grups, resposta a peticions de l'administració educativa.
- b) % **Reunions i tasques organitzatives**
Inclouen planificació estratègica, activitats de gestió i direcció, com ara el desenvolupament de plans de millora del centre i qüestions de personal.
- c) % **Reunions i tasques relatives a la docència i al currículum**
Inclouen desenvolupament curricular, observació de classes, orientació del professorat, desenvolupament professional del professorat.
- d) % **Relació amb l'alumnat**
Inclou orientació i converses fora de les activitats d'aprenentatge estructurades.

e)	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>					%	Relació amb les famílies
f)	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>					%	Relacions amb la comunitat local i autonòmica
g)	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>					%	Altres tasques
	100	%	Total				

21. Indiqueu quines de les activitats següents heu dut a terme durant els últims 12 mesos.

Marqueu només aquelles opcions que calguin.

- He col·laborat amb el professorat per resoldre conductes disruptives a l'aula. ☐
- He observat la pràctica docent a l'aula. ☐
- He fet comentaris i suggeriments al professorat després d'haver observat la seva pràctica docent a l'aula. ☐
- He fomentat una cultura col·laborativa entre el professorat. ☐
- He promogut accions perquè el professorat millori les seves habilitats docents. ☐
- He donat informació sobre el centre i sobre el rendiment de l'alumnat a les famílies. ☐
- He col·laborat amb directors/es d'altres centres en tasques que tenien un cert nivell de dificultat. ☐
- He escoltat les preocupacions i propostes dels membres de la comunitat educativa. ☐
- He revisat els procediments administratius. ☐
- He fet el seguiment del projecte educatiu del centre. ☐
- He treballat en un pla de desenvolupament professional per al centre. ☐

AMBIENT DEL CENTRE

22. Indiqueu fins a quin punt esteu d'acord amb les afirmacions següents en relació amb aquest centre.

Marqueu una opció a cada fila.

	Gens	Poc	Força	Molt
Aquest centre dona oportunitats al professorat i al PAS de participar activament en les decisions del centre.	☐	☐	☐	☐
Aquest centre dona oportunitats a mares, pares o tutors/es de participar activament en les decisions del centre.	☐	☐	☐	☐
Aquest centre dona oportunitats a l'alumnat de participar activament en les decisions del centre.	☐	☐	☐	☐
Aquest centre té una cultura de responsabilitat compartida en els assumptes del centre.	☐	☐	☐	☐
Com a director, prenc les decisions importants pel meu compte.	☐	☐	☐	☐
Hi ha una cultura de col·laboració en el centre caracteritzada pel suport mutu.	☐	☐	☐	☐
El professorat del centre comparteix un conjunt de representacions sobre l'ensenyament-aprenentatge.	☐	☐	☐	☐
El professorat i el PAS del centre fa respectar amb coherència les normes de comportament de l'alumnat a tot el centre.	☐	☐	☐	☐
Les relacions entre el professorat i l'alumnat tendeixen a ser bones.	☐	☐	☐	☐
Hi ha confiança mútua entre el professorat del centre.	☐	☐	☐	☐

23. Quina de les activitats següents ofereix el vostre centre a l'alumnat de 4t d'ESO durant aquest curs acadèmic?

Marqueu només aquelles opcions que calguin.

- Banda, orquestra o cor. ☐
- Grup de teatre. ☐
- Revista, diari o llibre anual escolar. ☐
- Voluntariat o servei comunitari. ☐
- Club de lectura. ☐
- Grup de debat. ☐
- Grup d'activitats artístiques. ☐
- Equips esportius. ☐
- Conferències i/o seminaris (p. ex., ponents externs, com ara escriptors, científics o periodistes). ☐
- Col·laboració amb les biblioteques locals. ☐
- Col·laboració amb els mitjans de comunicació locals. ☐

Si el vostre centre ofereix alguna o algunes altres activitats, escriviu-la/-les en el requadre.

24. Fins a quin punt les afirmacions següents són aplicables al vostre centre?

Marqueu una opció a cada fila.

	Gens	Poc	Força	Molt
L'alumnat s'implica en el seu procés d'aprenentatge.	☐	☐	☐	☐
El professorat s'implica en l'assoliment dels objectius curriculars del centre.	☐	☐	☐	☐
El professorat té unes expectatives altes sobre el rendiment de l'alumnat.	☐	☐	☐	☐
El centre coopera en projectes educatius amb les xarxes d'àmbit local.	☐	☐	☐	☐
El centre coopera en projectes educatius amb xarxes d'àmbit internacional.	☐	☐	☐	☐
Les famílies participen en les activitats del centre.	☐	☐	☐	☐
Les famílies s'impliquen en el procés educatiu dels seus fills o filles.	☐	☐	☐	☐

25. Durant aquest curs escolar, amb quina freqüència les famílies han participat en les activitats següents?

Marqueu una opció a cada fila.

