

Treball de Fi de Grau
Grau en Educació Infantil



**UNIVERSITAT
ROVIRA i VIRGILI**

Anàlisi de la direcció escolar i lideratge: estudi de cas d'una escola pública de la ciutat de Tarragona

Marta Maduell Rius
Dirigit per la Dra. Marta Camarero Figuerola
Maig de 2022

RESUM

El lideratge educatiu és el segon factor més influent en la millora escolar i l'èxit acadèmic de l'alumnat (Day & Gu, 2010), així com que l'aprenentatge de l'alumnat millora com més temps pot dedicar la direcció d'un centre a les tasques de caràcter pedagògic i/o curricular (Murillo & Hernández-Castilla, 2015).

Per aquest motiu, s'ha optat per fer l'estudi en una escola pública de referència de la ciutat de Tarragona, inaugurada el curs 2007/08 en què sempre ha ocupat la mateixa persona el càrrec de direcció. És una escola amb molta projecció de futur, ja que el curs vinent s'iniciarà l'Institut Escola i s'estrenarà un nou edifici.

La finalitat d'aquest estudi és la de conèixer la visió de la direcció escolar i lideratge del centre per part dels diferents agents educatius, de manera que s'ha aplicat una metodologia mixta seguint un paradigma interpretatiu, en què s'ha utilitzat una triangulació d'instruments (entrevistes - grups de discussió - qüestionaris) com a tècniques de recollida d'informació, proporcionats i validats internacionalment per part del International Successful School Principalship Project (ISSPP), aplicats a una triangulació d'agents (professionals de l'educació – alumnat – famílies).

Gràcies a les evidències obtingudes a l'estudi, s'ha definit el lideratge del centre com a transformacional, més concretament distribuït, participatiu o col·legiat. La cultura del centre és participativa i democràtica, de manera que els membres de la comunitat educativa senten que les seves propostes són escoltades i que participen en la presa de decisions del centre. Atribueixen l'èxit educatiu a diferents factors, com ara el bon ambient, la plantilla estable, l'espai exterior i, sobretot, a l'esperit constant de formació i innovació dels professionals que treballen a l'escola i a la metodologia que s'hi aplica: l'aprenentatge basat en projectes, el qual parteix dels interessos de l'infant, convertint-lo en el centre del seu procés d'aprenentatge.

Paraules clau: lideratge escolar, centre educatiu, agents educatius, direcció escolar, ISSPP, recerca educativa.

RESUMEN

El liderazgo educativo es el segundo factor más influyente en la mejora escolar y el éxito académico del alumnado (Day & Gu, 2010), así como el aprendizaje del alumnado mejora como más tiempo puede dedicar la dirección de un centro a las tareas de carácter pedagógico y/o curricular (Murillo & Hernández-Castilla, 2015).

Por este motivo, se ha optado por hacer el estudio en una escuela pública de referencia de la ciudad de Tarragona, inaugurada el curso 2007/08 en la que siempre ha ocupado la misma persona el cargo de dirección. Es una escuela con mucha proyección de futuro, ya que el curso que viene se iniciará el Instituto Escuela y se estrenará un nuevo edificio.

La finalidad de este estudio es la de conocer la visión de la dirección escolar y el liderazgo del centro por parte de los diferentes agentes educativos, de modo que se ha aplicado una metodología mixta siguiendo un paradigma interpretativo, en que se ha utilizado una triangulación de instrumentos (entrevistas – grupos de discusión – cuestionarios) como técnicas de recogida de información, proporcionados y validados internacionalmente por parte del International Successful School Principalship Project (ISSPP), aplicados a una triangulación de agentes (profesionales de la educación – alumnado – familias).

Gracias a las evidencias obtenidas en el estudio, se ha definido el liderazgo del centro como transformacional, más concretamente distribuido, participativa o colegiado. La cultura del centro es participativa y democrática, de modo que los miembros de la comunidad educativa sienten que sus propuestas son escuchadas y que participan en la toma de decisiones del centro. Atribuyen el éxito educativo a diferentes factores, como el buen ambiente, la plantilla estable, el espacio exterior y, especialmente, el espíritu constante de formación e innovación de los profesionales que trabajan en la escuela y a la metodología que se aplica: el aprendizaje basado en proyectos, que parte de los intereses del niño, convirtiéndole en el centro de su profesorado de aprendizaje.

Palabras clave: liderazgo escolar, centro educativo, agentes educativos, dirección escolar, ISSPP, investigación educativa.

ABSTRACT

Educational leadership is the second more influent factor in school improvement and students' academic success (Day & Gu, 2010). It has been proved that the students' learning process improves as more time the leaders can spend on pedagogical and curricular tasks (Murillo & Hernández-Castilla, 2015).

For this reason, a case study has been done of a referral public school from Tarragona, inaugurated the school year 2007/08, whose principal has been always the same person. It is a school with promising future prospects, since the next school year will have also secondary school studies and will be located on a new building.

The purpose of this study is to know the principal's leadership vision from the perspective of the different educational agents, so a mixed methodology has been applied following an interpretative paradigm, in which triangulation of instruments has been done (interviews – discussion groups - questionnaires) to collect all the information, which were provided and validated by the International Successful School Principalship Project (ISSPP), applying an agents' triangulation (education professionals – students – families).

From the different evidences obtained from the study, it has been defined that the school leadership is transformational, more precisely distributed, participatory or collegial. Its culture is participatory and democratic, so all the educational community members consider that their proposals are listened and participate in the decision-making process of the centre. They attribute the educational success to different factors, such as the good atmosphere, the permanent staff, the outer space and, especially, spirit of improvement and innovation of the different professionals that work in the school and the learning methodology: project-based learning, which departs from the children's interests, becoming the centre of their learning process.

Keywords: school leadership, school, educational agents, school management, ISSPP, educational research.

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ	1
2. MARC TEÒRIC.....	3
2.1. EL LIDERATGE EDUCATIU	3
2.2. LA FIGURA DEL LÍDER EDUCATIU	6
2.3. COM INFLUEIX EL LIDERATGE EDUCATIU EN L'APRESENTATGE DE L'ALUMNAT	11
3. CONTEXT	13
3.1. PROJECTE LIDERE.....	13
3.2. ESCOLA ON S'HA DUT A TERME L'ESTUDI DE CAS.....	14
4. MARC METODOLÒGIC.....	16
4.1. OBJECTIUS DE L'ESTUDI.....	16
4.2. PREGUNTES D'INVESTIGACIÓ.....	16
4.3. PARADIGMA D'INVESTIGACIÓ.....	16
4.4. METODOLOGIA D'INVESTIGACIÓ	17
4.5. POBLACIÓ I MOSTRA	19
5. RESULTATS	20
5.1. ENTREVISTES A LA DIRECTORA DEL CENTRE	20
5.2. ENTREVISTES ALS DOCENTS	26
5.3. QÜESTIONARIS ALS DOCENTS	35
5.4. GRUP DE DISCUSSIÓ AMB L'ALUMNAT	43
5.5. GRUP DE DISCUSSIÓ AMB LES FAMÍLIES.....	45
6. CONCLUSIONS	48
6.1. LIMITACIONS I PROPOSTES DE MILLORA	50
7. REFERÈNCIES	52
8. ANNEXOS.....	54
8.1. ENTREVISTES A LA DIRECTORA.....	54
8.2. ENTREVISTA ALS DOCENTS.....	64
8.3. GRUP DE DISCUSSIÓ AMB L'ALUMNAT.....	69
8.4. GRUP DE DISCUSSIÓ AMB LES FAMÍLIES.....	71

1. INTRODUCCIÓ

El Treball de Fi de Grau (TFG) consisteix en l'estudi de cas de la direcció escolar i lideratge d'una escola d'Educació Infantil i Educació Primària. S'ha dut a terme en el marc del projecte de "Lideratge i Recerca a través del Pràcticum i TFG en els Graus d'Educació Infantil i Primària" (LIDERE) del Departament de Pedagogia de la Facultat de Ciències de l'Educació i Psicologia de la Universitat Rovira i Virgili de les convocatòries d'Ajuts per a la Innovació Docent i la Recerca Educativa de l'Institut de Ciències de l'Educació (ICE) amb referència INDOC21-07GI2101, la Investigadora Principal del qual és la Dra. Marta Camarero Figuerola.

L'estudi de cas s'ha dut a terme en una escola pública de referència de la ciutat de Tarragona. Es va inaugurar el curs 2007/08 i hi ha hagut una continuïtat en la seva direcció pel fet que sempre han ocupat els càrrecs de directora i secretària les mateixes persones, tot i que hi ha hagut canvis en el càrrec de cap d'estudis. És una escola que es caracteritza per la metodologia d'aprenentatge basat en projectes amb molta projecció de futur, ja que el curs vinent s'iniciarà l'Institut Escola i s'estrenarà un nou edifici (fins ara s'han dut a terme les classes en barracons). S'ha triat aquesta escola perquè s'hi han realitzat les pràctiques de quart curs del Grau d'Educació Infantil i s'ha pogut observar el bon ambient de treball que hi ha i s'ha sentit molta curiositat pel fet que l'escola hagi evolucionat tant, fins a convertir-se en una de les escoles públiques més destacades de la ciutat de Tarragona, amb la direcció de la mateixa persona durant tots aquests anys.

Durant el transcurs dels estudis del Grau d'Educació Infantil s'ha treballat poc la direcció escolar i el lideratge i, donada la seva importància, s'ha decidit aprofundir en aquest àmbit en el Treball Final de Grau (TFG). Experts en la matèria com Day & Gu (2010) manifesten que el lideratge escolar és el segon factor més influent en la millora escolar i l'èxit acadèmic de l'alumnat. En aquesta mateixa línia, s'ha demostrat que com més temps pot dedicar la direcció d'un centre a les tasques de caràcter pedagògic i/o curricular, més i millor és l'aprenentatge per part de l'alumnat (Murillo & Hernández-Castilla, 2015).

La finalitat d'aquest estudi de cas és conèixer la visió de la direcció escolar i lideratge del centre per part dels diferents agents educatius (la directora, els docents, l'alumnat i les famílies). Per a fer-ho, s'ha seguit un paradigma d'investigació interpretatiu, concretament un estudi de cas. S'ha aplicat la metodologia mixta amb instruments de recollida de dades propis

de la metodologia qualitativa (entrevistes a la directora i als docents i grups de discussió amb famílies i alumnat) i instruments de recollida de dades propis de la metodologia quantitativa (qüestionaris als docents). Així doncs, s'ha realitzat una triangulació d'instruments (entrevistes – grups de discussió – qüestionaris) i una triangulació d'agents (professionals de l'educació – alumnat – famílies).

Els instruments amb què s'ha obtingut la informació han estat proporcionats i validats internacionalment per part del International Successful School Principalship Project (ISSPP) i consisteixen en instruments d'autoavaluació que s'empren per analitzar les funcions que desenvolupen els equips directius des de la perspectiva de lideratge pedagògic i millora escolar. Aquests instruments han estat traduïts al castellà i validats pels investigadors de la Red de Investigación sobre Liderazgo y Mejora Escolar (RILME) i traduïts al català per l'equip d'investigadors del projecte LIDERE.

L'enriquiment personal i professional que s'espera adquirir amb la realització del Treball Final de Grau (TFG) *Anàlisi de la direcció escolar i lideratge: estudi de cas d'una escola pública de la ciutat de Tarragona* consisteix a descobrir les claus de l'èxit en la direcció de l'escola on s'ha dut a terme l'estudi de cas, conèixer com funciona un procés de recerca amb un grup de recerca del Departament de Pedagogia de la Universitat Rovira i Virgili i adquirir competències de lideratge per a ser una bona líder en un futur.

2. MARC TEÒRIC

2.1. EL LIDERATGE EDUCATIU

El **lideratge** és el procés d'influir en altres persones per tal d'aconseguir els propòsits de l'organització de mutu acord. Es tracta d'un procés en què cal tenir unes metes que contribueixin a aconseguir els objectius desitjables per l'escola (Bolívar & Cerrillo, 2015).

Es diferencien **dos grans models de lideratge**: el lideratge transaccional i el lideratge transformacional (Pedraja-Rejas et al., 2016).

2.1.1. LIDERATGE TRANSACCIONAL

El **lideratge transaccional** és aquell en què hi ha un control permanent dels seguidors per tal d'aconseguir els objectius proposats. La relació entre el líder i els seguidors es basa en la consecució de metes i les expectatives de recompensa (Pedraja-Rejas et al., 2016).

Les **principals característiques del líder transaccional** són (Pedraja-Rejas et al., 2016):

- **Recompensa contingent:** el líder és qui decideix què s'ha de fer, com s'ha de fer i què cal fer per a complir-ho. De la mateixa manera, estableix recompenses associades a l'assoliment dels objectius per donar significat i valor a la feina feta.
- **Gestió per excepció:** el líder condueix o redirecciona en el camí correcte si els seus seguidors fan alguna cosa malament. S'avalua com ho fan els seguidors, s'identifiquen els problemes de gestió i s'adopten mesures correctives.

2.1.2. LIDERATGE TRANSFORMACIONAL

El **líder transformacional** és aquell que es centra en millorar el desenvolupament professional i empoderament dels seus seguidors per tal de millorar la seva motivació. Es guanya el respecte dels seus seguidors i de la societat pel seu alt estàndard ètic. Construeixen una mirada organitzacional o grupal a partir dels valors i idees dels seguidors escoltant les seves opinions, les seves inquietuds i mitjançant intervencions en moments clau i llocs apropiats (Pedraja-Rejas et al., 2016).

Les **principals característiques del lideratge transformacional** són (Pedraja-Rejas et al., 2016):

- **Influència idealitzada:** el líder obté la confiança de la gent, és admirat i respectat. Els seus seguidors s'hi senten identificats i volen assemblejar-s'hi.
- **Motivació inspiracional:** el líder és capaç de motivar els membres del seu equip, de manera que es genera un ambient de col·laboració i compromís.
- **Estimulació intel·lectual:** el líder estimula que els seus seguidors siguin creatius i innovadors, de manera que puguin ser resolutius si hi ha algun problema. Els anima a buscar solucions innovadores i superiors a les tradicionals per tal d'estar en un procés constant de millora.
- **Consideració individual:** el líder delega responsabilitats en els seus seguidors, de manera que hi ha una major implicació individual i col·lectiva. S'ofereix suport i orientació als seguidors.

En el marc del lideratge transformacional en la funció directiva, es diferencien **tres models de lideratge** (Iranzo García et al., 2014):

- Lideratge pedagògic, instructiu o “lideratge per a l'aprenentatge”
- Lideratge distribuït, participatiu o col·legiat
- Lideratge contextualitzat

2.1.2.1. LIDERATGE PEDAGÒGIC, INSTRUCTIU O “LIDERATGE PER A L'APRENTATGE”

El **lideratge pedagògic, instructiu o “lideratge per a l'aprenentatge”** és aquell que s'entén com una supervisió pedagògica, en què la direcció orienta la visió, les metes i les expectatives de l'escola a l'aprenentatge de l'alumnat i la millora de les condicions que afavoreixen l'aprenentatge. Es cerca la qualitat educativa a partir de l'autoavaluació institucional i l'avaluació (Iranzo García et al., 2014).

Cheong Cheng (2011) fa referència al “lideratge de la tercera onada” i remarca la importància d'analitzar el context i les necessitats educatives de cada centre per tal d'establir metes d'aprenentatge de l'alumnat i de desenvolupament de l'escola. Indica que per a fer-ho caldria

establir un procés de pro activitat, autoavaluació, implementació i avaluació de l'impacte en l'aprenentatge mitjançant cicles continuats.

2.1.2.2. LIDERATGE DISTRIBUÏT, PARTICIPATIU O COL·LEGIAT

El **lideratge distribuït, participatiu o col·legiat** és aquell en què es promou la col·laboració, les relacions són horitzontals i hi ha participació de manera democràtica per part de tots els agents del centre (Iranzo García et al., 2014).

En aquest model de lideratge es redissenya l'organització per tal de millorar les condicions del centre i de l'aula, amb l'objectiu últim de millorar l'educació. D'aquesta manera, també es promou la col·laboració interinstitucional en les zones educatives (Iranzo García et al., 2014).

2.1.2.3. LIDERATGE CONTEXTUALITZAT

El **lideratge contextualitzat** és aquell que s'adapta al context social, econòmic i polític de l'escola. S'implica el centre com a part d'una estratègia social en què l'escola és un dels agents que en forma part. D'aquesta manera, s'afavoreix la participació de l'alumnat, els docents i la comunitat en el marc dels valors i projectes compartits (Iranzo García et al., 2014).

S'aplica en alguns centres com una pràctica inclusiva per a la diversitat i per a establir connexions entre l'escola i la comunitat. Un exemple serien les comunitats d'aprenentatge, els projectes de ciutat educadora o altres centres que tenen serveis compartits en horari extraescolar entre alumnat, professorat, famílies i comunitat (Iranzo García et al., 2014).

2.1.3. ELS TIPUS DE LIDERATGE QUE TENEN UN MAJOR IMPACTE EN L'APRENTATGE DE L'ALUMNAT

La millora en l'aprenentatge de l'alumnat a l'escola no s'ha d'entendre com un objectiu en si mateix, sinó com un mitjà per tal que hi puguem haver canvis en la societat i anar creant una societat més justa a partir de l'escola (Murillo & Hernández-Castilla, 2014).

La combinació del lideratge transformacional i instructiu faciliten l'èxit en la direcció escolar, ja que faciliten l'adaptació de les estratègies al context i etapa en què es troba el centre educatiu. Per a aplicar aquest tipus de lideratge, cal tenir en compte els aspectes a millorar de l'escola, les necessitats del professorat i de l'alumnat, la normativa i comunitat a la que pertany el centre i la confiança que es té en la persona que lidera la institució (Day et al., 2016).

Cal que s'apliqui una cultura en què tant els docents com l'alumnat es sentin motivats en l'aprenentatge per tal de millorar el seu nivell d'assoliment. Així doncs, l'èxit es genera gràcies a la sinergia de la combinació i acumulació de diferents estratègies que s'apliquen a l'escola segons allò que el seu líder considera que funciona en aquell context (Day et al., 2016).

