
La cultura escolar en centres educatius d'educació primària que s'enfoquen cap al canvi educatiu

School culture in primary education centres that focus on educational change

Judit Pladevall Vilavendrell

Universitat Autònoma de Barcelona (Barcelona).

A/e: judit.pladevall@e-campus.uab.cat

Com fer referència a aquest article/ How to reference this article:

Pladevall, J. (2021). La cultura escolar en centres educatius d'educació primària que s'enfoquen cap al canvi educatiu. *Revista Catalana de Pedagogia*, 20, 41-56. <https://doi.org/10.2436/20.3007.01.164>

Data de recepció de l'article: 10 de març de 2021

Data d'acceptació de l'article: 16 d'abril de 2021

Data de publicació de l'article: 1 de novembre de 2021

DOI: <https://doi.org/10.2436/20.3007.01.164>

Resum

La societat del segle XXI s'exposa als desafiaments d'un món que canvia ràpidament. Inclosa en aquesta realitat, l'educació és un reflex de totes aquestes transformacions i apareix la necessitat de canvi i millora de la teoria i la pràctica educativa. La recerca s'ha desenvolupat amb l'objectiu d'identificar les característiques culturals comunes entre centres educatius d'educació primària que s'enfoquen cap al canvi educatiu en el context català.

En primer lloc, es presenta molt breument el marc teòric de referència basat en elements d'innovació educativa, cultura escolar, cultura innovadora i anàlisi de la realitat catalana quant a innovació. Les bases metodològiques i els aspectes empírics de la recerca són de tipus qualitatiu i estan centrades en l'estudi de tres casos d'escoles d'educació primària incloses en el Programa Escola Nova 21, escoles que es defineixen explícitament a favor dels canvis educatius per a la millora educativa del seu centre. A partir dels resultats de l'estudi es pot concloure que existeix una coherència entre les diverses manifestacions culturals dels tres centres (conceptuals, simbòliques i

comportamentals); a més, presenten característiques comunes respecte a les dimensions de la innovació educativa.

Paraules clau

Cultura escolar, innovació educativa, cultura organitzacional, cultura del canvi, canvi educatiu, Programa Escola Nova 21.

Abstract

21st century society faces the challenges of a rapidly changing world. Within this context, education reflects all the transformations, posing the need to change and improve educational theory and practices. The aim of this study has been to identify the common cultural characteristics among primary education centres that are focused on educational change in Catalonia.

Firstly, the theoretical framework of reference based on elements of educational innovation, school culture, innovative culture, and the analysis of the Catalan reality with respect to innovation is briefly introduced. The methodological bases and the empirical aspects of the research are qualitative and focused on studying three cases of primary schools included in the New School 21 programme. These schools are explicitly in favour of educational changes addressed to improving the education which they provide. From the results of the study, it may be concluded that there is a coherence between the various cultural manifestations (conceptual, symbolic, and behavioural) of the three schools, and that they have common characteristics in relation to the dimensions of educational innovation.

Keywords

School culture, educational innovation, organizational culture, culture of change, educational change, New School 21 programme.

Introducció

Actualment vivim en el que Bauman (2009) anomena la modernitat líquida, una societat en la qual els canvis es produeixen ràpidament. Dins d'aquest marc general, el món educatiu és un reflex d'aquesta societat en moviment constant: la societat del segle XXI. El 1996 se celebra la Comissió Internacional sobre Educació per al Segle XXI, en la qual s'expliciten moltes de les bases per aquesta educació amb relació a la nova societat. Robinson (2010) afirma que aquest nou paradigma educatiu és una realitat que entra en sintonia i dinamisme amb el context i estableix noves visions i perspectives educatives.

En el territori català, la voluntat de canvis educatius s'inicia a través de la Mancomunitat de Catalunya el 1901, moment en què es vol apostar per l'Escola Nova des de l'enfocament de la pedagogia activa. Tot i aquesta voluntat de renovació, es considera que no es va poder desenvolupar una transformació generalitzada al conjunt de les escoles catalanes del moment (Sensat, 1933). De totes maneres, es va generar un precedent i una important tradició pedagògica a Catalunya. En els últims anys, i endinsats en la modernitat líquida, aquest moviment no ha parat de créixer. Els professionals del món educatiu evidencien la necessitat d'adoptar aquest nou

paradigma que posa al centre l'alumnat i suposa la innovació del sistema educatiu català.