	Mai o gairebé mai	De vegades	Sovint	Sempre o gairebé sempre
Les famílies s'han reunit amb el tutor/a per parlar del progrés del seu fill o filla per iniciativa pròpia.	☐	☐	☐	☐

Les famílies s'han reunit amb el tutor/a per parlar del progrés del seu fill o filla convocades pel tutor.	☐	☐	☐	☐
Les famílies participen voluntàriament en activitats extraescolars (p. ex., en l'obra de teatre, en els esports, en les sortides escolars).	☐	☐	☐	☐
L'Associació de Famílies d'Alumnes (AFA) participa en la gestió del centre.	☐	☐	☐	☐

26. Al vostre centre, amb quina freqüència es donen els fets següents?

Marqueu una opció a cada fila.

	Mai o gairebé mai	De vegades	Sovint	Sempre o gairebé sempre
L'absentisme de l'alumnat.	☐	☐	☐	☐
L'alumnat se salta algunes classes.	☐	☐	☐	☐
L'alumnat falta al respecte al professorat.	☐	☐	☐	☐
L'alumnat consumeix alcohol o drogues.	☐	☐	☐	☐
L'alumnat intimida o assetja altres alumnes.	☐	☐	☐	☐
La manca d'atenció de l'alumnat.	☐	☐	☐	☐
L'absentisme del professorat.	☐	☐	☐	☐
La resistència del professorat a diversificar els mètodes d'ensenyament-aprenentatge.	☐	☐	☐	☐
El professorat té prou empatia amb l'alumnat.	☐	☐	☐	☐
El professorat té una formació adequada per a impartir les classes.	☐	☐	☐	☐

27. Indiqueu amb quina freqüència l'alumnat del vostre centre intervé en les situacions següents.

Marqueu una opció a cada fila.

	Mai	Menys d'un cop al mes	Cada mes	Cada setmana	Cada dia
Danys intencionats en la infraestructura o en els equipaments.	☐	☐	☐	☐	☐
Robatoris.	☐	☐	☐	☐	☐
Assetjament o intimidació entre alumnes (o altres tipus d'abús verbal).	☐	☐	☐	☐	☐
Actes de violència física entre alumnes.	☐	☐	☐	☐	☐
Intimidació o abús verbal al professorat o al personal del centre.	☐	☐	☐	☐	☐
Possessió/consum de drogues i/o alcohol.	☐	☐	☐	☐	☐
Un alumne/a o la seva família informa d'un cas de ciberassetjament.	☐	☐	☐	☐	☐

Indiqueu si s'hi donen altres situacions:

--

ORGANITZACIÓ DEL CENTRE

28. Indiqueu la importància que tenen en el Projecte Educatiu de Centre (PEC) els temes següents.

Marqueu una opció a cada fila.

	Gens	Poca	Força	Molta
La identitat del centre: el caràcter propi, les característiques, els elements de context.	☐	☐	☐	☐
Les necessitats educatives dels alumnes.	☐	☐	☐	☐
L'equitat.	☐	☐	☐	☐
L'excel·lència.	☐	☐	☐	☐
La coeducació.	☐	☐	☐	☐
La inclusió.	☐	☐	☐	☐
L'atenció a la diversitat.	☐	☐	☐	☐
L'aprenentatge de la convivència.	☐	☐	☐	☐
L'organització pedagògica.	☐	☐	☐	☐
La transversalitat en el treball dels continguts.	☐	☐	☐	☐
El foment de l'autonomia de l'alumnat.	☐	☐	☐	☐
La personalització dels aprenentatges.	☐	☐	☐	☐
La formació integral de l'alumnat.	☐	☐	☐	☐
Els aspectes relacionats amb la singularitat dels ensenyaments del centre.	☐	☐	☐	☐
La col·laboració entre els sectors de la comunitat educativa.	☐	☐	☐	☐
La relació del centre amb l'entorn social.	☐	☐	☐	☐
La realitat sociolingüística de l'entorn.	☐	☐	☐	☐
La planificació del desplegament i la inserció de les tecnologies digitals en els àmbits educatiu, administratiu i comunicatiu.	☐	☐	☐	☐
Els indicadors de progrés.	☐	☐	☐	☐

29. Quins són els principals responsables de les tasques següents?

El terme "principal responsable" fa referència a les persones que tenen un paper actiu en la presa de decisions.

Marqueu tantes opcions com calgui a cada fila.