2.2. LA FIGURA DEL LÍDER EDUCATIU

2.2.1. LES COMPETÈNCIES D'UN LÍDER EXITÓS

És indispensable que el líder d'un centre educatiu sigui **competent** en la gestió del funcionament del centre escolar, la interacció social i el seguiment del programa educatiu (Villela-Treviño & Torres-Arcadia, 2015).

Quant al **funcionament del centre escolar**, es requereixen les següents **competències per tal de garantir-ne un bon funcionament** (Villela-Treviño & Torres-Arcadia, 2015):

- **Inclusió d'idees:** es mostra disposat a escoltar tots els membres de la comunitat educativa i a tenir en compte les seves decisions i activitat a l'escola.
- **Perseverança:** treballa de manera constant per tal d'assolir els objectius plantejats.
- **Orientació a la millora:** es vol fomentar el desenvolupament dels serveis i la infraestructura de la institució i per a fer-ho es tenen en compte les necessitats i àrees d'oportunitat del centre.
- **Responsabilitat:** es compleixen els compromisos de la manera i en el moment adequats.
- **Diagnòstic de l'entorn:** observa, escolta, avalua i relaciona la informació que rep referent a l'entorn.



- **Organització:** organitza les activitats mantenint un ordre, un calendari i comprovant-ne el seu compliment.
- **Congruència:** compleix amb tot allò que demana a la resta de l'equip.

En referència a la **interacció social**, cal que la **persona que lidera l'escola** tingui les següents **competències** (Villela-Treviño & Torres-Arcadia, 2015):

- **Altes expectatives:** espera uns bons resultats per part del seu equip i de l'alumnat, de manera que orienta al seu equip en el compliment dels objectius i guia a l'alumnat per tal de reconèixer els seus assoliments.
- **Lideratge:** té clara la seva visió del centre per tal de transmetre-la a la comunitat educativa, assumint així el compliment d'uns objectius i cultura escolar.
- **Interacció social formal:** es relaciona de manera respectuosa amb tots els integrants de la comunitat educativa, distingint els diferents moments i el tracte adequat en els diferents contextos.
- **Comunicació efectiva:** transmet les idees de manera clara i comprensiva tant de manera oral com escrita, adaptant el discurs en funció de la persona a qui s'adreça.
- **Empatia:** té en compte les circumstàncies de tots els membres de la comunitat educativa i sap comprendre els seus comportaments i pensaments per tal d'actuar en conseqüència.
- **Prudència:** té paciència i mostra sensatesa sabent actuar de la manera adequada en el moment oportú.
- **Respecte:** accepta i respecta totes les maneres de pensar i actuar, tot i poder estar-hi en desacord.
- **Comprensió dels col·laboradors:** adapta les activitats en funció de l'alumnat i de les debilitats, necessitats, fortaleses i oportunitats dels membres del seu equip.

Per últim, cal que la persona qui lidera l'escola tingui les següents **competències** per tal de poder fer un **seguiment del programa acadèmic del centre** (Villela-Treviño & Torres-Arcadia, 2015):

- **Funcions educatives:** coneix amb profunditat les funcions de tots els membres de la comunitat educativa, de manera que compleix amb les funcions que li corresponen i pot supervisar com el seu equip duu a terme les seves.
- **Docència:** domina el procés d'ensenyament i aprenentatge, les diferents estratègies educatives i acompanya i assessora l'equip docent en el seu enfocament.
- **Vocació al servei educatiu:** gaudeix de l'ofici d'oferir serveis educatius.

2.2.2. DIMENSIONS CARACTERÍSTIQUES EN LA IDENTITAT PROFESSIONAL D'UN LÍDER EDUCATIU

A partir de diferents estudis, s'ha observat que hi ha una sèrie de **dimensions** que són **característiques de la identitat dels líders educatius** (G. Crow et al., 2017; G. M. Crow & Møller, 2017):

- **Dimensió narrativa:** es construeix una identitat de lideratge educatiu que va evolucionant al llarg del temps a mesura que es va reflexionant sobre el projecte. Els quatre contextos en què els líders educatius acostumen a desenvolupar, confirmar i revisar els seus discursos són: el context personal (a casa i al context educatiu), el context comunitari (format pel personal docent i les famílies), el context institucional (marcat per les autoritats i la legislació) i el context històric i social (les jerarquies de poder i les normes establertes).
- **Dimensió epistèmica:** s'adquireix una formació referent als tipus d'aprenentatges, les diferents maneres de pensar, els valors i les normes per a actuar de manera professional. De fet, s'espera que els líders educatius siguin capaços de justificar les seves decisions demostrant el seu coneixement en els àmbits de l'educació, la docència i l'aprenentatge.
- **Dimensió emocional:** cal que el líder educatiu sàpiga motivar el personal docent, afavorir un bon ambient de treball, donar suport a l'aprenentatge de l'alumnat i fer que els membres del seu equip estiguin orgullosos de la seva feina. Ha d'entendre com les emocions afecten les relacions de poder i control.
- **Dimensió històrica i cultural:** reflecteix els patrons que té adquirits en el seu comportament, en els seus actes i en les seves decisions. Es demostra el compromís

personal en situacions en què les reformes personals i l'ètica i creences professionals no concorden i cal negociar tenint en compte la cultura i el context del centre.

- **Dimensió política:** entén la seva posició i la visió de les altres persones del seu rol. Ha de trobar un equilibri en els possibles conflictes que puguin sorgir entre el micronivell (l'alumnat, els docents, les famílies i els altres membres de la comunitat educativa) i el macronivell (els valors polítics a nivell governamental i de societat).

2.2.3. PRÀCTIQUES ATRIBUÏDES A L'ÈXIT DEL LIDERATGE

Day, citat per Bolívar (2015), va definir **vuit dimensions clau** per tal que el **lideratge sigui exitós**:

- **Definir la visió, valors i direcció, construint confiança:** cal tenir una visió clara dels valors de l'escola per tal que la direcció i el propòsit d'escola concordi amb les accions que s'hi duen a terme.
- **Millorar les condicions per a l'ensenyament i l'aprenentatge:** cal actuar per tal que la qualitat de l'ensenyament i l'aprenentatge de l'alumnat millorin (mitjançant la millora de les aules, de l'ambient, l'estructura de les instal·lacions, etc.)
- **Reestructurar l'organització: redissenyar rols i responsabilitats:** cal generar una estructura horitzontal en què es promogui el compromís i la implicació de l'equip.
- **Millorar l'ensenyament i l'aprenentatge:** cal que hi hagi un ambient d'aprenentatge per millorar l'autoestima i l'autoeficàcia dels docents per tal que puguin assajar nous models i enfocaments alternatius més eficaços.
- **Redissenyar i enriquir el currículum:** cal intervenir en el currículum per tal d'ampliar la participació i les oportunitats d'aprenentatge de l'alumnat, a més de donar certa continuïtat entre les diferents etapes educatives.
- **Millorar la qualitat del professorat:** cal oferir possibilitats de formació a l'equip docent per tal de mantenir el compromís i la motivació a l'escola amb el suport extern.
- **Construir relacions dins de la comunitat escolar:** cal mantenir bona relació professional i personal amb les famílies, el personal i l'alumnat.
- **Construir relacions fora de la comunitat escolar:** cal que hi hagi un vincle de l'escola amb la comunitat i amb les seves organitzacions.

Posteriorment, es van agrupar, de manera que s'atribueix l'**èxit del lideratge escolar** a les persones que duen a terme les **següents pràctiques** (Hernández-Castilla et al., 2017):

- **Estableixen la direcció de l'escola:** tenen una visió compartida sobre el futur de l'escola que comparteixen amb tot el personal del centre, de qui tenen altes expectatives. Assumeixen el lideratge del centre d'acord amb el que s'ha previst al Projecte de Direcció de Centre i compleixen amb els objectius establerts en ell seguint un ordre coherent amb les prioritats i necessitats del col·legi, de manera que hi ha molta transparència i una avaluació permanent.
- **Comprensió i preocupació pel desenvolupament de les persones:** fomenten una estructura i una cultura de centre que recolza la formació i el desenvolupament personal del docent. Hi ha una relació de proximitat entre l'equip de mestres i l'equip directiu, que es mostra en tot moment accessible per a tota la comunitat educativa.
- **Disseny i gestió de comunitats:** s'estableixen unes normes i metes comuns amb tots els membres de la comunitat educativa, de manera que tothom es senti compromès amb la missió i el projecte de l'escola. L'objectiu és que la gent es senti integrada, acollida i satisfeta al centre.
- **Gestió del currículum i la metodologia docent:** s'adquireixen les competències esperades, ja que hi ha una programació que es centra en l'assoliment de tots els objectius i criteris d'aprenentatge. Les metodologies d'aprenentatge s'adapten en funció del compliment dels objectius.
- **Lideratge de l'entorn:** s'interpreten les necessitats i expectatives de l'entorn polític, administratiu, cultural, econòmic i mediambiental de l'escola. Es poden fer experiències d'intercanvi amb altres centres locals i estrangers.

2.2.4. DEL LIDERATGE UNÀNIME AL LIDERATGE COMPARTIT

Cal abandonar la idea de la figura del director com a líder unànime i assumir que el **lideratge pot ser compartit** per part de diferents membres de l'escola. El fet que el lideratge sigui distribuït no treu importància a la figura del líder principal (el director del centre), sinó que aquesta persona té un paper clau per tal que el lideratge es distribueixi d'una manera adequada. D'aquesta manera, es trenca amb la concepció jeràrquica i vertical de l'escola i s'evoluciona a una concepció més democràtica (García-Garnica & Moral Santaella, 2015).

Les **condicions** que s'han de donar perquè el **director pugui distribuir el lideratge** són les següents (MacBeath, 2005):

- Cal que el director tingui confiança en si mateix i en el seu equip perquè ell n'és l'últim responsable.
- Ha de captar el potencial de lideratge que tenen els altres membres de l'organització.
- Ha d'estar disposat a renunciar a part del seu poder per tal de compartir-lo amb altres persones de la seva confiança.

No s'ha de confondre el fet que el lideratge sigui compartit amb la delegació de tasques, sinó que cal crear una cultura més participativa i de compromís en què tots els membres de la comunitat educativa puguin participar en la presa de decisions i puguin fer propostes i innovacions (García-Garnica & Moral Santaella, 2015).

S'ha demostrat que el lideratge escolar té una major influència si està distribuït entre l'equip directiu, el professorat, les famílies i els estudiants. D'aquesta manera, hi ha una relació molt positiva per la distribució de rols i lideratge, fet que permet la millora contínua en els resultats de l'alumnat (Bolívar, 2015).

2.3. COM INFLUEIX EL LIDERATGE EDUCATIU EN L'APRENTATGE DE L'ALUMNAT

D'acord amb Leithwood et al. (2017), el lideratge que té major influència en l'aprenentatge de l'alumnat és el que fa el docent, especialment en la seva aplicació de les diferents àrees del currículum, la seva pedagogia, la manera d'avaluar, la implicació de l'alumnat en l'aprenentatge, l'ús de les TIC (Tecnologies de la Informació i la Comunicació) i l'adequació dels espais de treball.

A continuació del lideratge exercit pels docents, el lideratge que té major influència per a l'alumnat és el del director o directora de l'escola, el qual es veu especialment marcat pel rol que assumeix com a líder del centre i la visió que es té dels diferents tipus de lideratge (Leithwood et al., 2017).

Gurr (2015) ha comprovat que ambdós lideratges tenen més influència en l'aprenentatge de l'alumnat que el context de l'escola (l'organització escolar i els contextos familiar i externs).

És molt positiu que el lideratge exercit per la direcció fomenti la col·laboració d'associacions properes a l'escola, per tal que hi hagi un major impacte en l'aprenentatge dels infants aprofitant les característiques del context escolar (Gurr, 2015).

2.3.1. LA DISTRIBUCIÓ DEL TEMPS DE L'EQUIP DIRECTIU DE L'ESCOLA I LA SEVA INFLUÈNCIA EN L'APRENTATGE DE L'ALUMNAT

Actualment, els directors i directores dels centres educatius destinen la major part del seu temps, concretament un 46%, a tasques administratives, un 22% a reunions i únicament un 29% a tasques de caràcter pedagògic i/o curricular. Tot i això, l'aprenentatge de l'alumnat està directament relacionat al temps que el director/a de la seva escola pot dedicar a les tasques de caràcter pedagògic i/o curricular i, per tant, com més temps inverteix el líder en aquest tipus de tasques, més i millor és l'aprenentatge per part de l'alumnat.

Així doncs, majoritàriament els centres petits i els de titularitat privada són aquells que possibiliten una millor direcció perquè l'equip directiu pot destinar més temps a tasques de caràcter pedagògic, enlloc de tasques administratives o reunions. (Murillo & Hernández-Castilla, 2015)

3. CONTEXT

3.1. PROJECTE LIDERE

Aquest estudi de cas es duu a terme dins del marc del projecte LIDERE (Lideratge i Recerca a través del Pràcticum i TFG en els Graus d'Educació Infantil i Primària) del Departament de Pedagogia de la Facultat de Ciències de l'Educació i Psicologia de la Universitat Rovira i Virgili de les convocatòries d'Ajuts per a la Innovació Docent i la Recerca Educativa de l'Institut de Ciències de l'Educació (ICE) amb referència INDOC21-07GI2101, la Investigadora Principal del qual és la Doctora Marta Camarero Figuerola.

El projecte LIDERE és un projecte que pretén afavorir l'obtenció de dades, anàlisi i interpretació en matèria de lideratge escolar i recerca educativa per part de l'alumnat. Per a fer-ho, segueix la metodologia d'estudi de casos múltiples de la International Successful School Principalship Project (ISSPP), la qual es caracteritza per oferir informació des de múltiples perspectives, proporcionar dades obtingudes en contacte directe amb la representació de tots els membres de la comunitat educativa i investigar de manera col·laborativa a partir de protocols actualitzats acordats internacionalment (de fet, els instruments utilitzats en l'estudi de cas d'aquest projecte van ser actualitzats el febrer de 2022).

Les aportacions que ha fet ISSPP en termes de lideratge exitós es podrien sintetitzar d'acord amb quatre elements bàsics (Hernández-Castilla et al., 2017): afavoreix l'aprenentatge de l'alumnat, es distribueix entre altres membres de l'escola i la comunitat educativa, s'estableixen finalitats que afavoreixen el desenvolupament de les persones i l'organització i gestió del currículum i promou pràctiques per millorar la qualitat, l'equitat i la Justícia Social dels estudiants d'acord amb la diversitat de l'alumnat.

Els objectius del projecte LIDERE són els següents:

1. Analitzar la influència de les habilitats de lideratge de l'equip directiu i docent en el desenvolupament de la millora escolar.
2. Conèixer la gestió i organització dels recursos d'un centre educatiu per part dels equips directius com a base per a la millora del rendiment de l'alumnat.
3. Afavorir l'assoliment de les competències de lideratge, així com de recerca, dels estudiants del Grau d'Educació Infantil a través del Pràcticum i del TFG.

4. Fomentar la col·laboració entre el professorat universitari, estudiants i centres, per a l'assoliment de les competències professionals en el marc del TFG.

A partir d'aquest projecte, s'espera obtenir els següents resultats:

Taula 1. Resultats que s'esperen obtenir al projecte LIDERE

Resultats formatius	<ul style="list-style-type: none"> • Competències de lideratge i recerca dels estudiants assolides des d'una perspectiva més pràctica. • Implicació dels estudiants en la seva formació i en la comprensió de la recerca com a part intrínseca del seu exercici professional com a mestres. • Relació col·laborativa amb les escoles.
Altres resultats	<ul style="list-style-type: none"> • Aprofundiment en un model de lideratge pedagògic que afavoreixi els processos d'innovació i millora als centres educatius. • Publicacions conjuntes amb els estudiants sobre els resultats de l'experiència com a estratègia formativa.

Font: elaboració pròpia.

3.2. ESCOLA ON S'HA DUT A TERME L'ESTUDI DE CAS

L'estudi de cas s'ha dut a terme en una escola pública que depèn del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya on s'hi imparteix Educació Infantil i Educació Primària, tot i que a partir del proper curs s'inicia el projecte d'Institut Escola, de manera que també s'hi impartirà primer curs d'Educació Secundària Obligatòria. El centre va ser inaugurat el curs 2007/08 i des de llavors sempre hi ha hagut la mateixa directora i secretària a l'equip directiu, tot i que hi ha hagut canvis en la persona que ocupa el lloc de cap d'estudis. Hi ha dues línies per curs i el claustre consta d'una trentena de mestres de diferents especialitats d'Educació Infantil i Primària.

El centre té 450 alumnes i la ràtio és d'uns 24/25 alumnes per aula. Les famílies són majoritàriament joves i d'un nivell sociocultural mitjà. L'Associació de Famílies d'Alumnes (AFA) de l'escola ofereix serveis d'activitats extraescolars al matí, al migdia i a la tarda, així

com servei de menjador per tal de facilitar la conciliació familiar de les famílies i gran part de l'alumnat en fa ús.

S'ubica en una zona residencial d'un barri als afores de la ciutat de Tarragona, situat a 100 metres de la platja, de manera que està envoltada de mar i natura. És una zona poc transitada i és habitual que les famílies aprofitin el seu temps lliure per passar temps amb els seus fills i filles a la platja, al parc o en altres activitats que s'organitzen al barri. El barri disposa de molts serveis, com ara llars d'infants, acadèmies d'anglès i reforç escolar, parcs infantils, gimnasos, supermercats, botigues de comerç local, restauració, centres d'estètica, etc.

Durant tots aquests anys, l'escola ha estat ubicada en una parcel·la amb barracons, però el pròxim curs es traslladarà a un edifici ubicat al mateix barri. Al terreny on actualment hi ha l'escola, s'hi ubicarà l'Institut Escola, que s'estrenarà a partir del curs vinent impartint primer curs d'Educació Secundària Obligatòria a l'alumnat que actualment cursa sisè curs d'Educació Primària.

4. MARC METODOLÒGIC

4.1. OBJECTIUS DE L'ESTUDI

La **finalitat d'aquest estudi** és conèixer la visió de la direcció escolar i lideratge del centre per part dels diferents agents educatius.

Els **objectius de l'estudi** són els següents:

1. Identificar el tipus de lideratge que aplica la directora del centre.
2. Conèixer la participació en la presa de decisions del centre per part dels diferents agents educatius.
3. Determinar a quins factors s'atribueix l'èxit educatiu de l'escola.