Aquests canvis educatius no són immediats ni senzills, s'exposen a moltes resistències, inseguretats i elements que alenteixen els processos de canvi. Un dels aspectes més rellevants per comprendre les institucions educatives és la cultura escolar, que permet comprendre la vida a les institucions, la seva evolució i la seva identitat (Armengol, 1999). Per a construir i analitzar aquesta cultura escolar, cal comprendre el motiu pel qual determinats elements s'incorporen o no a la vida del centre i com es poden generar aquests canvis i innovacions educatives en les institucions (Viñao, 2002). A partir d'aquesta realitat es presenta la investigació següent per a comprendre les característiques de la cultura que faciliten les innovacions educatives.

Fonaments, el propòsit d'estudi i l'estat de la qüestió

En aquest apartat es posa en relleu la importància de la innovació, la innovació educativa, la cultura escolar, centrada en la cultura organitzacional, la cultura del canvi i les seves dimensions i manifestacions d'estudi.

La innovació, segons Nichols (1983), s'entén com una idea o pràctica que es percep com a nova i que intenta introduir millores amb relació als objectius desitjats amb una fonamentació, planificada i deliberada. És un concepte que es vincula amb altres com el de canvi. Innovar sempre suposa un *canvi*, però no tots els canvis impliquen innovació (Bolívar, 1999), depèn del factor de canvi per a la millora. Per tant, una innovació implica necessàriament *millorar*. A més, Sánchez (2005) afirma que la innovació és planificada i sistematitzada, per contra, el canvi té un caràcter espontani. D'altra banda, una *renovació* suposa un canvi d'estat, per exemple un canvi de vell a nou, fet que no sempre es duu a terme en una innovació.

També es relaciona amb el concepte *investigació*, segons Tejada (2011) són dues cares de la mateixa moneda, per a innovar cal investigar. Altres autors consideren clau la *creativitat* per a la innovació (Amabile, 1989), la conceben com la implementació amb èxit d'idees creatives en una organització. Una manera d'iniciar innovacions és a partir d'*experiències innovadores*: consisteix a dur a terme petits canvis poc complexos i duradors amb objectius, sense la necessitat d'institucionalitzar-los.

Amb relació a l'educació, es parla d'innovació educativa i de reforma educativa. A partir de Solà (1980) i Rivas (2000) es pot definir el primer concepte, la *innovació educativa*, com l'acció d'incorporar en una institució educativa un canvi planificat amb el propòsit de perfeccionar per satisfer els objectius educatius. En canvi, el segon concepte, la *reforma educativa*, segons Antúnez (1998) i Muñoz-Repiso *et al.* (1995), implica canvis estructurals fonamentals en les orientacions de la política escolar i s'inicien pel govern polític, per tant, té efectes en l'àmbit del sistema educatiu. Segons el *Marc de la innovació pedagògica a Catalunya* (Generalitat de Catalunya, 2017) s'entén per innovació pedagògica un procés planificat de canvi i renovació que es fonamenta en la recerca, que respon a l'evolució social, que condueix a obtenir una millora en la qualitat del sistema educatiu i que pot ser transferible a la resta de centres educatius.

A tall de resum del concepte *innovació*, es pot afirmar que suposa un canvi planificat per a la millora de manera multidisciplinària i implica necessàriament la seva institucionalització.

L'altre element rellevant són les dimensions d'estudi de les innovacions, Tomàs *et al.* (2010) en detallen set: l'origen de la innovació, valors que mantenen la innovació, lideratge de la innovació, fases i estratègies en el procés d'innovació, resistència i obstacles a la innovació, impacte de la innovació i finançament de la innovació. Aquestes dimensions seran utilitzades per a la investigació i també es considera rellevant contemplar la perspectiva de futur de la innovació aplicada.