	Director/a	Altres membres de l'equip directiu	Professorat (que no és part de l'equip directiu)	Consell escolar
Decisions sobre l'assignació de les partides del pressupost del centre.	☐	☐	☐	☐
Establiment dels procediments i les normes de comportament de l'alumnat.	☐	☐	☐	☐
Elecció dels materials d'ensenyament-aprenentatge que s'utilitzaran.	☐	☐	☐	☐
Decisió de quins cursos imparteix el professorat.	☐	☐	☐	☐
Oferta de matèries optatives.	☐	☐	☐	☐

30. Com organitzeu en el vostre centre l'atenció a la diversitat?

Marqueu una opció a cada fila.

	No fem aquest agrupament	En algunes matèries	En totes les matèries
En agrupaments per nivells entre classes.	☐	☐	☐
En agrupaments per nivells dins de les classes.	☐	☐	☐
En agrupaments heterogenis basats en l'aprenentatge col·laboratiu dins de les classes.	☐	☐	☐

En cas que feu servir una/es altra/es estratègies, escriviu quina és o quines són.

31. Quines de les accions següent es duen a terme en el vostre centre?

Marqueu només aquelles opcions que calguin.

- Activitats per fomentar la comunicació amb persones de cultures i/o països diferents. ☐
- Activitats per fomentar el coneixement de cultures diferents. ☐
- Activitats per fomentar el respecte per la diversitat cultural. ☐
- Activitats per fomentar l'interès per les llengües estrangeres. ☐
- Activitats per fomentar el desenvolupament del pensament crític. ☐
- Polítiques explícites contra la discriminació de gènere. ☐
- Polítiques explícites contra la discriminació per nivell socioeconòmic. ☐
- Suports addicionals a l'alumnat d'entorns socioeconòmics desfavorits. ☐

32. Quins dels programes següents ofereix el vostre centre?

Marqueu només aquelles opcions que calguin.

- Un programa d'acollida per al professorat que s'incorpora al centre. ☐
- Un programa d'orientació en què el professorat amb més experiència dona suport al professorat novell. ☐

33. A banda de la funció acreditativa de l'avaluació, amb quines altres finalitats la feu servir?

Marqueu només aquelles opcions que calguin.

- Per orientar l'alumnat en l'aprenentatge. ☐
- Per adaptar l'ensenyament-aprenentatge a les necessitats de l'alumnat. ☐
- Per agrupar l'alumnat amb finalitats educatives. ☐
- Per informar les famílies. ☐
- Per identificar aspectes de l'ensenyament-aprenentatge o del currículum que es podrien millorar. ☐
- Per fer el seguiment de l'evolució del centre. ☐

34. Indiqueu fins a quin punt esteu d'acord amb les afirmacions següents.

Marqueu una opció a cada fila.

	Gens	Poc	Força	Molt
El centre identifica ràpidament quins canvis convé implementar.	☐	☐	☐	☐
El centre respon ràpidament als canvis.	☐	☐	☐	☐
El centre està obert a noves idees.	☐	☐	☐	☐
El centre dona suport al desenvolupament de noves idees.	☐	☐	☐	☐

35. Indiqueu fins a quin punt considereu que el professorat del vostre centre és competent en les qüestions següents.

Marqueu una opció a cada fila.

	Gens	Poc	Força	Molt
L'ensenyament de les matèries que imparteix.	☐	☐	☐	☐
L'ensenyament a l'alumnat en un entorn multicultural o multilingüe.	☐	☐	☐	☐
L'ensenyament a l'alumnat de famílies econòmicament desfavorides.	☐	☐	☐	☐
L'ensenyament a l'alumnat amb Necessitats Específiques de Suport Educatiu (NESE).	☐	☐	☐	☐

36. Quines ajudes proporciona el vostre centre per facilitar l'estudi a l'alumnat de 4t d'ESO?

Marqueu només aquelles opcions que calguin.

- Aula/es on l'alumnat pot fer les tasques escolars. ☐

Personal que ajuda a fer les tasques escolars. ☐

Tutoria entre iguals. ☐

CLASSIFICACIÓ DELS CENTRES

37. Quins creieu que haurien de ser els criteris per classificar els centres segons el nivell de complexitat?

Marqueu només aquelles opcions que calguin.

El nivell d'estudis de la mare (o tutora legal) i del pare (o tutor legal). ☐

El tipus d'ocupacions de la mare (o tutora legal) i del pare (o tutor legal). ☐

El percentatge d'alumnat de fora de l'Estat espanyol. ☐

El percentatge d'alumnat procedent de països en vies de desenvolupament. ☐

Afegiu quin o quins altres criteris considereu que s'haurien de tenir en compte per classificar els centres segons el nivell de complexitat.

APORTACIONS

38. Podeu afegir els comentaris que vulgueu sobre el vostre centre i sobre el paper del director/a.

Moltes gràcies per la vostra col·laboració!