4.2. PREGUNTES D'INVESTIGACIÓ

Les **preguntes d'investigació** d'aquest estudi de cas són les següents:

1. Quin tipus de lideratge aplica la directora del centre?
2. Com participen els diferents agents educatius en la presa de decisions del centre?
3. A quins factors s'atribueix l'èxit educatiu de l'escola?

4.3. PARADIGMA D'INVESTIGACIÓ

Aquesta investigació segueix un **paradigma interpretatiu**, ja que el seu objectiu és comprendre i descriure un context a partir d'un estudi de cas basat en la metodologia mixta.

Tal com exposa Bisquerra Alzina (2004), el paradigma interpretatiu és aquell que té la finalitat de comprendre i interpretar una realitat educativa a partir d'una metodologia dialèctica. Les dades s'obtenen a partir de tècniques com les entrevistes i grups de discussió, fetes en profunditat, i l'anàlisi de dades és qualitatiu a partir de l'anàlisi del contingut, com és el cas d'aquest estudi. Es poden dur a terme aportacions en l'àmbit educatiu amb la comprensió i interpretació de la realitat educativa. A banda, en aquest estudi de cas s'han dut a terme qüestionaris per obtenir una visió més global de l'equip docent a partir d'un anàlisi de dades quantitatiu.

Així doncs, l'objectiu de partir d'aquest paradigma interpretatiu consisteix a comprendre i interpretar la realitat educativa a través de les creences, intencions, motivacions i altres característiques del procés educatiu des de la visió dels diferents membres de la comunitat educativa que són difícilment observables o experimentables (Latorre et al., 1996).

4.4. METODOLOGIA D'INVESTIGACIÓ

Tal com cita Bisquerra Alzina (2004), la metodologia d'investigació és aquella que determina els principis i mètodes més adequats per tal que hi hagi una coherència lògica en l'estudi dut a terme.

En aquest cas, la metodologia que s'aplica en aquest estudi de cas és la **metodologia mixta**, ja que combina instruments de recollida de dades propis de la metodologia qualitativa i instruments de recollida de dades propis de la metodologia quantitativa (Burke Johnson & Onwuegbuzie, 2004).

Els **instruments i tècniques de recollida d'informació** que s'han utilitzat han estat **proporcionats i validats internacionalment per part del International Successful School Principalship Project (ISSPP)**, en què s'empren instruments d'autoavaluació per analitzar les funcions que desenvolupen els equips directius, des de la perspectiva de lideratge pedagògic i millora escolar. Les seves traduccions al castellà han estat revisades i validades per investigadors de la Red de Investigación sobre Liderazgo y Mejora Escolar (RILME) i traduïdes al català per l'equip d'investigadors del projecte LIDERE.

En aquest estudi s'ha realitzat una **triangulació d'instruments** (entrevistes – grups de discussió – qüestionari) i una **triangulació d'agents** (professionals de l'educació – alumnat – famílies).

4.4.1. INSTRUMENTS QUALITATIUS

Els instruments i tècniques de recollida d'informació qualitatives que s'han emprat en aquest estudi de cas són els següents:

- **Entrevistes semiestructurades:** s'ha entrevistat a la directora del centre i a quatre docents de l'escola per tal que poguessin compartir la seva visió del lideratge del centre. Es tracta d'entrevistes semiestructurades, ja que es parteix d'un guió amb

certes pautes, però es poden adaptar les preguntes a les característiques dels subjectes o reformular-les per a facilitar la comprensió de la persona entrevistada. (Bisquerra Alzina, 2004)

- **Grups de discussió:** s'han dut a terme dos grups de discussió, un amb les famílies i un amb l'alumnat, per tal de conèixer la perspectiva d'aquests membres de la comunitat educativa sobre el lideratge del centre partint d'una sèrie de preguntes obertes. (Bisquerra Alzina, 2004)

Més concretament, s'han aplicat aquests instruments als següents agents educatius:

- **Tres entrevistes a la directora del centre:** s'han fet tres entrevistes a la directora del centre educatiu per tal de conèixer la seva opinió del lideratge del centre. S'han dut a terme en tres moments diferenciats per tal que hi hagi una reflexió entre les diferents entrevistes, hi ha hagut una setmana de marge entre la realització de les diferents entrevistes.
- **Entrevistes a docents de l'escola:** s'ha entrevistat a quatre docents de l'escola de diferents etapes educatives: una mestra d'Educació Infantil, una mestra de Cicle Inicial d'Educació Primària, una mestra de Cicle Mitjà d'Educació Primària i una mestra de Cicle Superior d'Educació Primària.
- **Grup de discussió amb les famílies:** s'ha realitzat un grup de discussió amb tres famílies d'alumnat de diferents etapes educatives: d'Educació Infantil i d'Educació Primària.
- **Grup de discussió amb l'alumnat:** s'ha realitzat un grup de discussió amb tres alumnes de quart i cinquè curs d'Educació Primària.

4.4.2. INSTRUMENTS QUANTITATIUS

S'ha emprat **un qüestionari estructurat amb preguntes tancades** com a instrument de recollida de dades quantitatiu per tal d'obtenir la visió general del lideratge del centre per part d'una mostra representativa de l'equip docent d'Educació Infantil i Educació Primària de l'escola sense la necessitat d'intervenció per part de la persona investigadora en el moment de respondre les preguntes. (Bisquerra Alzina, 2004)

4.5. POBLACIÓ I MOSTRA

La **població** és el conjunt d'individus que reuneix les característiques d'objecte d'estudi sobre el que s'estudia el fenomen (Latorre et al., 1996). D'acord amb aquesta definició, en aquest estudi de cas la població seria la **comunitat educativa de l'escola**.

La **mostra** consisteix en el conjunt de casos seleccionats per algun mètode de mostreig del conjunt de la població (Latorre et al., 1996). En aquest cas, el **mètode de mostreig** aplicat és **no probabilístic intencional**, ja que s'ha seleccionat la mostra a partir d'uns criteris representatius del conjunt de la població per obtenir la informació necessària. En aquest cas, han format part de la **mostra diferents membres de la comunitat educativa** per disposar d'una visió general del lideratge a l'escola: la directora de l'escola, quatre docents en les entrevistes i catorze en els qüestionaris, tres alumnes i tres famílies.

A continuació, es detalla l'aplicació dels diferents instruments amb la mostra que s'ha aplicat en cadascun d'ells:

Taula 2. Relació dels instruments aplicats amb la mostra a qui s'ha aplicat

INSTRUMENTS	MOSTRA
Entrevistes	Directora (en tres moments diferenciats)
	Quatre docents: una mestra d'Educació Infantil, una mestra de Cicle Inicial d'Educació Primària, una mestra de Cicle Mitjà d'Educació Primària i una mestra de Cicle Superior d'Educació Primària
Grups de discussió	Tres alumnes del centre
	Tres famílies d'alumnat d'Educació Infantil i d'Educació Primària
Qüestionaris	Catorze docents d'Educació Infantil i d'Educació Primària de l'escola

Font: elaboració pròpia.

5. RESULTATS

5.1. ENTREVISTES A LA DIRECTORA DEL CENTRE

En aquest apartat s'analitza la informació obtinguda en les tres entrevistes que s'han realitzat a la directora de l'escola.

Pel que fa a la seva **trajectòria com a directora**, relata que fa 18 anys que treballa com a mestra, 15 dels quals han estat com a directora d'aquest centre. Expressa la seva vocació per la seva professió, ja que “abans de fer la carrera de magisteri d'Educació Infantil vaig treballar en casals, sempre m'ha agradat treballar en la pedagogia i amb l'alumnat”. Els seus tres primers anys com a mestra va treballar a escoles públiques de la ciutat de Tarragona, tot i que també va realitzar estades de formació a l'estranger, concretament a Edimburg. També va formar part d'un tribunal d'oposicions com a secretària.

El seu **accés al càrrec** va ser arran de la nova creació de tres escoles públiques a Tarragona i “van fer un seguit d'entrevistes i directament des d'inspecció em van cridar per si hi estava interessada perquè havia treballat anteriorment en Ensenyament (pel que us dic, en diferents projectes) i vaig fer una entrevista. Sorprenentment, em van dir que els havia agradat molt, no tenia càrrega familiar, tenia 24 anys i tot va començar així. Vam poder proposar el personal docent i vam començar quatre mestres aquest projecte, del qual ara ja portem 15 anys”.

Quant al **context escolar** considera que com que es tractava d'una escola de nova creació, s'hi van poder bolcar moltes idees i iniciatives, de manera que “el Projecte Educatiu del Centre és viu, fins i tot ara, que l'hem d'anar adaptant a les necessitats i característiques del món actual”. Comparteix l'evolució que ha fet l'escola al llarg d'aquests 15 anys, en què “vam començar amb dues línies de P3 i vam anar creixent cada any de manera continuada (P3, P4, P5... fins a 6è d'Educació Primària) i, per cert, l'any que ve ja serem Institut Escola”. Concreta el perfil de famílies del centre: “acostumen a ser famílies de la zona, de l'entorn proper i sempre tenim un percentatge bastant equilibrat de Necessitats Educatives Especials (uns 2 o 3 alumnes per classe)”.

Recorda que durant el primer any van haver de fer molta feina perquè “no totes les famílies volien aquest centre, només 6 van entrar per preinscripció (i, per tant, havien escollit aquesta escola) i la resta no van entrar als centres concertats on volien portar els seus fills i filles”. Assenyala que el vincle era molt familiar i que “vam haver de fer molta feina, però de totes maneres, va ser molt fàcil perquè les famílies sempre ens han ajudat”. Remarca que

actualment es manté aquest vincle familiar, ja que “tot i ser una escola més gran en què no es pot tenir un tracte tan familiar, seguim sent una escola propera amb les famílies”.

Referent al **lideratge escolar** considera que aplica un “lideratge compartit perquè no som una empresa, som una escola”. Destaca la importància d’anar a l’aula per a veure allò que funciona: “no es tracta de manar i ordenar i que els altres facin la feina, sinó que jo també vaig a classe”. Valora molt la figura de les coordinadores perquè “funcionen molt bé perquè com a equip no podem fer tantes reunions per a decidir coses minoritàries. Llavors, ho comentes a elles quatre i elles ho transmeten a l’equip del seu cicle” i també les considera essencials “quan venen interins a fer substitucions pel tema del pla d’acollida”.

Indica que hi ha una mestra de l’escola que té un paper molt important en el centre perquè “té molt clar el currículum, les competències, el treball per competències i la metodologia per projectes”. Assenyala que, tot i no tenir cap càrrec a l’equip directiu, és un recolzament per a l’equip de mestres: “no deixa de ser tutora, per tant, és una persona que treballa a l’aula, però saben que tenen aquest recolzament fora de l’equip directiu”.

Pel que fa a la seva **tasca com a directora** manifesta que considera el seu paper més proper al d’una persona gestora que al d’una líder, tot i que “hi ha d’haver un líder i sí que tinc una tasca de líder, però líder compartit”. Indica que la major part del temps el dedica a “gestionar molts correus (donar resposta a aspectes familiars, externs a l’escola, etc.), a llegir la normativa i adaptar-la per tal de transmetre-ho a la comunitat educativa i altres conflictes que sorgeixen a nivell d’alumnat o escola”. Tot i això, transmet que la tasca més complexa és la de gestionar conflictes: “Ara per exemple hem tingut el cas d’una sospita d’assetjament escolar i és difícil, hi ha situacions que no t’agraden. Per exemple també quan alguna família discrepa amb la seva tutora i tu com a directora has de gestionar-ho, conflictes entre alumnes (sobretot en els més grans)... Són coses que no agraden, però formen part de la feina”.

Creu que és important assistir a l’aula i comparteix “en el meu cas, faig P3 i així veig com comença l’alumnat i després intento anar a les classes dels mitjans i grans, tot i que faci petites coses aquesta implicació és important”. Es mostra disponible amb el professorat: “saben que jo sempre tinc el despatx obert [...] els vaig encaminant a la persona que necessiten: si es tracta de quelcom digital, els derivo a la coordinadora TIC, al cap d’estudis, a la secretària, a consergeria, etc. No soc jo qui ho soluciono tot, jo tinc les meves limitacions en les meves funcions i com a persona, així que els proporciono la tranquil·litat de saber que

poden preguntar en tot moment”. També s’encarrega de donar suport i ajudar en els projectes que es duen a terme a l’escola, ja que “queden documentats a la unitat compartida, de manera que veus com s’està treballant”.

Respecte a la **tasca com a equip directiu** remarca que “som un equip, no decideixo jo sola, decidim entre els tres. Tenim dividides unes funcions: la secretària s’encarrega més de la gestió econòmica (tot i que en tot moment sé com es fan els pressupostos i, de fet, ho aprofitem entre tots al Consell Escolar) i el cap d’estudis també té unes funcions específiques (però decidim les coses en equip)”. Valora molt el fet de treballar d’aquesta manera perquè “una sola persona es pot equivocar, però quan parles amb el teu equip tot va millor”. Indica que quan fan arribar alguna informació a les famílies també “signem com a equip directiu, no jo com a directora”.

Sobre les **relacions amb l’administració**, diu que reben molta ajuda tant per part d’inspecció com de Serveis Territorials. Valora molt aquest suport perquè “tu com a directora o com a equip directiu tens unes limitacions i, si allò no funciona, hi ha d’haver algú per damunt, així que el tema d’inspecció creiem que funciona molt bé”. També indica que va rebre molt suport en la creació de l’escola per part d’inspecció i actualment en la creació de l’Institut Escola i el trasllat al nou edifici. Tot i això, creu que “caldría posar més recursos en aspectes com la inclusió”.

Pel que fa a la **presa de decisions internes**, la directora exposa que ho fan “intentant fer sempre reunions, parlar les coses i deixar-les per escrit (perquè si no, els acords queden a l’aire i d’aquesta manera, si hi ha malentesos, tot ha quedat registrat, tot i que es pot revisar si cal)”. Considera que “parlar és el més important” i per aquest motiu “també ens reunim per cicles (petits, mitjans i grans) de manera setmanal i llavors tots els acords es decideixen entre les coordinadores (que també es troben un cop per setmana), es transmeten a l’equip docent del cicle i es debaten”.

Quant a l’**organització interna del centre**, destaca que “la sort d’aquesta escola és que tenim un equip directiu i un equip humà molt bo, en el sentit que sempre ho fem tot amb el cor” i remarca “el nostre treball, el treball en equip i el tracte amb l’alumnat i amb les famílies”. Assenyala que un aspecte positiu de l’escola és el de tenir una plantilla estable perquè “a qui no li agrada el centre pot marxar perquè al final el fet de treballar per projectes i no tenir llibres és molt costós perquè tot el material l’has de fer com a mestra, amb l’ajuda de la paral·lela i de cicle”.

Creu que és important la comunicació interna del centre, de manera que les famílies “poden seguir el dia a dia a través de les entrevistes, el correu electrònic, etc.” i també tenen “una pàgina web en què les famílies poden veure petites pinzellades del que fem a través de les fotografies”. Són transparents a l’hora de compartir els resultats de l’escola i un exemple ho són “les competències bàsiques, que són proves externes, es comparteixen amb el Consell Escolar, saben en quins aspectes cal millorar, les famílies tenen els resultats i amb el Claustre també es fa una reflexió”. Indica que “cal parlar les coses, arribar a acords i tindre-ho escrit. Nosaltres tenim una unitat compartida on queda tot recollit i qualsevol persona del centre ho pot consultar”.

Dona molta importància al benestar de l’alumnat i del personal. D’una banda, l’alumnat pren part en el dia a dia a l’escola, ja que considera que “hem de fer una escolta activa del que diuen els alumnes, a vegades de les converses amb ells en pot sortir una investigació o un projecte. Els que són els protagonistes són ells”. D’altra banda, el personal del centre també fa activitats per a afavorir la cohesió grupal, com ara les sortides d’inici de curs (al setembre o a l’octubre) o de tancament el mes de juny i la directora en fa una bona valoració: “va molt bé perquè no deixem de ser un equip, som companys i no amics, però hem de saber treballar en equip. Si nosaltres no sabem treballar en equip i cadascú té les seves individualitats, ens ensorràriem perquè un sol no pot tirar res endavant”.

Amb referència a la **formació contínua**, manifesta que “com que ja porto molts anys, ja he passat una mica aquesta fase de formació” i, en consegüent, “fa temps que no faig cap formació de com gestionar un equip perquè ara ja crec que necessito més altres tipus de formacions, potser més com a mestra i no tant com a directora”. Tot i això, explica que va seguint les formacions que fan als equips directius del Departament: “ahir per exemple vam fer una petita formació de com gestionar les baixes de l’equip docent”.

Dona molta importància a la formació contínua del professorat i, de fet, assenyala que “al Pla Anual les mestres ens indiquen tota la formació externa a la qual s’han apuntat (perquè la interna ja la sabem, que intentem que tothom la faci)” i “ho aprofitem molt en el treball per comunitats”. També els agrada agafar idees d’altres escoles i exposa que els és molt útil “allò que observen mestres que van a altres centres que treballen d’una altra manera. Fan fotos o registres i ens fan una petita formació”. Remarca que “no hem de copiar el que fan els altres, perquè nosaltres considerem que ja treballem bé, però és millorable, així que hem de donar espais per parlar”.

Amb relació a l'**èxit escolar**, considera que un dels majors èxits és que “les famílies estiguin contentes i, sobretot, l'alumnat”. Tot i això, al principi va ser una mica complicat guanyar-se la confiança de les famílies perquè “va costar que la gent s'adonés que l'escola, tot i ser un solar on es van posar mòduls, tenia les mateixes oportunitats d'aprenentatge que qualsevol altra escola. Les famílies no creien en nosaltres perquè no era el seu centre i, per tant, vam haver de lluitar (de fet, més que lluitar, ensenyar el que fèiem), així que el nostre major èxit és que les famílies creguin en nosaltres”.

Valora molt el Projecte Educatiu de Centre de l'escola i la seva metodologia de treball per projectes “molts centres ja comencen a treballar seguint la metodologia de l'escola. És més, ara la normativa ja comença a enfocar l'educació amb el treball per projectes. [...] Nosaltres, tot i haver de modificar coses, com que ja vam començar a treballar aquesta manera, no hem hagut de modificar-ne tantes.”

Destaca com a evidències de l'èxit escolar “que la gent vulgui preinscriure aquí els alumnes, els comentaris, els agraïments de les famílies, etc.” i el fet que “ara ens obren l'Institut Escola... Si tot això no hagués funcionat, potser haurien tancat l'escola perquè al final hi ha altres centres”. Atribueix aquest èxit a tota la comunitat educativa: “des del personal del menjador, les senyores de la neteja, les famílies, l'alumnat, les mestres, etc.”.

Explica que alguns recursos que l'ajuden molt a tenir una referència d'allò que cal millorar com a centre són “la Memòria Anual i el Pla Anual perquè podem millorar sobre això”. Esmenta que alguns dels grans reptes en què està immersa l'escola per a continuar garantint l'èxit educatiu són les “noves propostes amb què s'està treballant ara: l'escola nova i l'Institut Escola. Hi posarem tots els esforços i caldrà veure si faran que l'escola tingui més èxit”.

Envers l'**impacte de la COVID-19**, explica que ha hagut d'assumir moltes tasques de gestió de casos, tot i que “en el nostre cas, hem tingut molta ajuda de la Referent Escolar COVID (RECO), de Sanitat, però en altres centres no, de manera que s'havia de gestionar una gran tasca que potser no ens corresponia o s'havia de buscar més personal. Aquesta és una cosa que sí que ens falta, més personal”. Lamenta que “la gestió ha estat molt complicada (els deures, les tasques, etc.) i com a equip directiu havíem de confinar grups en cap de setmana i les famílies ho rebien al mòbil a través d'una plataforma digital que tenim”.

La pandèmia ha afectat l'equip docent, així com a l'alumnat del centre. Exposa que “com a professorat, ha estat més esgotador enguany perquè hi ha hagut molts canvis de normativa (alumnes confinats, alumnes no confinats, etc.) i llavors potser tenies 3 o 4 alumnes a l'aula

(els que ja estaven immunitzats) i la resta de manera virtual”. L’alumnat i les famílies també han patit els efectes que ha tingut la pandèmia en el dia a dia a l’escola: “l’alumnat ho ha viscut de totes les maneres possibles, però ha afectat molt i s’haurà de treballar sobre això segur. Hi ha famílies que han estat molt afectades per la pandèmia (avis que s’han mort, famílies ingressades, que han estat confinats i no han pogut veure els seus fills/es petits, etc.), així que jo crec que haurem de fer un treball nosaltres i la societat en general”.

Per la seva banda, transmet que “m’he passat molts mesos al despatx gestionant pràcticament només COVID, llavors he hagut de deixar de banda moltes coses que per a mi són realment escola (COVID no és escola, ens ho hem trobat i se n’ha fet un aprenentatge)”. Esmenta que “ara amb la pandèmia he estat molts mesos davant de l’ordinador i no he pogut veure ni un alumne o venien mestres i no les podia atendre perquè havia de confinar algun grup”.

Actualment, encara afecta la COVID-19 a les metodologies que s’apliquen a l’escola, ja que “amb la pandèmia moltes de les activitats que teníem programades, planificades, s’han quedat pausades i a veure si l’any que ve ja podem tornar-les a fer”, com ara “reprendre els projectes i maneres que teníem de treballar (per exemple, els tallers de descoberta, els grups internivells...)”. Malgrat tot, busca la part bona d’aquesta situació, i és que “abans poca gent feia servir les xarxes per a comunicar-se (el Meet, les videoconferències, penjar coses a la web, etc.) i tot Catalunya es va adonar de la importància de la plataforma digital”.

Per acabar, també s’ha fet referència al **futur de la direcció escolar**. En el cas d’aquest centre, explica que “ara mateix l’objectiu és que tot allò que estàvem fent en aquest entorn natural i exterior ho puguem fer al nou edifici. L’objectiu ara mateix és que funcioni aquest traspàs i sobretot també el tema d’Institut Escola perquè té uns criteris específics del Departament (de per què és un Institut Escola), llavors aquesta línia ha de ser contínua treballant a partir de la mateixa metodologia des de P3 fins a secundària”. Entre les principals dificultats que suposaran aquests canvis destaca que “treballaran dos cossos (Infantil i Primària i, d’altra banda, secundària) i estem en dos espais”.

De totes maneres, a nivell general és optimista i diu que “el veig bé si es deixa més autonomia de centre, que puguem decidir i que no sigui un únic líder, sinó que sigui distribuït. Els centres tenen necessitats en diferents aspectes, així que necessitem aquesta autonomia”.

5.2. ENTREVISTES ALS DOCENTS

En aquest apartat, s'analitza la informació de les entrevistes que s'han realitzat a diferents docents de l'escola on es fa l'estudi de cas. Concretament, s'ha entrevistat a quatre mestres: una mestra d'Educació Infantil, una mestra de Cicle Inicial, una mestra de Cicle Mitjà i una mestra de Cicle Superior. A continuació, es detalla el perfil dels participants i s'assigna un codi per mantenir el seu anonimats en l'anàlisi de les respostes:

Taula 3. Perfil dels docents entrevistats en relació al codi per mantenir el seu anonimats

Codi	Gènere	Càrrec	Experiència docent	Antiguitat en el centre
D1	Femení	Tutora de P5 i coordinadora d'Educació Infantil	Més de 20 anys	12 anys
D2	Femení	Tutora de primer curs d'Educació Primària	7 anys	2 anys
D3	Femení	Tutora de quart curs d'Educació Primària	17 anys	10 anys
D4	Femení	Tutora de cinquè curs d'Educació Primària	26 anys	7 anys

Font: elaboració pròpia.

Quant al **context escolar**, descriuen l'escola com “una escola molt maca, molt rica i molt diversa” (D2). Remarquen que “és participativa, és experimental, és dinàmica, sempre hi ha projectes nous, noves maneres de pensar i ganes de canviar” (D3). Destaquen la influència que té l'equip humà a l'escola: “La meua escola la definiria com una escola plena de persones que s'entenen i que s'ajuden i quan hi ha imprevistos o aspectes que no es poden solucionar fàcilment, ens ajudem entre tots” (D1). Tot i estar en barracons, en saben aprofitar la seva part positiva: “L'espai obert que té crec que és un punt molt fort. El fet d'estar en barracons pot ser un punt feble, però en aquest context actual de pandèmia crec que ens dona una sensació de llibertat i de no estar tan tancats” (D2).

Pel que fa a l'**ambient escolar**, coincideixen que és molt bo. Expliquen que “els nens són encantadors i la relació amb els companys és molt bona” (D4) i fan èmfasi en la confiança que tenen amb els seus companys i companyes, aspecte que influeix positivament en molts aspectes: “nosaltres confiem en la feina que fem i confiem en nosaltres mateixos i en els companys i jo crec que això té un resultat en els alumnes. Per començar, venen tots molt feliços a l'escola, no hi ha problemes de convivència i si n'hi ha, són coses lleugeres pròpies de l'edat, no hi ha problemes entre els pares ni entre pares i famílies ni evidentment entre el claustre” (D1). De la mateixa manera, existeix un clima de confiança amb tots els agents educatius: “hi ha confiança jo crec que tant dels pares cap endins, de l'equip directiu que confien en la feina que fan els mestres i dels inspectors que confien en aquesta escola” (D3).

Referent a la **presa de decisions**, expressen que es senten part de les decisions que es prenen: “l'equip directiu ens transmet molta confiança per a treballar en equip i formar part de les decisions del centre” (D2). Una docent, exposa la manera que tenen de fer-ho: “Com que és una escola amb molts professors el que es fa és treballar les idees amb coordinació i després es treballa per cicles, on es debaten les propostes” (D3).

Sobre l'**evolució del centre**, indiquen que és una escola que està constantment canviant per a millorar: “cada vegada que hi ha hagut algun tema nou, com ara que fem una escola nova i volem canviar el mobiliari, ens replantegem la metodologia (com ensenyarem, quines taules ficarem, si hem d'obrir parets, etc.), així que penso que estem bastant al dia en aquest tema” (D4). De fet, la descriuen com “una escola que no és plana, que va evolucionant” (D2). El claustre està molt implicat en aquesta evolució, ja que “ens arriben noves idees que flueixen al voltant o en altres províncies i ens hi posem, no ens fa mandra. Com que hi ha molt bona entesa, tot és fàcil i gaudeixo molt, la veritat” (D1).

En aquest sentit, una de les mestres destaca la seva participació en el moviment Escola Nova 21: “Quan va sortir el moviment Escola Nova 21, ens hi vam apuntar sense dubtar-ho una representació de mestres en una formació d'estiu” (D3). Tot i que hagi acabat Escola Nova 21, se li ha donat continuïtat: “S'ha fet un equip formador que fan noves propostes pedagògiques i ara està molt centrat en el canvi d'escola, el canvi de mobiliari i què comporta quant a metodologia. De fet, més aviat quin mobiliari necessitem. Jo crec que és un professorat obert a la innovació i als canvis” (D3).

Concretament una mestra afirma que “tenim coses a millorar, però crec que ens veiem amb molta il·lusió perquè ara per exemple destinem una estona del migdia cada setmana a fer formació i en aquesta formació on anem tots i de bon grat estem parlant d’això: d’innovar, de progressar, de canvis...” (D1). Manifesten que la majoria de canvis comencen en els cursos inferiors i es van adaptant en els cursos superiors: “molts canvis comencen per Infantil perquè és més fàcil, el currículum és més flexible i ens ho permet, però tenim la gran sort que els companys de Primària també van a la una i aquests canvis es reflecteixen també a Primària” (D1).

Tot i això, expliquen que es troben algunes **resistències al canvi**, com ara la manca de recursos materials i humans: “per la manera que tenim de treballar necessitaríem més recursos humans, que sí que és cert que en això el Departament no ens ajuda gens. Necessitaríem més persones a l’aula (bé, nosaltres i totes les escoles, és el mal d’ensenyament)” (D1).

El fet d’aplicar una metodologia innovadora a vegades també ha suposat certa resistència per “la por al canvi, la por a allò desconegut i innovador, com per exemple aquesta metodologia de treball per projectes, que pot ser que et resulti desconeguda o no hi tinguis tanta confiança i et generi una por o un obstacle” (D2). Una mestra indica que “hi va haver un any en què hi va haver una gran entrada de mestres nous, quan dic una gran entrada em refereixo a 10 o 11, bastants. En aquella onada en què van entrar tants professors, molts d’ells no entraven a l’escola pel projecte que s’hi feia, sinó perquè tenien la seva llar propera a l’escola i no creien en el projecte, llavors va ser un punt d’inflexió perquè es dubtava del projecte i aquí va ser on l’equip directiu i els mestres ens vam haver de plantar. [...] Durant 1 o 2 anys va trontollar una mica el projecte o semblava que trontollés. Benaauradament, amb les places estructurals s’ha pogut anar conservant la plantilla i la gent que hi és, és perquè creu en això i vol seguir endavant” (D3).

Amb relació a la **figura de la directora del centre**, coincideixen en la valoració positiva que fan de la seva feina: “No parlo només de dirigir l’escola, sinó tot: el tracte amb els nens, com cuida al claustre, com ens escolta, com sempre ho entén tot... És com un pop que té moltes potes i que arriba a tot. Té una facilitat per fer-ho, que no tothom és així, la veritat, no tothom té aquesta capacitat d’estar present en tot. És que ho sap tot de tots els nens, vull dir que està molt al cas” (D1). Remarquen la manera que té de transmetre les seves idees: “ens transmet les idees noves i intenta que les fem, però sempre t’ho fa saber, intenta que ho facis, però primer t’intenta convèncer. Així que ho veig positiu, perquè sinó deixaríem de banda les coses

que no coneixem” (D4). Assenyalen que “li agrada molt innovar però sense perdre l’horitzó, perquè també és veritat que és una persona molt realista i toca molt de peus a terra” (D1).

Respecte a l’**ajuda de la directora a la pràctica docent** indiquen que “influeix positivament perquè sempre està disposada, ve si tens un problema, si hi ha un mestre que no ha treballat mai en projectes li ho explica, li ensenya alguns models o fins i tot si et quedes encallada en un projecte, et fa propostes. És un bon lideratge, és una manera d’ajudar” (D3). És més, “es presta a acompanyar-te dins de l’aula i posar-te algun suport dins del possible” (D1).

Envers el **suport a l’alumnat amb diversitat cultural o amb necessitats educatives especials**, remarquen que l’equip directiu “dona tot el suport i recursos que hi ha disponibles” (D2). Entre les mesures que s’apliquen com a centre detallen que “hi ha mestres de suport, es fan grups reduïts, s’ha creat una aula màgica per a l’alumnat amb espectre autista i hi ha mestres d’educació especial que, tot i tenir la seva aula, s’intenten integrar a l’aula ordinària, que és el millor” (D3).

Una de les mestres reflexiona que “fa molts anys que tenim molts nens amb necessitats educatives especials, potser també per la nostra manera de treballar, i quan venen aquí s’integren fàcilment i els resulta més fàcil per aquesta manera de treballar tan dinàmica. Però clar, han vingut tants nens amb necessitats educatives especials que al final entre el Departament i l’escola s’ha decidit posar un Suport Intensiu d’Escolarització Inclusiva (SIEI) per disposar també de més recursos humans i, evidentment, així és” (D1).

Quant al **paper de la directora en les relacions institucionals amb les famílies**, esmenten que el seu paper és de “pont entre famílies i escola, sobretot per supervisar-ho tot” (D2) i remarquen que “la comunicació amb les famílies és un valor important i més en aquesta escola en què la metodologia amb què treballem és sense llibres i cal demanar confiança, que confiïn en l’escola i amb els mestres, que som els que estem el dia a dia treballant amb els seus fills” (D2). Assenyalen que “sempre que hi ha un problema els pares li escriuen i ella respon personalment oferint solucions i si el tema no queda tancat amb una trucada o amb un correu electrònic, els rep personalment” (D3).

Destaquen la seva habilitat per gestionar molts aspectes: “Està pendent de tot. Acudeix a totes les reunions de directors que hi ha plantejades des del Departament, atén a les famílies tant presencialment com telefònicament, està pendent de la comunitat (AFA, extraescolars...). Està pendent de tot, és una persona molt vàlida en aquest aspecte i té aquesta capacitat d’arribar a

tot” (D1). Aquest fet consideren que els beneficia, ja que “sap mantenir bones relacions amb la inspecció i s’ha vist perquè aquestes bones relacions ens han ajudat a tirar endavant com a centre” (D3).

Tot i això, una mestra manifesta que un aspecte a millorar seria la relació i l’intercanvi amb altres centres: “potser les relacions amb els altres centres són bones, però potser falta ajudar-nos i compartir. A més que nosaltres estem envoltats d’escoles públiques i concertades on es podrien fer intercanvis interessants i això sí que és un aspecte a millorar” (D3). Relaten que “es va intentar quan estàvem a l’Escola Nova 21: una escola propera a la nostra feia un projecte molt interessant i es va demanar compartir formacions i noves idees, però el que passa a vegades és que els centres són una mica tancats en això perquè sembla que si ells aconseguixen una formació interessant, no la volen compartir per no fer competència i crec que això s’ha d’anar trencant una mica” (D3).

Quan se’ls pregunta **fins on pot portar l’escola l’actual directora** les expectatives són molt altes en el cas de totes les mestres. Fan una bona valoració de la trajectòria de l’escola dirigida per ella: “penso que fins ara l’ha portat lluny, així que fins on es proposi perquè la veig amb ganes d’innovar, l’equip directiu és molt fort i molt potent” (D2). De la mateixa manera, una altra mestra destaca l’evolució des que es va crear l’escola: “jo els poso una catifa vermella perquè justament la directora va obrir aquesta escola, va obrir una escola on quan van venir els pares només van veure un terreny, sense els barracons fets i, clar, això per un pare que ha de portar aquí un nen de P3 i no pot veure ni l’escola, ni on seurà el seu fill o si tindrà un racó de joc, de biblioteca, de contes o el que sigui, és difícil” (D3).

Una mestra destaca la importància de l’equip que l’acompanya per a fer evolucionar el centre i respon: “fins on ella vulgui perquè l’equip que té l’acompanyarà sempre. Tenim la sort que tenim el claustre molt estable perquè hi ha molta gent que vam arribar aquí en comissió o per concurs i volien venir aquí per treballar d’aquesta manera, ara ja tenim la plaça. Llavors, hi ha molta estabilitat al centre i la majoria de gent que treballa aquí tenim una manera semblant de treballar, anem tots pel mateix camí i això fa que tots remem a favor” (D1).

Assenyalen també els nous reptes que té l’escola en un futur pròxim: “Com que l’any que ve començarà l’Institut Escola, no sé què passarà, la veritat és que és un any difícil” (D4). En aquest mateix sentit, una altra mestra explica que “ara justament estem en un moment en què hauré de canviar a l’escola nova i al mateix moment haurà d’obrir un institut intentant

aconseguir que la línia d'escola passi cap a l'ESO. Jo crec que l'està duent molt lluny i que fan molt bona feina, ella amb tot l'equip directiu i darrere tots els mestres perquè ara tots els mestres estem pensant com fer la mudança, si aquesta mudança portarà canvis de mobiliari (però els canvis de mobiliari es deuen al fet que segurament tornarem a fer canvis en la metodologia) i com tot això pujarà a l'ESO. És molta feina per a ells, per tant jo crec que l'escola té corda i l'institut té corda i bona corda" (D3).

Pel que fa a la **qualitat de l'ensenyament i resultats acadèmics**, opinen que "la qualitat d'ensenyament penso que és molt bona perquè hi ha bons professionals i els resultats acadèmics considero que s'han d'interpretar els de final d'etapa i penso que també surten molt preparats. Per tant, penso que són bons" (D2). Una evidència d'aquest aspecte són les competències bàsiques de sisè curs d'Educació Primària: "des que es van començar a fer fins ara en acabar sisè obtenen en general uns bons resultats. Això ens està dient que segons els ítems que ha posat el Departament d'Ensenyament, estem en un nivell mitjà-alt, més aviat alt que no pas mig. Això vol dir que tota la feina que es fa des de P3 fins a sisè segueix una dinàmica que fa que els alumnes facin un bon aprenentatge, per tant, penso que és correcte i ho estem fent bé" (D3). De fet, una mestra comenta que "vaig arribar aquí el primer any que feien les competències i no sabien com sortirien perquè era una manera diferent de treballar" (D4).

A més, una docent ha compartit el cas pràctic del seu fill: "ha estat aquí escolaritzat fins a sisè, està fent segon d'ESO a un institut de Tarragona i la meua por era el canvi perquè a l'escola estan molt cuidats i els instituts funcionen diferent, però realment els resultats han estat molt bons. Amb la manera que tenim d'ensenyar, intentem donar les habilitats i les eines perquè puguin enfrontar-se a situacions diferents encara que no sàpiguen o no hagin treballat abans, siguin capaços de resoldre-les" (D1).

Referent a l'**èxit escolar**, totes les mestres coincideixen en valorar-la com una escola exitosa per diversos motius: "perquè la gent la continua demanant i, per tant, vol dir que la gent que surt està contenta, la recomana i hi ha altres famílies que s'hi punten; perquè els alumnes surten ben preparats i així ens ho diuen les competències; perquè quan els alumnes van a l'institut i es fan les coordinacions, a meitat de curs de l'ESO convoquen els professors de sisè i parlen dels alumnes i a l'institut n'estan contents perquè són alumnes que saben treballar en grup, saben defensar projectes, saben exposar i això és interessant perquè a la vida d'adult a les feines que tinguin es trobaran el treball en grup, saber exposar les seves idees,

entendre les idees dels altres, etc. i això es treballa molt aquí, en els projectes i en diferents àrees també” (D3).

L’ambient de treball és molt important i una mestra destaca que “des del punt de vista de com es sent l’alumnat, en general estan contents, treballen a gust amb les propostes que oferim; també és exitosa pel bon clima amb els companys, que és molt positiu i agradable, és quelcom molt important, sentir-te a gust treballant amb els companys, i podria dir també que és exitosa perquè tenim molts recursos i estem en un espai molt privilegiat per poder treballar” (D2). D’altra banda, les famílies també manifesten la seva satisfacció amb l’escola dels seus fills: “no fa gaire en un Consell Escolar l’AFA va fer una mena de diagnosi de com veien les famílies l’escola i les coses més importants que van dir les famílies de com veien el centre era que es senten escoltats, que senten que els seus fills i filles són estimats i tinguts en compte i que noten la il·lusió i el respecte amb què es tracta els nens i nenes. Jo crec que això és fonamental perquè el més important per a nosaltres són els infants” (D1).

Sobre les **persones que han contribuït a l’èxit escolar**, totes elles coincideixen en el fet que ha estat un èxit per part de tota la comunitat educativa i destaquen el paper de tots els professionals que treballen al centre, ja que “sense els mestres l’equip directiu no faria res i sense l’equip directiu els mestres no faríem res, som un equip” (D4). De la mateixa manera, incideixen en el paper de tots els agents educatius i fins i tot del suport rebut per part d’inspecció: “l’èxit d’aquesta escola és de l’equip directiu, dels mestres, dels alumnes, de les famílies i també dels inspectors. Per exemple, la inspectora que vam tenir en obrir i fins fa dos anys és una inspectora que ens va recolzar en totes les nostres decisions i que va creure en el tipus d’escola que volíem crear. Llavors, si tots hi creiem, l’escola va endavant: els professors que entraven hi creien, l’equip directiu hi creia en el seu projecte, la inspectora hi creia i els pares també perquè han seguit portant els alumnes i ens han fet bona premsa. Per tant, l’èxit escolar és cosa de tots” (D3).

En relació amb l’**impacte de la COVID-19**, assenyalen que han hagut de fer alguns canvis en les metodologies d’aprenentatge de l’escola: “fèiem moltes activitats en què hi havia molt intercanvi entre els alumnes, hi havia molts moments del dia en què barrejàvem grups, fèiem tallers, fèiem ambients... Clar, això com que havíem de fer el grup bombolla ens ha perjudicat i moltes coses que fèiem, no les hem pogut fer, però les reprendrem el curs vinent perquè és la nostra filosofia de treball” (D1). En aquest mateix sentit, una mestra esmenta que “una cosa molt estimada pels nens i que alguns ja no ho recorden o els més petits ni tan sols ho han fet

són els tallers de descoberta, que es feien en grups internivells un cop a la setmana en què durant el curs es passava per sis o set tallers. Per exemple, venien grups a la teva classe del teu cicle i tu feies una proposta de densitat i flotabilitat i durant quatre dies treballaves aquest aspecte de manera molt experimental fent observacions, traient conclusions, etc. a nivell experimental. És una cosa que els nens troben molt a faltar perquè era una part del currículum molt interessant. Era una gran aposta de la nostra escola, que fins i tot havíem portat en algun congrés d'educació i que havia agradat molt, però que actualment està retingut, tot i que estem a l'espera que el curs vinent es pugui fer" (D3).

Un altre aspecte en què ha influït la pandèmia és en la participació de les famílies a l'escola perquè "els pares també venien molt a l'escola a participar en moltes activitats i tampoc han pogut venir, però ho hem intentat substituir perquè hi ha hagut coses que els pares feien a l'aula i que els hem demanat si es podien gravar i fer-ho per vídeo o fer una videotrucada amb les famílies per a fer una activitat... Però clar, no té res a veure amb el contacte físic, tot i que de mica en mica anirem millorant-ho" (D1).

Tot i això, assenyalen que no tot ha estat negatiu, ja que "el primer curs en context COVID va ser positiu el fet que vam reduir molt les ràtios de les aules i vam poder veure aquesta realitat de com seria l'escola si poguéssim tenir més recursos humans" (D2).

Respecte al **nivell de satisfacció amb la feina i l'escola**, es mostren satisfetes tant amb la feina com amb l'escola, se'n senten orgulloses i així ho expressen: "M'encanta, soc feliç, és que m'encanta perquè per començar, hi ha molt bon ambient al claustre i això és fonamental. Jo sempre ho dic: en una escola has de ser un equip, és un vaixell on hem de remar tots en la mateixa direcció i no valen les individualitats. Tenim la gran sort que en aquesta escola és així. Llavors, si falla un membre de l'equip, falla l'escola, així que intentem que tot vagi en una mateixa direcció (evidentment hi ha opinions diferents, però sempre es tracten des del respecte, intentant escoltar-nos i valorar molt l'opinió dels altres per enriquir-nos). Jo surto cada dia molt contenta i molt satisfeta i sempre arribo a casa explicant anècdotes" (D1). Encara que la valoració global sigui bona remarquen que "hem de lluitar per algunes coses a aconseguir: horaris, retallades que portem des del primer any que vaig ser mestra... Això s'ha de continuar lluitant" (D3).

Per acabar, se'ls pregunta sobre els **canvis que esperen a llarg termini a l'escola**. Totes elles estan d'acord en el fet que l'escola està constantment canviant a millor. Tot i això, fan

referència a alguns aspectes a millorar referents al nou edifici de l'escola: "poder fer el pas a l'escola nova, poder tenir més recursos humans i potser alguna facilitat més a l'hora de fer aquest canvi d'espais i tenir els recursos per treballar de la manera que volem a l'escola nova" (D2). En aquest sentit, una mestra indica que "podríem mirar d'incorporar més natura, però clar, això no depèn de nosaltres, depèn del disseny arquitectònic de l'escola, del lloc on està... També m'agradaria una escola més oberta físicament" (D1).

De la mateixa manera, una mestra indica que el fet d'iniciar el projecte d'Institut Escola farà que quedi més clara la línia pedagògica de les diferents etapes educatives: "veig que hi ha coses de la línia pedagògica que encara no estan assentades. Sé que és complicat perquè penso que aquesta línia es va assentar molt a P3, P4 i P5, però després hi ha una Primària i a vegades veig que la filosofia trontolla una mica a Primària perquè hi ha unes altres necessitats, llavors potser aquí falten moltes reunions pedagògiques d'aprofundir i acabar-ho de lligar. Penso que s'aconseguirà i potser més ara, que quan obrim l'ESO farà que la comunitat de grans acabi de fer alguns replantejaments" (D3).

Així doncs, les mestres entrevistades es mostren satisfetes amb l'escola i amb el seu equip docent i directiu i esperançades en què l'escola nova i el projecte d'Institut Escola els permetin continuar millorant dia rere dia.

5.3. QÜESTIONARIS ALS DOCENTS

En aquest apartat s'analitza la informació obtinguda en els qüestionaris als docents d'Educació Infantil i d'Educació Primària de l'escola. En concret, han participat 14 mestres de 23, que representa el 60,87% del total. Aquest instrument té la finalitat de conèixer d'una manera més global la percepció que té l'equip docent de la direcció i lideratge del centre.

El perfil de les persones que han respost el qüestionari ha estat de dones amb una experiència docent mitjana de 21 anys i una antiguitat a l'escola mitjana de 8 anys. El 53,85% de les mestres que han respost l'enquesta han estat mestres d'Educació Infantil i el 46,15% de les mestres que han respost l'enquesta han estat mestres d'Educació Primària.

Aquests qüestionaris són instruments propis de ISSPP, traduïts al castellà per l'equip de RILME i traduïts al català i digitalitzats amb el programa LimeSurvey per l'equip del projecte LIDERE. Donada l'extensió dels qüestionaris, en el cas d'aquest Treball Final de Grau (TFG) s'ha decidit focalitzar l'anàlisi en 5 preguntes en format matriu (un total de 37 ítems) que fan referència a la cultura de l'escola i a les tasques que fa la directora.

Els resultats s'organitzen en 5 apartats: el primer fa referència a la visió dels docents en relació a la cultura del seu centre, el segon tracta de les expectatives de la directora vers el professorat i l'alumnat, el tercer consisteix en el suport als docents per part de la directora, el quart fa referència a les oportunitats de col·laboració que fomenta la directora i el cinquè tracta del suport rebut per part de la directora.

5.3.1. VISIÓ DELS DOCENTS EN RELACIÓ A LA CULTURA DEL SEU CENTRE

Pel que fa la percepció que tenen els docents en relació a la cultura escolar del seu centre, com podem observar en la taula 2, els docents coincideixen a dir que l'equip directiu els dona suport i els anima i, més concretament, valoren el fet que la directora es preocupi pel benestar dels docents. Tenen bona relació amb els seus companys/es, treballen sovint amb ells/es per tal de millorar la seva pràctica i es senten en una cultura de responsabilitat compartida sobre el que passa a l'escola. Aquesta implicació es veu recompensada i consideren que la seva manera d'ensenyar té una bona acollida entre l'alumnat. Aquestes afirmacions es basen en les

respostes que va manifestar el professorat a l'enquesta: estar-hi totalment d'acord i estar-hi molt d'acord.

Taula 4. Visió dels docents en relació a la cultura del seu centre

	Totalment en desacord	Molt en desacord	Poc en desacord	Poc d'acord	Molt d'acord	Totalment d'acord
1. L'equip directiu dona suport i anima el professorat	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	21,43% (n=3)	78,57% (n=11)
2. La meua escola disposa d'estratègies eficaces per a tractar les conductes disruptives	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	7,14% (n=1)	0,00% (n=0)	57,14% (n=8)	35,71% (n=5)
3. La meua manera d'ensenyar té bona acollida entre l'alumnat	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	50,00% (n=7)	50,00% (n=7)
4. El director/a reconeix la feina ben feta dels docents	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	7,14% (n=1)	14,29% (n=2)	78,57% (n=11)
5. El director/a confia en la capacitat dels docents per a fer bé la seva feina	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	7,14% (n=1)	14,29% (n=2)	78,57% (n=11)
6. El director/a es preocupa del benestar dels docents	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	28,57% (n=4)	71,43% (n=10)
7. Els docents poden participar activament en les decisions del centre	7,14% (n=1)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	7,14% (n=1)	42,86% (n=6)	42,86% (n=6)
8. Treballo habitualment amb els meus companys/es per a millorar la nostra pràctica	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	28,57% (n=4)	71,43% (n=10)
9. Em sento en una cultura de responsabilitat compartida sobre el que passa a l'escola	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	50,00% (n=7)	50,00% (n=7)
10. Tinc bona relació amb els meus companys/es	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	14,29% (n=2)	85,71% (n=12)
11. Disposo de temps per a col·laborar amb els meus companys/es	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	21,43% (n=3)	35,71% (n=5)	42,86% (n=6)

Font: elaboració pròpia a partir del qüestionari d'ISSPP traduït per l'equip del projecte LIDERE.

La majoria de docents està d'acord en el fet que la directora del centre confia en la capacitat dels docents per fer bé la seva feina i els reconeix la feina ben feta, tot i que un 7,14% (n=1) expressa que hi està poc d'acord. Generalment, també consideren que l'escola disposa d'estratègies eficaces per a tractar les conductes disruptives, ja que un 57,14% (n=8) hi està molt d'acord i un 35,71% (n=5) hi està totalment d'acord, però hi ha un 7,14% (n=1) que hi està poc en desacord.

Globalment, opinen que poden participar activament en les decisions del centre. Més concretament, un 42,86% (n=6) ha comunicat que hi està molt d'acord i un 42,86% (n=6) ha comunicat que hi està totalment d'acord. No obstant això, hi ha hagut un 7,14% (n=1) que diu que hi està totalment en desacord i un 7,14% (n=1) que hi està poc d'acord.

Quan se'ls pregunta si disposen de temps per a col·laborar amb els companys/es, el 42,86% (n=12) expressen que hi estan totalment d'acord i el 35,71% (n=5) expressen que hi estan molt d'acord, però hi ha un 21,43% (n=3) que troben a faltar aquest temps per a col·laborar amb l'equip del centre.

5.3.2. EXPECTATIVES DE LA DIRECTORA VERS EL PROFESSORAT I L'ALUMNAT

A escala general, consideren que la directora mostra altes expectatives vers el professorat (orientant-los en la seva feina per aconseguir una meta comuna i esperant allò que poden aconseguir) i vers l'alumnat (vers la seva conducta, el seu rendiment i el seu benestar).

Taula 5. Expectatives de la directora vers el professorat i l'alumnat

	Totalment en desacord	Molt en desacord	Poc en desacord	Poc d'acord	Molt d'acord	Totalment d'acord
1. Aporta al professorat una meta comuna que orienta la seva feina	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	42,86% (n=6)	57,14% (n=8)
2. Mostra altes expectatives respecte a allò que el professorat pot aconseguir	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	42,86% (n=6)	57,14% (n=8)
3. Mostra altes expectatives vers la conducta de l'alumnat	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	64,29% (n=9)	35,71% (n=5)
4. Mostra altes expectatives vers el rendiment de l'alumnat	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	64,29% (n=9)	35,71% (n=5)
5. Mostra altes expectatives vers el benestar de l'alumnat al centre	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	7,14% (n=1)	28,57% (n=4)	64,29% (n=9)

Font: elaboració pròpia a partir del qüestionari d'ISSPP traduït per l'equip del projecte LIDERE.

El professorat es sent ben valorat i assessorat per la directora del centre. Consideren que els aporta una meta comuna que orienta la seva feina i mostra altes expectatives respecte a allò que el professorat pot aconseguir. Un 57,14% (n=8) hi està totalment d'acord i un 42,86% (n=6) hi està molt d'acord.

D'altra banda, també valoren positivament les expectatives de la directora vers l'alumnat del centre. Un 64,29% (n=9) estan molt d'acord i un 35,71% (n=5) estan totalment d'acord en l'afirmació que mostra altes expectatives vers la conducta i el rendiment de l'alumnat. Quant a les expectatives vers el benestar de l'alumnat al centre, un 64,29% (n=9) està totalment d'acord a transmetre que mostra altes expectatives, un 28,57% (n=4) hi està molt d'acord i un 7,14% (n=1) hi està poc d'acord.

5.3.3. SUPORT ALS DOCENTS PER PART DE LA DIRECTORA

La mitjana afirma que la majoria de docents estan totalment d'acord en el fet que la directora els dona suport individualment per millorar la seva docència i els anima a considerar les seves idees docents i a innovar fora del currículum docent. D'altra banda, el professorat expressa estar molt d'acord en la promoció del lideratge docent per part de la directora i en les experiències de desenvolupament professional que els facilita.

Taula 6. Suport als docents per part de la directora

	Totalment en desacord	Molt en desacord	Poc en desacord	Poc d'acord	Molt d'acord	Totalment d'acord
1. Dona suport individualment als docents per tal que millorem la nostra docència	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	7,14% (n=1)	35,71% (n=5)	57,14% (n=8)
2. Ens anima a considerar les nostres idees respecte a la nostra docència	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	7,14% (n=1)	7,14% (n=1)	28,57% (n=4)	57,14% (n=8)
3. Promociona el lideratge dels docents	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	7,14% (n=1)	50,00% (n=7)	42,86% (n=6)
4. Facilita als docents una varietat d'experiències de desenvolupament professional	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	28,57% (n=4)	42,86% (n=6)	28,57% (n=4)
5. Anima als docents a innovar fora del currículum establert	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	14,29% (n=2)	28,57% (n=4)	57,14% (n=8)

Font: elaboració pròpia a partir del qüestionari d'ISSPP traduït per l'equip del projecte LIDERE.

Majoritàriament, consideren que la directora dona suport individualment als docents perquè puguin millorar la docència: un 57,14% (n=8) hi està totalment d'acord, un 35,71% (n=5) hi està molt d'acord i un 7,14% (n=1) hi està poc d'acord. En aquest mateix sentit, afirmen que promociona el lideratge dels docents i un 50,00% (n=7) hi està molt d'acord, un 42,86% (n=6) hi està totalment d'acord i un 7,14% (n=1) hi està poc d'acord.

A nivell general, consideren que els anima a considerar les seves idees respecte a la seva docència: un 57,14% (n=8) hi està totalment d'acord, un 28,57% (n=4) hi està molt d'acord, un 7,14% (n=1) hi està poc d'acord i un 7,14% (n=1) hi està poc en desacord. De la mateixa manera, també valoren positivament el fet que els animi a innovar fora del currículum establert: un 57,14% (n=8) hi està totalment d'acord, un 28,57% (n=4) hi està molt d'acord i un 14,29% (n=2) hi està poc d'acord.

Els percentatges baixen una mica en considerar que la directora facilita als docents una varietat d'experiències de desenvolupament professional, ja que un 42,86% (n=6) hi està molt

d'acord i un 28,57% (n=4) hi està totalment d'acord, però un 28,57% (n=4) hi està poc d'acord.

5.3.4. OPORTUNITATS DE COL·LABORACIÓ QUE FOMENTA LA DIRECTORA

Majoritàriament, els docents coincideixen en afirmar que la directora ofereix moltes possibilitats de col·laboració, ja que la resposta majoritària en tots els ítems del qüestionari ha estat “totalment d'acord”. Així doncs, exposen que la directora del centre fomenta la col·laboració entre el professorat, amb el conjunt de la comunitat educativa i també amb altres escoles.

Taula 7. Oportunitats de col·laboració que fomenta la directora

	Totalment en desacord	Molt en desacord	Poc en desacord	Poc d'acord	Molt d'acord	Totalment d'acord
1. Fomenta la col·laboració entre el professorat	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	14,29% (n=2)	28,57% (n=4)	57,14% (n=8)
2. Implica a les famílies en els esforços de millora que fa el centre	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	35,71% (n=5)	64,29% (n=9)
3. Intenta que la comunitat educativa l'entengui i doni suport en les iniciatives de millora del centre	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	35,71% (n=5)	64,29% (n=9)
4. Distribueix estratègicament els recursos en funció de les necessitats de l'alumnat	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	42,86% (n=6)	57,14% (n=8)
5. Col·labora amb altres escoles	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	35,71% (n=5)	28,57% (n=4)	35,71% (n=5)
6. S'assegura que tot el professorat comparteix la mateixa visió sobre la inclusió educativa	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	28,57% (n=4)	7,14% (n=1)	64,29% (n=9)
7. Crea oportunitats per tal que els docents indaguin junts com satisfer millor les necessitats de l'alumnat	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	21,43% (n=3)	28,57% (n=4)	50,00% (n=7)
8. Crea oportunitats per tal que els docents col·laborin en el seguiment del progrés de l'alumnat	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	21,43% (n=3)	7,14% (n=1)	71,43% (n=10)

Font: elaboració pròpia a partir del qüestionari d'ISSPP traduït per l'equip del projecte LIDERE.

Generalment, l'equip docent opina que la directora fomenta la implicació a l'escola per part de tota la comunitat educativa i crea oportunitats de col·laboració entre el claustre de mestres de l'escola.

Consideren que intenta que la comunitat educativa l'entengui i doni suport en les iniciatives de millora del centre, de manera que implica a les famílies en els esforços de millora que fa el centre. Un 64,29% (n=9) està totalment d'acord amb aquestes afirmacions i un 35,71% (n=5) està molt d'acord amb aquestes afirmacions. Tot i això, un aspecte a millorar podria ser la col·laboració amb altres escoles, ja que un 35,71% (n=5) està poc d'acord a dir que sigui una de les tasques que fa la directora, mentre que un 35,71% (n=5) hi està totalment d'acord i un 28,57% (n=4) hi està molt d'acord.

Valoren la distribució dels recursos en funció de les necessitats de l'alumnat que fa la directora del centre: un 57,14% (n=8) manifesta estar totalment d'acord i un 42,86% (n=6) hi està molt d'acord. Generalment, consideren que s'assegura que tot el professorat comparteix la mateixa visió sobre la inclusió educativa i hi ha un 64,29% (n=9) de l'equip docent que hi està totalment d'acord, un 28,57% (n=4) que hi està poc d'acord i un 7,14% (n=1) que hi està molt d'acord. A més, la majoria dels docents coincideixen en afirmar que la directora crea oportunitats per tal que els docents indaguin junts com satisfer millor les necessitats de l'alumnat, ja que un 50,00% (n=7) afirma estar-hi totalment d'acord, un 28,57% (n=4) hi està molt d'acord i un 21,43% (n=3) hi està poc d'acord.

Pel que fa a la col·laboració entre el professorat, un 57% (n=8) està totalment d'acord en afirmar que la directora la fomenta, un 28,57% (n=4) hi està molt d'acord i un 14,29% (n=2) hi està poc d'acord. De la mateixa manera, majoritàriament consideren que es fomenten les oportunitats per tal que puguin col·laborar en el seguiment del progrés de l'alumnat: un 71,43% (n=10) hi està totalment d'acord, un 21,43% (n=3) hi està poc d'acord i un 7,14% (n=1) hi està molt d'acord.

5.3.5. SUPORT REBUT PER PART DE LA DIRECTORA

A nivell general, consideren que la directora els ofereix suport en la docència (mitjançant els recursos, l'observació de les seves classes, les propostes de millora, la mentoria o acompanyament pedagògic i les dades de progrés de l'alumnat i del seu rendiment) i dona orientació a les famílies de com recolzar l'aprenentatge dels seus fills, ja que en tots aquests ítems s'han obtingut percentatges majoritaris en les respostes de "totalment d'acord" i "molt d'acord".

Taula 8. Suport rebut per part de la directora

	Totalment en desacord	Molt en desacord	Poc en desacord	Poc d'acord	Molt d'acord	Totalment d'acord
1. Busca recursos per tal que millorem la nostra docència	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	28,57% (n=4)	35,71% (n=5)	35,71% (n=5)
2. Observa regularment les classes del professorat	0,00% (n=0)	14,29% (n=2)	0,00% (n=0)	28,57% (n=4)	28,57% (n=4)	28,57% (n=4)
3. Després d'observar les seves classes, treballa amb els docents per a millorar la seva docència	0,00% (n=0)	7,14% (n=1)	7,14% (n=1)	28,57% (n=4)	28,57% (n=4)	28,57% (n=4)
4. Utilitza la mentoria o l'acompanyament pedagògic per tal de millorar la qualitat de la docència	0,00% (n=0)	7,14% (n=1)	7,14% (n=1)	21,43% (n=3)	21,43% (n=3)	42,86% (n=6)
5. Anima al professorat a usar dades del progrés de l'alumnat per a identificar les seves necessitats d'aprenentatge	0,00% (n=0)	7,14% (n=1)	7,14% (n=1)	7,14% (n=1)	50,00% (n=7)	28,57% (n=4)
6. Dona orientació a les famílies sobre com recolzar des de casa l'aprenentatge dels seus fills/es	0,00% (n=0)	7,14% (n=1)	7,14% (n=1)	28,57% (n=4)	28,57% (n=4)	28,57% (n=4)
7. Ajuda al professorat a usar els resultats sobre el rendiment de l'alumnat per a millorar la seva docència	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	14,29% (n=2)	7,14% (n=1)	50,00% (n=7)	28,57% (n=4)
8. Ens anima a utilitzar els resultats sobre el rendiment de l'alumnat per a comprovar si es compleixen les prioritats i planificació del centre	0,00% (n=0)	0,00% (n=0)	14,29% (n=2)	7,14% (n=1)	35,71% (n=5)	42,86% (n=6)

Font: elaboració pròpia a partir del qüestionari d'ISSPP traduït per l'equip del projecte LIDERE.

Majoritàriament, consideren que la directora del centre ofereix suport als docents i a les famílies per tal de millorar la seva tasca, tot i que és la matriu en què hi ha més desacords, així que podria ser un aspecte a fomentar des de la direcció de l'escola.

Hi ha força desacord quan es fa referència a si la directora dona orientació a les famílies sobre com recolzar des de casa l'aprenentatge dels seus fills i a si ajuda als docents a millorar la seva docència després d'observar les seves classes, ja que un 28,57% (n=4) hi està totalment d'acord, un 28,57% (n=4) hi està molt d'acord, un 28,57% (n=4) hi està poc d'acord, un 7,14% (n=1) hi està poc en desacord i un 7,14% (n=1) hi està molt en desacord. Es pot deduir que la directora anima habitualment al professorat a usar dades del progrés de l'alumnat per a identificar les seves necessitats d'aprenentatge perquè un 50,00% (n=7) està molt d'acord amb aquesta afirmació, un 28,57% (n=4) hi està totalment d'acord, un 7,14% (n=1) hi està poc d'acord, un 7,14% (n=1) hi està poc en desacord i un 7,14% (n=1) hi està molt en desacord.

Un altre aspecte que es podria millorar seria fer ús de la mentoria o acompanyament pedagògic per tal de millorar la qualitat de la docència, ja que un 42,86% (n=6) està totalment d'acord a dir que és una de les tasques que fa la directora i un 21,43% (n=3) hi està molt d'acord, però un 21,43% (n=3) hi està poc d'acord, un 7,14% (n=1) hi està poc en desacord i un 7,14% (n=1) hi està molt en desacord.

Generalment, comparteixen que la directora busca recursos per tal que puguin millorar la seva docència, ja que un 35,71% (n=5) hi està totalment d'acord, un 35,71% (n=5) hi està molt d'acord i un 28,57% (n=4) hi està poc d'acord. Tot i això, alguns mestres remarquen que hauria d'observar més regularment les classes del professorat pel fet que un 28,57% (n=4) està poc d'acord amb l'afirmació que ja ho estigui fent, un 28,57% (n=4) hi està molt d'acord, un 28,57% (n=4) hi està molt d'acord i un 14,29% (n=2) hi està molt en desacord.

La majoria del professorat valora positivament l'ús que es fa dels resultats sobre el rendiment de l'alumnat. Més concretament, un 50% (n=7) està molt d'acord, un 28,57% (n=4) està totalment d'acord, un 14,29% (n=2) està poc en desacord i un 7,14% (n=1) està poc d'acord en el fet que la directora ajuda al professorat a usar els resultats sobre el rendiment de l'alumnat per millorar la seva docència. És més, un 42,86% (n=6) està totalment d'acord, un 35,71% (n=5) està molt d'acord, un 14,29% (n=2) està poc en desacord i un 7,14% (n=1) està poc d'acord en afirmar que els anima a utilitzar aquests resultats per a comprovar si es compleixen les prioritats i planificació del centre.

5.4. GRUP DE DISCUSSIÓ AMB L'ALUMNAT

En aquest apartat, s'analitza la informació obtinguda en el grup de discussió amb l'alumnat de l'escola on es fa l'estudi de cas. Hi ha participat una alumna de quart curs d'Educació Primària i dues alumnes de cinquè curs d'Educació Primària. A continuació, es detalla el perfil dels participants i s'assigna un codi per mantenir el seu anonimat en les respostes.

Taula 9. Perfil de l'alumnat participant al grup de discussió en relació al codi per mantenir el seu anonimat

Codi	Gènere	Curs
A1	Femení	Cinquè curs d'Educació Primària
A2	Femení	Cinquè curs d'Educació Primària
A3	Femení	Quart curs d'Educació Primària

Font: elaboració pròpia.

Quant a l'**opinió del centre**, tot l'alumnat coincideix en el fet que els agrada molt la seva escola i que la recomanarien a altres persones. Remarquen que “és molt “xula” perquè estem a l'aire lliure” (A3) i destaquen especialment l'espai del bosquet.

Referent a la **valoració dels docents**, totes es mostren molt satisfetes amb la proximitat dels docents, la seva ajuda, les activitats que proposen i les seves explicacions. Senten el suport dels mestres i, concretament, una alumna expressa “a mi m'agrada molt la meva mestra perquè ens ho explica tot molt bé” (A2).

Respecte a la **visió de la directora**, coincideixen a dir que és una persona propera, simpàtica i divertida. Per exemple, expliquen l'anècdota que “quan és Carnaval a vegades porta una perruca i et poses a riure...” (A1). La perceben com una mestra més perquè “treballa molt amb els de P3 o P4... amb els que van a l'hortet i treballa molt amb ells. També l'any passat feia música...” (A3). Tot i això, saben que és la directora i tenen clares les jerarquies i manifesten que “ella també ensenya als professors a ensenyar bé” (A1) i “els professors també agafen idees de la directora” (A3). Han observat que manté una bona relació amb l'equip docent i amb les famílies i “les reunions no semblen reunions gaire avorrides, fan riure i això. És més divertit.” (A3).

Pel que fa a la seva **participació en les decisions de l'escola** estan d'acord en el fet que ho fan a través de la figura del delegat/a. Assenyalen que tenen un delegat d'aula i altres delegats com el delegat/a verd, el delegat/a TIC, etc. Declaren que “a la reunió de delegats a vegades fem vots i tothom diu el que vol” (A1), però aquesta informació pertany a tot l'alumnat de classe, així que “quan acaba la reunió explica als companys i companyes quines preguntes han fet i això” (A3).

Sobre l'**impacte de la COVID-19**, manifesten que han patit les conseqüències de la pandèmia aquests dos darrers cursos i indiquen que han hagut de portar mascaretes, evitar el contacte físic i mantenir les taules separades. Es mostren satisfetes de la retirada de mascaretes al pati: “al pati ara ens hem tret les mascaretes. Estem molt millor perquè ens angoixaven una mica” (A1).

Per finalitzar, la seva **valoració general de l'escola** és que els agrada molt i els costa trobar coses a millorar, tot i que mencionen que potser els agradaria que l'alumnat de la comunitat de grans anés més a l'hort, ja que ara no hi van massa. També destaquen el bon ambient de l'escola i remarquen que “tothom es porta molt bé i s'està molt millor així” (A1).

5.5. GRUP DE DISCUSSIÓ AMB LES FAMÍLIES

En aquest apartat, s'analitza la informació obtinguda en el grup de discussió amb les famílies de l'escola on es fa l'estudi de cas. Hi han participat tres mares. Concretament, la mare d'un infant de P3, la mare d'un infant de P3 i un de primer curs d'Educació Primària i la mare d'un infant de P5 i un de segon curs d'Educació Primària. A continuació, es detalla el perfil dels participants i s'assigna un codi per mantenir el seu anonimats en les respostes.

Taula 10. Perfil de les famílies participants al grup de discussió en relació al codi per mantenir el seu anonimats

Codi	Gènere	Curs de l'alumnat	Antiguitat en el centre
F1	Femení	P3	1 any
F2	Femení	P3 i 1r d'Educació Primària	4 anys
F3	Femení	P5 i 2n d'Educació Primària	5 anys

Font: elaboració pròpia.

Quant a l'**opinió del centre**, les famílies consideren que és una bona escola i en destaquen el projecte educatiu perquè “fa molts anys que s'aplica i el senyal és que altres escoles públiques han pres exemple d'aquesta, així que ja no és només que ho creguem les famílies, sinó que és l'àmbit educatiu que la considera un referent” (F2). També assenyalen que l'ambient a l'escola és força familiar i “això fa que els nens es sentin amb més confiança, les famílies també i es crea un bon ambient on educar als nens, on treballar els professors i crec que això també es nota a l'aula” (F2).

L'**èxit del centre educatiu** l'atribueixen a múltiples factors: el bon ambient, els serveis que ofereix, els resultats, la relació amb les famílies i els esforços del professorat i l'equip directiu. Remarquen molt la metodologia del centre expressant que “el treball per projectes fa que el context sigui més real [...] fan coses quotidianes que ajuden a l'infant a aprendre en el que és un món real” (F3), així com “les dinàmiques que fan perquè sempre aprenen amb jocs” (F1). Esmenten que “quan els infants han anat a l'institut han continuat obtenint bons

resultats, així que tot i que t'hagis d'adaptar a una altra manera d'aprendre estàs preparat per a fer-ho" (F3).

Referent a la **valoració dels docents**, destaquen que es tracta d'una plantilla força estable que coneix bé als infants de l'escola: "és una escola on la majoria de personal fa temps que hi és, llavors coneixen molt els nens i, tot i ser una escola de dues línies, és força familiar" (F2). Consideren que "s'impliquen molt i això dona molt nivell a l'escola" (F1) i com a famílies perceben que "els agrada aquesta feina i es nota" (F2).

Respecte a la **visió de la directora**, les famílies en fan una valoració molt positiva, en què destaquen la seva proximitat, el seu entusiasme i la seva capacitat d'adaptació en les tasques de gestió de la pandèmia. La consideren una "persona preparada pel que està fent, de fet, porta molts anys en el càrrec i el cas és que estem contents de l'escola, per tant, en part és gràcies a la direcció" (F2). Transmeten que fa bona feina en equip i per aquest motiu remarquen que a vegades "els resultats no saps fins a quin punt surten de direcció, de cap d'estudis, de professors, etc." (F2).

Pel que fa a la seva **participació en les decisions de l'escola**, valoren la possibilitat que té l'alumnat de participar activament en el centre. Remarquen que la seva participació és present en el dia a dia a l'aula per la metodologia de treball de l'escola, ja que "una característica del fet de treballar per projectes és que l'alumnat planteja dubtes i els professors són els que s'adapten a aquests dubtes i intenten enfocar les classes a resoldre aquests dubtes" (F3).

D'altra banda, consideren que la participació de les famílies al centre ha estat més difícil aquests darrers anys a causa de la pandèmia. També declaren que a l'escola li ha costat trobar famílies que volguessin formar part de l'AFA, tot i que ho associen a les obligacions de les persones adultes. Tot i això, expressen que "tant l'equip directiu com els professors són molt familiars, volen estar per tu, conèixer a les famílies i saber allò que els agrada, sempre demanen participació" (F3), aspecte en què coincideix una altra família, que confirma que "per les activitats sempre se'ns demana participació: per Sant Jordi, per les festes, per Nadal, a final de curs, etc. sempre hi ha hagut força gent, així que crec que les famílies estan força implicades" (F2).

Sobre l'**impacte de la COVID-19**, expliquen que principalment els canvis que han notat a causa de la pandèmia han estat la reducció de la participació de les famílies presencialment a l'escola i l'ús de la mascareta per part dels infants. També remarquen que un dels

impediments que han tingut ha estat no poder dur a terme activitats conjuntes entre classes: “Estava molt bé el tema que feien abans que barrejaven diferents classes (no només amb les del mateix nivell, sinó també amb altres nivells) i això els aportava molt jo crec, tant a nivell educatiu com a nivell d’amistats i emocional per aprendre els uns dels altres, per ensenyar als petits i aprendre dels grans” (F2). Tot i això, també destaquen que un aspecte positiu d’aquesta etapa ha estat que “l’escola va treballar molt per a poder afegir una línia més a Educació Primària, de manera que hi havia tres grups més reduïts de cada nivell” (F3).

Per finalitzar, la **valoració general de l’escola** per part de les tres famílies és molt positiva, tant que no sabrien dir res a millorar per part de l’equip directiu. Expliquen que l’escola actualment està treballant molt per a realitzar el canvi de les instal·lacions en barracons a l’edifici i per a adaptar l’espai on hi ha actualment els barracons a un institut. Consideren que “és tot un repte, i més amb tots els mesos d’estiu pel mig” (F3).

6. CONCLUSIONS

Després de realitzar l'anàlisi d'aquest estudi de cas, s'ha arribat a un seguit de conclusions que han permès donar resposta als tres objectius de l'estudi:

En relació al **primer objectiu de l'estudi: identificar el tipus de lideratge que aplica la directora del centre**, ella diu textualment a la seva entrevista que considera que aplica un lideratge compartit en més d'una ocasió. En aquest sentit, destaca l'estabilitat de la plantilla com un dels aspectes que li permet tenir un equip que coneix bé l'escola i amb qui pot contrastar opinions habitualment. Explica que es fan reunions sovint amb tots els agents educatius per tal d'escoltar a totes les parts implicades en l'escola. Així doncs, d'acord amb la classificació d'Iranzo García et al. (2014), aquest tipus de lideratge es podria classificar com a distribuït, participatiu o col·legiat perquè promou la col·laboració i participació democràtica per part de tots els agents educatius de l'escola i les relacions són horitzontals.

A més a més, també se la podria considerar una líder transformacional (Pedraja-Rejas et al., 2016) perquè els docents han demostrat tenir molta admiració per la directora i la seva tasca a les entrevistes i als resultats al qüestionari, rebre molt suport, acompanyament i motivació per part seva. De la mateixa manera, l'alumnat i les famílies també han expressat la seva satisfacció amb la directora, a qui identifiquen com una persona propera i preparada per la seva tasca.

Quant al **segon objectiu de l'estudi: conèixer la participació en la presa de decisions del centre per part dels diferents agents educatius**, tots els agents educatius han expressat que senten que poden prendre part en les decisions del centre i que la directora sempre està oberta a escoltar les seves propostes. Tant la directora com l'equip docent del centre han explicat que com que és un centre amb molt personal, funcionen molt bé les reunions per cicles que fan setmanalment, en què poden arribar a acords, que posteriorment les coordinadores poden fer arribar a l'equip directiu, amb qui es reuneixen un cop per setmana. A més a més, la directora al llarg de la seva entrevista ha destacat en diverses ocasions la importància de fer reunions en què es pugui parlar i arribar a acords i, sobretot, remarca la importància de registrar-hi per tal de poder fer un seguiment dels compromisos.

Per la seva banda, l'alumnat també ha expressat que es sent part de la presa de decisions del centre, ja que hi ha diferents figures de delegat en cada classe (el delegat d'aula, el delegat

TIC, el delegat verd, etc.) que es reuneixen sovint amb l'equip directiu i poden transmetre'ls les seves inquietuds i, posteriorment, explicar a la resta de l'alumnat aquells acords als que han arribat. D'altra banda, les famílies també destaquen la presa de decisions que té l'alumnat al centre per la metodologia amb què treballa l'escola, l'aprenentatge basat en projectes, ja que parteixen dels interessos dels infants i, per tant, poden decidir allò que volen aprendre. També es senten participants en les decisions del centre, mitjançant òrgans com el Consell Escolar o l'AFA, i en el dia a dia del centre perquè s'implica les famílies en moltes activitats que es duen a terme a l'escola i també en les celebracions.

Així doncs, es podria afirmar que el lideratge compartit que aplica la directora de l'escola va més enllà de la delegació de tasques, ja que ha generat una cultura del centre participativa en què tots els membres de la comunitat educativa poden fer propostes i participar en la presa de decisions (García-Garnica & Moral Santaella, 2015). Per tant, es podria confirmar que compleix amb la competència d'inclusió d'idees que Villela-Treviño & Torres-Arcadia, (2015) consideren com una de les competències per a garantir el bon funcionament del centre escolar, ja que està disposada a escoltar tots els membres de la comunitat educativa i a tenir en compte les seves decisions i activitat a l'escola.

Pel que fa al **tercer objectiu de l'estudi: determinar a quins factors s'atribueix l'èxit educatiu de l'escola**, hi ha alguns factors comuns que repeteixen els diferents agents educatius, com ara el bon ambient que hi ha a l'escola, el fet de tenir una plantilla estable, les metodologies d'aprenentatge que s'hi apliquen i l'espai exterior amb què compten les instal·lacions.

L'aspecte que destaquen que més ha influït en l'èxit educatiu és la seva metodologia d'aprenentatge perquè, tal com diu la directora, l'escola fa molts anys que treballa per projectes i va ser una de les escoles pioneres en aplicar aquesta metodologia, que posteriorment s'ha anat fomentant pel Departament d'Educació i s'ha estès en molts altres centres. Les famílies consideren que la metodologia d'aprenentatge basat en projectes permet que els infants aprenguin en un context més real i s'han adonat que aquesta escola ha estat un referent per a moltes altres escoles públiques de la zona i els ha transmès molta confiança el fet que l'àmbit educatiu la consideri una escola referent. En aquest sentit, els docents destaquen l'adhesió del centre al moviment Escola Nova 21, fet que va ser rellevant per a una major transformació en el centre i que va permetre crear un equip formador entre l'equip docent de l'escola que sovint fa propostes pedagògiques i algunes formacions en horari de

migdia en què hi participa tot el professorat del centre. Així doncs, la direcció ha posat l'atenció en les tasques de caràcter curricular i pedagògic del centre al llarg de la seva trajectòria, fet que és molt positiu perquè, com exposen Murillo & Hernández-Castilla (2014), com més temps hi pot dedicar la direcció, més i millor és l'aprenentatge per part de l'alumnat.

Quan han de mencionar a persones a qui atribueixen aquest èxit, coincideixen a fer referència a tota la comunitat educativa i, fins i tot, tant la directora com els docents destaquen la confiança i el suport rebut per part d'inspecció des de l'obertura de l'escola i durant tots aquests anys fins ara, en què hi ha molts projectes engegats com el trasllat al nou edifici i l'inici del projecte d'Institut Escola a partir del curs vinent. Tanmateix, destaquen el paper de la direcció del centre en la gestió de l'escola sobre tots aquests factors als que atribueixen aquest èxit i, realment, el seu paper és clau perquè, tal com exposen Day & Gu (2010), el lideratge escolar és el segon factor més influent en la millora escolar i l'èxit acadèmic de l'alumnat.

En conclusió, el lideratge que s'aplica en aquest centre és transformacional i distribuït, participatiu o col·legiat, de manera que ha evolucionat del lideratge unànim al lideratge compartit. Tots els agents educatius destaquen la seva participació en les tasques del dia a dia i en la presa de decisions del centre i senten que es té en compte la seva opinió. Associen l'èxit educatiu a diferents factors, com ara la metodologia, el bon ambient o l'espai exterior de què disposa el centre, però remarquen especialment el paper clau que hi tenen tots els membres de la comunitat educativa. Així doncs, es tracta d'una escola en què l'equip directiu sempre ha aplicat un lideratge compartit tenint en compte tots els agents educatius i generant d'aquesta manera una cultura democràtica i participativa al centre.

6.1. LIMITACIONS I PROPOSTES DE MILLORA

Una de les principals dificultats d'aquest estudi de cas ha estat concretar horari per a desenvolupar les diferents entrevistes i grups de discussió previstos, ja que la disponibilitat dels professionals que treballen al centre és força limitada. En aquest sentit, es considera que hauria estat millor aplicar els diferents instruments d'investigació durant l'estada de pràctiques al centre, tot i que no es va poder fer perquè es va haver d'esperar a que l'ICE acceptés el projecte. Tot i això, aquest fet va permetre poder aplicar els instruments de ISSPP actualitzats en la versió de l'any 2022.

D'altra banda, una altra dificultat important ha estat la de sintetitzar tota la informació obtinguda amb l'aplicació dels diferents instruments en un TFG, ja que els resultats han estat molt amplis i la seva extensió permetia fer-ne un anàlisi molt exhaustiu, però s'ha hagut de fer un treball de síntesi important i focalitzar-se en aquells aspectes que es van determinar en els objectius d'investigació.

Una possible proposta de millora seria ampliar la mostra a qui s'ha aplicat els diferents instruments (entrevistes, grups de discussió i qüestionaris), de manera que s'hauria pogut recollir la visió de més mestres, famílies, alumnes i membres de l'equip directiu.

7. REFERÈNCIES

- Bisquerra Alzina, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla.
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos Assessing Pedagogical Leadership of Principals. A Review of the Frameworks and Instruments. In *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa* (Vol. 8, Issue 2). www.rinace.net/riee/
- Bolívar, A., & Cerrillo, R. (2015). Presentación: Evaluación del Liderazgo Escolar. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 11–14. www.rinace.net/riee/
- Burke Johnson, R., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research A research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26.
- Cheong Cheng, Y. (2011). Towards the 3 rd Wave School Leadership. In *Revista de Investigación Educativa* (Vol. 29, Issue 2). <http://home.ied.edu.hk/~yccheng/>
- Crow, G., Day, C., & Møller, J. (2017). Framing research on school principals' identities. *International Journal of Leadership in Education*, 20(3), 265–277. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1123299>
- Crow, G. M., & Møller, J. (2017). Professional identities of school leaders across international contexts: An introduction and rationale1. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(5), 749–758. <https://doi.org/10.1177/1741143217714485>
- Day, C., & Gu, Q. (2010). *The New Lives of Teachers*. New York: Routledge.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- García-Garnica, M., & Moral Santaella, C. (2015). The Study of a Leadership Focused on the Improvement, Commitment and Social Justice. The Experience of a Secondary School in Granada (Spain). *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 149–170. www.rinace.net/riee/
- Gurr, D. (2015). A model of successful school leadership from the international successful school principalship project. *Societies*, 5(1), 136–150. <https://doi.org/10.3390/soc5010136>
- Hernández-Castilla, R., Murillo, F. J., & Hidalgo, N. (2017). Lecciones Aprendidas del Estudio del Liderazgo Escolar Exitoso. Los casos de España en el Proyecto Internacional ISSPP. *Revista de Investigación Educativa*, 35(2), 499–518. <https://doi.org/10.6018/rie.35.2.279241>
- Iranzo García, P., Tierno García, J. M., & Barrios Arós, R. (2014). Institutional self-assessment and headship in inclusive schools. *Teoria de La Educacion*, 26(2), 229–257. <https://doi.org/10.14201/teoredu2014261229257>

- Latorre, A., del Rincón, D., & Arnal, J. (1996). *Bases Metodológicas de la Investigación Educativa*. Nurtado Ediciones.
- Leithwood, K., Sun, J., & Pollock, K. (2017). *How School Leaders Contribute to Student Success*. Springer International Publishing.
- MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: A matter of practice. *School Leadership and Management*, 25(4), 349–366. <https://doi.org/10.1080/13634230500197165>
- Murillo, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2014). Liderando Escuelas Justas para la Justicia Social Leading Fair Schools for Social Justice Liderando Escolas Justas para a Justiça Social. *Revista Internacional de Educación Para La Justicia Social*, 3(2), 13–32. www.rinace.net/riejs/
- Murillo, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2015). Leadership for learning: What are the principals' tasks that most impact in the student learning? *RELIEVE - Revista Electronica de Investigacion y Evaluacion Educativa*, 21(1), 1–20. <https://doi.org/10.7203/relieve.21.1.5015>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Rodríguez-Mardones Profesor, P., Pedraja-rejas, L., & Rodríguez-ponce, E. (2016). *Estilos de liderazgo de dirección escolar y el logro académico de los estudiantes: un estudio exploratorio* (Vol. 41). www.oecd.org/centrodemexico/medios/
- Villela-Treviño, R., & Torres-Arcadia, C. C. (2015). Using a Competency Model to Assess School Principalship. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 41–56. www.rinace.net/rieec/

8. ANNEXOS

8.1. ENTREVISTES A LA DIRECTORA

8.1.1. PRIMERA ENTREVISTA A LA DIRECTORA

TEMES DE CONVERSA / PREGUNTES GENERALS	PREGUNTES ESPECÍFIQUES QUE ES PODEN FER	PER A L'ENTREVISTADOR/A: QUÈ BUSQUEM?
1. En primer lloc, ens agradaria conèixer-te una mica	Parla de tu, de la teva família, d'on vas créixer, de la teva formació, de l'accés a la direcció, etc.	Biografia, context familiar, procedència social, etc. R4
2. Quant a la teva trajectòria com a director/a en aquesta escola i l'ocupació d'altres càrrecs de l'equip directiu previs... descriu la teva carrera fins avui	<ul style="list-style-type: none"> • Moment en què vas arribar a l'escola • Càrrec pel qual vas ser nomenat • Temps que portes com a director/a • Per què volies dirigir aquesta escola? 	Trajectòria com a director/a R4
3. Explica'm una síntesi de la història d'aquesta escola. Com era l'escola quan vas arribar i com ha canviat?	<ul style="list-style-type: none"> • Mida i altres aspectes formals • Valors • Clima social • Enfocament del lideratge, grups amb poder 	Història institucional R1, R9
4. I el context de l'escola? Descriu els canvis més importants en els darrers 5 anys Com han afectat aquests canvis a la teva feina?	<ul style="list-style-type: none"> • Demografia o tipus de població • Comerços, empreses, altres organitzacions • Canvis en els ingressos de les famílies 	Context de l'escola R3
5. Com eren les relacions entre els diferents sectors del	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiants/famílies – professorat 	Relacions, clima social,

<p>centre quan vas arribar i com han canviat?</p> <p>Creus que hi ha confiança entre aquests sectors?</p> <p>Creus que la confiança és un aspecte institucional que té efectes sobre...?</p> <p>Com construeixes i mantens la confiança amb el professorat i altres líders?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Director/a i la resta • I entre el professorat? Entre el professorat i la direcció? Algun exemple? • El compromís dels docents? La col·laboració entre ells? Els resultats acadèmics? 	<p>confiança</p> <p>R1, R9</p> <p>R6.3 (confiança)</p>
<p>6. Què significa l'educació per a tu? Quin és el seu principal propòsit?</p>	<p>Quins aspectes faciliten l'aprenentatge dels infants i joves?</p>	<p>Finalitats i valors</p> <p>R5</p>
<p>7. Quins són els teus objectius prioritaris com a director/a d'aquesta escola? I els valors que intentes promoure?</p>	<p>Trobes resistència en algun sector sobre aquestes finalitats i valors?</p> <p>Com gestionen les tensions?</p>	<p>Finalitats i valors</p> <p>R5</p>
<p>8. Què opines de l'estructura administrativa i jeràrquica que tens per damunt com a director/a?</p> <p>Ajuda o destorba?</p> <p>Com són les teves relacions amb ells/es?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Paper del director/a en aquesta estructura • Sistema de rendició de comptes • Persones clau que influeixen sobre l'escola i la teva feina • Freqüència de contactes amb inspecció, delegació, etc. 	<p>Relacions amb l'administració del sistema</p> <p>R6</p>
<p>9. Veus a la societat i al sistema polític com a actors exigents o poc exigents quant a l'assoliment acadèmic del centre?</p> <p>Com afecta això a la teva feina?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creus que la societat i el sistema polític coneixen la feina que es realitza en els centres educatius? • De quines maneres ret comptes el centre? 	<p>Pressió social, rendiment de comptes</p> <p>R3.1, R6</p>
<p>10. El teu paper com a director/a, el veus més proper al</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quines diferències perceps entre aquests dos rols? • Què és el que més necessita aquesta escola? 	<p>Lideratge i gestió</p>

d'un líder o al d'un gestor?		R1, R4, R7
11. Quin enfocament li dones al teu lideratge com a director/a?	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuït, focalitzat? Algun exemple que ens doni una idea del teu enfocament? • Amb el suport d'un grup, d'un sector, de tots, de ningú...? 	Enfocament del lideratge R1, R9, R6.3
12. Ara et demano que em permetis identificar els canvis més importants en el context social, cultural, polític, en l'administració del sistema educatiu, etc. que des del teu punt de vista estan afectant en major mesura a la teva tasca de direcció, Com han impactat aquests canvis en tu mateix/a, en els docents i en la comunitat educativa?	<ul style="list-style-type: none"> • Canvis polítics R3.1 • Reformes en el sistema educatiu • Canvis en l'entorn sociocultural del centre • Crisis i canvis en l'economia • La pandèmia de COVID-19 R1.3, R3.2 • Quins aspectes s'han fet més desafians/estressants i quins més recompensants? 	Impacte de canvis externs en la direcció R3, R9
13. Quins han estat els principals assoliments del teu equip directiu?	<ul style="list-style-type: none"> • Evidències? • Quins canvis concrets heu introduït que hagin tingut un efecte en els resultats d'aprenentatge? 	Assoliments del centre i l'equip directiu R3, R3.1
14. Quina capacitat creus que tens per a aconseguir coses de l'administració? Quina capacitat creus que tens per a aconseguir coses del govern i l'entorn local (municipi, organitzacions socials, empreses i/o comunitat educativa en general)?	<ul style="list-style-type: none"> • Com actues quan tens quelcom important a plantejar a l'administració? • Com actues quan tens quelcom important a plantejar al municipi o a un altre actor extern? 	Influència als càrrecs superiors R6
15. Quin consideres que és el teu marge d'autonomia? Estàs satisfet/a amb ell/a?	És suficient per a influir sobre el professorat i la comunitat educativa?	Autonomia, influència als càrrecs inferiors R6

16. Com ha influït la COVID-19 en la tensió emocional del professorat i alumnat, en la qualitat del professorat i en les prioritats de la docència?		Impacte de la COVID-19 R1.3, R3.2
17. Quins han estat els canvis més difícils de dur a terme? I els assoliments més difícils d'aconseguir entre els que t'has proposat?		Reptes més difícils R1.2, R1.3, R3.1

8.1.2. SEGONA ENTREVISTA A LA DIRECTORA

TEMES DE CONVERSA / PREGUNTES GENERALS	PREGUNTES ESPECÍFIQUES QUE ES PODEN FER	PER EL/LA ENTREVISTADOR/A: QUÈ BUSQUEM?
1. En què es basa l'èxit educatiu d'aquesta escola?	Evidències?	Factors claus de l'èxit R1, R1.1
2. Quins valors creus que subratllen aquests aspectes clau de l'èxit educatiu?		Valors subjacents R1.1
3. Creus que coincideixen o no els valors o prioritats d'aquesta escola amb els predominants en el sistema educatiu?	En quina mesura el teu equip directiu ha canviat des de la seva arribada aquests valors o prioritats?	Caràcter propi, personalitat de l'escola R1.1, R5, R5.1
4. Ara et demanarem major precisió en referència a la teva aportació i del teu equip del qual s'ha aconseguit al centre en aquests darrers anys. En què consisteix aquesta aportació?	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitat organitzativa (per exemple, recursos tècnics, recursos humans) R6.3, R7 • Desenvolupament o transformació de la cultura escolar (normes, valors, pautes de treball, confiança, relacions) R6.3, R7 • Equitat i pràctiques inclusives R9, R7 • Canvis de lideratge del centre, participació, presa de decisions, etc. R1, R9, R7 • Contribució a la salut emocional i el benestar del personal R1, R9 • Autonomia del personal R1, R9 • Contribució a la salut emocional, el benestar de 	Aportació de l'equip directiu R9, R6.1

	<p>l'alumnat i al seu rendiment R1, R9, R7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una major implicació de les famílies i la comunitat en general R1, R9, R7 • Donar més veu a l'alumnat R6 • Major motivació, compromís, implicació i resiliència del personal R1, R9, R7 	
5. Com ho heu aconseguit? Quines mesures heu posat en marxa? (internes, externes, formals, informals, etc.)	Quins factors han contribuït? Factors personals, socials, organitzatius, polítics, etc.	Facilitadors de l'èxit R2
6. Com rendiu comptes dels vostres resultats?	<ul style="list-style-type: none"> • En quins aspectes la normativa us obliga a rendir comptes i com? • Com gestioneu la informació sobre els resultats de l'escola? (p. ex: els indicadors homologats) 	Rendiment de comptes R3.1
7. Quines han estat (i són) les principals limitacions per a aconseguir l'èxit en la seva escola?		Limitacions de l'èxit R2
8. L'escola s'ha tornat més difícil o més fàcil de gestionar en aquests darrers cinc anys?	<ul style="list-style-type: none"> • Donar exemples • De tota la teva tasca directiva, què és el que trobes més desafiant o difícil? R1, R1.1, R3.1 • Els reptes actuals són diferents dels que existien en el passat? Si és així, en quin sentit? R1.2, R1.3, R3.1, R3.2 	Factors d'estrès o limitacions R3.1, R9
9. Qui ha contribuït en major mesura a l'èxit de l'escola?	Com ha canviat el lideratge d'altres persones a l'escola?	Agents de canvi R9
10. Què faria que aquesta escola tingués encara més	<ul style="list-style-type: none"> • Millora del pla d'estudis 	Factors de millora

èxit?	<ul style="list-style-type: none"> • Millora de la metodologia d'ensenyament • Millors serveis a l'alumnat • Més o millor suport a les famílies • Més o millors serveis socials, sanitaris o pedagògics vinculats a l'escola o basats en ella • Més personal o més específic 	R9
11. La pandèmia de COVID-19 ha desafiat i/o canviat les teves prioritats i pràctiques en la direcció del centre? Si és així, de quina manera?		Efectes de la pandèmia R1, R2, R3

8.1.3. TERCERA ENTREVISTA A LA DIRECTORA

TEMES DE CONVERSA / PREGUNTES GENERALS	PREGUNTES ESPECÍFIQUES QUE ES PODEN FER	PER EL/LA ENTREVISTADOR/A: QUÈ BUSQUEM?
1. En quina mesura t'impliques en els aspectes pedagògics del centre? (l'ensenyament i l'aprenentatge)		Lideratge pedagògic R1, R9, R6.1
2. En quina mesura ajudes al professorat (si ho fas) a atendre a l'alumnat culturalment divers o amb necessitats educatives especials?		Lideratge pedagògic; atenció a la diversitat R1.2, R6.1
3. En quina mesura facilites l'ajuda dels docents veterans o experts i d'altres líders del centre als professors/es que ho necessiten?	Per exemple: mitjançant recursos, estructures de col·laboració, oportunitats de desenvolupament professional, etc.	Lideratge pedagògic; intermediació R1, R9, R6.1
4. Quins altres líders resulten clau en aquest centre, a banda de tu? (Tant si ocupen llocs de responsabilitat com si no?)	Com van aconseguir aquest paper els líders "intermitjos" (docents)?	Lideratge distribuït; líders intermitjos R1, R9
5. En què es basa per a tu la qualitat del professorat o l'ensenyament de qualitat?		Qualitat, criteris R1, R9, R6.1
6. Quin paper creus que et correspon per a assegurar aquesta qualitat?	Quin paper creus que correspon als líders "intermitjos" (docents)?	Qualitat, paper del director/a R1, R9, R6.1

7. Com dones suport o influeixes sobre el professorat perquè puguin millorar la seva pràctica?	Facilites d'alguna manera la creació i/o la divulgació del coneixement pedagògic a partir de l'anàlisi de la pràctica o de compartir les pràctiques?	Lideratge pedagògic; suport de la direcció al professorat R1, R9, R6.1
8. Quin paper tens en la formació contínua dels docents del centre?	Heu fet alguna cosa en relació amb la formació del teu equip directiu i altres líders intermitjos com a líders escolars?	Desenvolupament professional com a líder escolar R8
9. Com ha estat la teva formació contínua com a director/a al llarg dels anys? Ha tingut algun impacte en la teva forma de dirigir?	Creus que dirigeixes de manera diferent ara arran d'aquesta formació?	Suport rebut R8
10. Quins suports has trobat per a la teva feina com a director/a i en quines persones?	Tant per aprendre "l'ofici" com per exercir-lo	Distribució del temps; prioritats R9
11. Podries indicar en quins dos o tres aspectes acostumes a dedicar la major part del temps?	<ul style="list-style-type: none"> • Són aquestes les teves prioritats? • Hi ha algun aspecte que hagi decidit deixar de costat de moment? Per què? 	Dificultat de la tasca R4, R8
12. Entre totes les teves responsabilitats o funcions, quina consideres que és la més complexa o la més difícil? Per què?	<ul style="list-style-type: none"> • Has tingut algun suport per a afrontar aquest repte? • Preferiries treballar en circumstàncies no tan difícils? • T'agradaria seguir un temps en aquesta escola? 	Salut emocional, afrontament de l'estrès R4, R8
13. Considerant la complexitat de la tasca de dirigir un centre escolar, com creus que gestiones la teva salut socioemocional?	<ul style="list-style-type: none"> • Com afrontes els problemes i les circumstàncies difícils? • Com evites l'estrès? 	Futur de la direcció escolar R1.1, R8

14. Per acabar, com veus el futur de la direcció escolar?	<ul style="list-style-type: none">• Quins canvis o reformes haurien de produir-se per tal de millorar la funció directiva i les escoles?• Quin tipus de líders es necessitaran en el futur?• Quin tipus de formació necessitaran?	
15. Hi ha alguna cosa més sobre la direcció escolar i l'èxit escolar que no t'haguem preguntat i sobre el que vulguis opinar?		

8.2. ENTREVISTA ALS DOCENTS

TEMES DE CONVERSA / PREGUNTES GENERALS	PREGUNTES ESPECÍFIQUES QUE ES PODEN FER	PER A L'ENTREVISTADOR: QUÈ BUSQUEM?
1. Parla'ns de la teva trajectòria docent, de la teva experiència en concret en aquesta escola i el lloc de feina que ocupes actualment.		Trajectòria, filiació R4
2. Com de satisfet o insatisfet estàs amb la teva feina com a docent en general i amb la teva feina en aquesta escola en particular?	<ul style="list-style-type: none"> • Quines són les teves aspiracions en relació amb la teva feina com a docent? • I els teus valors principals amb relació a l'ensenyament? 	Motivació, aspiracions, valors R1, R9
3. Ara, parla'ns de la teva escola. Com és?	Com et sents en el dia a dia?	Descripció de l'escola R1, R9
4. Què té d'especial aquest centre?	<ul style="list-style-type: none"> • És una escola segura? Per què sí/no? • És una escola saludable per a l'alumnat i el professorat? Per què sí/no? • És un lloc agradable per a alumnat i professorat? • Què opines de la qualitat de l'ensenyament aquí i dels resultats acadèmics, en comparació amb altres centres de l'entorn? • Què opines de l'alumnat? • Què opines de la comunitat educativa? R7 • Què opines de la direcció de l'escola? RQ3, RQ7 	Característiques de l'escola R1, R9

	<ul style="list-style-type: none"> • Algun tret d'identitat destacable? • Què es diu de l'escola? Té una bona reputació? 	
<p>5. Com ha canviat l'escola, si és que ho ha fet, sota la direcció de l'actual director/a? Explica'm alguns exemples.</p> <p>Quins d'aquests canvis atribuiries d'alguna manera al director/a del centre?</p>	<p>També l'entorn: demografia, empreses, comerç, altres organitzacions que envolten l'escola, canvis en els ingressos de les famílies, etc.</p>	<p>Transformació de l'escola i l'entorn</p> <p>R1, R4, R9</p>
<p>6. Diries que aquesta és una escola exitosa? D'acord amb quins criteris?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Com valoraries la seva capacitat organitzativa? R6.3, R7 • Què diries de la seva identitat o "personalitat" (normes, valors, relacions socials, convivència...)? R6.3, R7 • Hi ha una bona equitat i pràctiques inclusives? R9, R7 • Té una bona capacitat per a superar la diferència socioeconòmica de les famílies? R9, R7 • Què diries de la seva gestió, la participació de la comunitat i la presa de decisions? R1, R6, R9, R7 • Consideres que contribueix a la salut emocional i al benestar del personal? R1, R9 • El personal té una bona autonomia? R1, R9 • Contribueix a la salut emocional, el benestar de l'alumnat i el seu rendiment? R1, R9, R7 • Hi ha una bona implicació de les famílies i de la comunitat en general? R1, R9, R7 • Hi ha motivació, compromís, implicació i 	<p>Èxit escolar</p>

	<p>resiliència per part del personal? R1, R9, R7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com és el lideratge de l'equip directiu? RQ3, RQ7 	
7. Fins on creus que pot portar l'escola el director/a?	Quins creus que són els seus valors principals?	Visió i valors de la direcció R1.1
8. Diries que són valors coneguts, compartits...?	Pel professorat, l'alumnat, la comunitat educativa...	Valors, la seva extensió institucional R1, R4
9. La direcció actual ha aportat canvis en la manera de funcionar del centre o la manera de treballar del professorat?	Són molt diferents de les que hi havia en un passat?	Canvis R2, R6
10. Qui més ha contribuït a l'èxit escolar?	Altres líders, actors amb poder informal...	Agents de canvi R9
11. Quins han estat els majors obstacles per a realitzar aquests canvis?	Quines dificultats trobes per a mantenir l'èxit de l'escola?	Resistències al canvi R2
12. Diries que existeix un clima de confiança en aquesta escola? Aquesta confiança té efectes visibles en els resultats del centre? En quins aspectes?	<ul style="list-style-type: none"> • Contribueix l'equip directiu a crear-lo i sostenir-lo? Com? • El compromís del professorat, la qualitat de la col·laboració entre ells, els resultats de l'alumnat... 	Confiança, efectes R1, R9, R6.3
13. Com values la capacitat d'aquest centre per a créixer professionalment, per a innovar, per a aconseguir que tot	Què li falta? Quines mancances té?	Capacitat de l'escola

el seu alumnat realment aprengui?		R2, R6
14. La pandèmia de COVID-19 ha desafiat i/o canviat les prioritats i les pràctiques d'ensenyament al centre? Si és així, de quina manera?		Impacte de la COVID-19 R1, R2, R3
15. Diries que el director/a té molta o poca influència en aquest centre en l'ensenyament que s'hi imparteix? Quin tipus d'influència?	O pel contrari, el seu paper fonamental es centra en la gestió dels aspectes administratius?	Lideratge pedagògic R1, R9, R6.1
16. De quina manera recolza i influeix el director/a en els docents per tal que millorin la seva pràctica docent?		Lideratge pedagògic R1, R8, R9, R6.1
17. En quina mesura el director/a facilita el suport a l'alumnat amb diversitat cultural o amb necessitats educatives especials?		Lideratge pedagògic R1, R7, R9
18. Quin paper té el director/a en les relacions institucionals amb les famílies o amb altres centres escolars?		Lideratge sistèmic R6.2
19. Què és per a tu un ensenyament de qualitat?	<ul style="list-style-type: none"> • En quina mesura es donen aquests criteris en aquest centre? • En quina mesura contribueix o ha contribuït el director/a al desenvolupament d'aquests aspectes? • Com ho ha aconseguit? 	Qualitat de l'ensenyament R1, R4, R9, R6.1
20. Quins canvis a llarg termini t'agradaria veure en aquesta escola?	Creus que l'equip directiu treballa per tal d'assolir aquests canvis?	Canvis. Prospectiva R9

<p>21. Alguna cosa més a afegir amb relació a les característiques de la teva escola o al paper que hi juga l'equip directiu?</p>		
--	--	--

8.3. GRUP DE DISCUSSIÓ AMB L'ALUMNAT

TEMES DE CONVERSA / PREGUNTES GENERALS	PREGUNTES ESPECÍFIQUES QUE ES PODEN FER	PER A L'ENTREVISTADOR/A: QUÈ BUSQUEM?
1. Què us sembla la vostra escola?	<ul style="list-style-type: none"> • Us sentiu segurs/es a l'escola? • És un lloc agradable per a estudiar? • Esteu contents/es a l'escola? Per què? • Creieu que és una bona escola? • Preferiríeu haver anat a una altra escola? • Recomanaríeu als vostres amics/es venir a estudiar aquí? 	Característiques de l'escola R1, R3
2. Creieu que l'escola us ajuda a aconseguir les millors notes que podeu treure?		Èxit, qualitat R1, R5
3. Com són els professors i les professores?	<ul style="list-style-type: none"> • Digueu-me exemples de les coses que us agraden i les coses que no us agraden d'ells/es? • Digueu-me exemples de coses que us hagin passat, bones o dolentes, però sense anomenar al professor/a 	Qualitat, professorat R1, R5
4. Podeu participar d'alguna manera en les decisions de l'escola?	Hi ha algun lloc on podeu expressar les vostres opinions? Us tenen en compte?	Participació R1
5. Penseu que les coses han canviat amb la pandèmia de	Com va treballar quan va estar tancada l'escola?	Impacte de la COVID-19

COVID-19? Què ha canviat?		R1.3, R3.2
6. Parleu-me del director/a. Com el/la descriuríeu a una persona que ve de fora i no el/la coneix?		Lideratge R5
7. Què ha fet per aquesta escola? Quines coses bones ha fet?	Expliqueu-me alguna cosa que us agradi o que no us agradi de la seva manera de dirigir o de treballar?	Lideratge R5
8. Què creus que hauria de millorar?		Lideratge, millora R5
9. Quins són els aspectes dels quals s'encarrega el director/a?	En quins aspectes creieu que treballa més habitualment?	Lideratge, distribució del temps R5
10. Com creieu que el director es porta amb...?	<ul style="list-style-type: none"> • L'alumnat • El professorat • Les famílies 	Lideratge, relacions institucionals R5
11. Quines coses se us acudeixen per a millorar la vostra escola? Què faríeu vosaltres per a millorar-la?		Lideratge R5
12. Hi ha alguna cosa que no us hagi preguntat i que penseu que és important saber sobre la vostra escola?		

8.4. GRUP DE DISCUSSIÓ AMB LES FAMÍLIES

TEMES DE CONVERSA / PREGUNTES GENERALS	PREGUNTES ESPECÍFIQUES QUE ES PODEN FER	PER A L'ENTREVISTADOR/A: QUÈ BUSQUEM?
1. Descriviu aquesta escola. Quins són els seus punts forts i els seus punts dèbils?	<ul style="list-style-type: none"> • És una escola segura? En què us baseu? • És un lloc feliç per a l'alumnat o per als vostres fills i filles? • Què opineu de la qualitat de la docència? • Què opineu dels resultats acadèmics? R6.1 	Característiques de l'escola R1, R3
2. En concret, com descriuríeu a...	<ul style="list-style-type: none"> • L'alumnat d'aquest centre • El professorat • Les famílies de l'alumnat • La participació de les famílies al centre 	Característiques de l'escola R2, R3
3. Creieu que és una bona escola? En què us baseu?	<ul style="list-style-type: none"> • Què seria per a vosaltres una bona escola? • Preferiríeu que els vostres fills/es anessin a una altra escola? 	Eficàcia escolar, qualitat R1.2
4. És diferent aquesta escola de com era abans de l'arribada d'aquest director/a?	Com ha aconseguit aquest equip directiu canviar l'escola?	Equip directiu com a agent de canvi R1.2, R2
5. Què fa que aquesta escola tingui èxit?	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitat del professorat • Clima de convivència • Qualitat dels serveis a l'alumnat de l'escola • Qualitat de l'equip directiu del centre • Qualitat de les relacions amb les famílies 	Eficàcia escolar, qualitat R1

	<ul style="list-style-type: none"> • Resultats escolars • Integració de l'alumnat amb dificultats d'aprenentatge • Altres 	
6. Com creieu que s'ha gestionat la pandèmia per la COVID-19?	<ul style="list-style-type: none"> • Quines coses van canviar? • Van ser canvis encertats? • Quin paper va tenir el director/a en aquesta gestió? 	Efectes de la pandèmia R1.3, R3.2
7. Parleu-me del director/a i de la seva gestió al capdavant del centre	<ul style="list-style-type: none"> • En quina mesura l'èxit d'aquest centre es deu al seu director/a, des del teu vostre de vista? • Quina ha estat la seva contribució? 	Lideratge R5, R6
8. Quin creieu que ha estat el seu èxit més important?	Com ho ha aconseguit?	Lideratge R6
9. Creieu que afavoreix la participació de les famílies a l'escola? I de l'alumnat?	En què us baseu?	Lideratge, participació R6.2
10. Heu percebut canvis en la seva manera de dirigir des de la seva arribada?	<ul style="list-style-type: none"> • On posa el seu major esforç? • En què gasta principalment la seva energia? 	Lideratge, evolució R3
11. Quins altres professors/es són protagonistes al centre? Han contribuït al seu èxit?		Lideratge intermedi R6, R6.3
12. Quines creieu que són les dificultats més grans a què s'enfronta aquest equip directiu?		Lideratge, reptes R5, R6

13. En la vostra opinió, què hauria de millorar aquest equip directiu en el centre?		Millores, prospectiva R2, R5
14. Hi ha alguna cosa que no hagi preguntat sobre el centre, sobre el seu professorat o sobre el director/a que us agradaria compartir?		