Qualsevol procés d'innovació i canvi reclama conseqüències culturals i organitzatives en les institucions educatives, com apunta Antúnez (1994). Ja que, segons Stolp (1994), s'entén per *cultura escolar* aquells patrons de significat transmesos històricament i que inclouen les normes, els valors, les creences, els rituals, les tradicions i els mites compresos, potser en diferent grau, per les persones membres de la comunitat escolar. Una apreciació del concepte que interessa per la recerca és la *cultura organitzacional*, entesa com el reconeixement que a cada centre hi ha una estructura organitzativa, formes d'interrelació, pràctiques d'actuació, sistemes de creença, tradicions, valors i símbols que defineixen la manera de fer de cada centre, tal com afirmen Gairín *et al.* (2003). La cultura, en general, és un concepte implícit, complex i ambigu, i no es pot obviar que la perspectiva cultural pot sobrepassar l'objectivitat. De totes maneres, la cultura organitzacional permet fer una anàlisi global d'una institució i conèixer-ne la identitat. Segons Hargreaves *et al.* (citada per Bolívar, 1993) té dues dimensions principals: el contingut, entès com aquelles actituds i valors que tenen els membres d'una institució educativa, i la forma, la manera de relacionar-se dels membres de la institució. Per a l'estudi de la cultura, cal contemplar les manifestacions culturals; Beare *et al.* (1992) presenten un model amb elements intangibles i tangibles (expressions verbals, comportamentals i visuals). Tampoc es pot obviar que en l'estudi de la cultura dins les institucions es generen subcultures que influeixen en la cultura de la institució.

Tot aquest marc es vincula amb la cultura innovadora entesa com el conjunt d'assumpcions, valors i comportaments que permeten a un grup de persones dur a terme innovacions sense més resistències, com defineixen Tomàs *et al.* (2010).

Com s'ha mencionat en l'àmbit català, les innovacions educatives cada vegada són més significatives, fet que s'aprecia en la legislació educativa catalana. A partir de la Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació, es comença a citar la innovació en les praxis educatives. El 2017 apareix el document *Marc de la innovació pedagògica a Catalunya* i el 2018, el *Documents per a l'organització i la gestió dels centres*. Aquests darrers es van actualitzant, l'última actualització és del 2020. Cada vegada es va fent més gran el reconeixement de les pràctiques de referència d'innovació educativa i el treball en xarxa dins el sistema educatiu català. A més del teixit associatiu per a aquesta millora. En tot aquest context, l'any 2016 apareix el Programa Escola Nova 21, una iniciativa oberta a tots els centres de Catalunya que pretén ser una aliança entre centres i entitats educatives procurant contribuir a generar un sistema educatiu avançat, que possibiliti una educació de qualitat per a tothom. Els seus principis es basen en els tres informes d'educació de la UNESCO (Delors, 1996) i activen accions de transformació educativa a centres educatius, a fi de prendre consciència social sobre la necessitat, la urgència i la

direcció de la transformació educativa perquè esdevingui política pública. Els centres que en formen part poden ser centres impulsors, els vint-i-cinc que inicialment treballen des de la lògica d'aprenentatge competencial a través de pràctiques educatives fonamentades en com aprenem les persones, centres de la mostra representativa, representen trenta centres que experimenten un procés de canvi i els gairebé cinc-cents centres en xarxa que participen en el programa.

L'estat de la qüestió de la recerca se situa en la necessitat de vincular la cultura escolar amb la innovació educativa. Són diverses les evidències d'aquesta relació, però escasses les investigacions al respecte. Per exemple, Goodlad (1975) afirma que els aspectes culturals de les escoles poden ser un obstacle davant els canvis escolars. Això també ho corrobora el personal investigador, els responsables de política educativa i de gestió. Owens (2001, citat per Elías, 2015) afirma que aquests troben que la cultura té una forta influència en els canvis institucionals.

Com s'ha mencionat, Tomàs, *et al.* (2010) defineixen la *cultura innovadora* com un conjunt d'assumpcions, valors i comportaments que permeten a un grup de persones dur a terme innovacions sense més resistències. A més, Armengol (1999) recull les diferents classificacions de cultura segons diversos autors. En general, es pot concloure que la cultura té una incidència en la innovació. Tot i això, no hi ha més investigacions al respecte.

En l'àmbit català, la Generalitat de Catalunya destaca que la cultura de centre és una qüestió clau en moments de canvi i inclou característiques vinculades amb la cultura de centre que afavoreixen els processos de millora i innovació, com ara la implicació de les famílies o la visió oberta del món.

Partint d'aquestes evidències, la investigació tracta d'un estudi de la cultura organitzacional en tres centres d'educació primària que s'enfoquen cap al canvi per a la millora educativa per tal d'identificar-ne les característiques culturals comunes. La investigació pretén cercar característiques culturals comunes en centres que s'enfoquen cap al canvi educatiu per a vincular la cultura organitzacional amb la innovació educativa. L'estudi presenta un enfocament interpretatiu amb una metodologia de tipus qualitativa i exploratòria amb treball de camp.

La recerca té com a objectiu general identificar les característiques culturals comunes entre centres educatius d'educació primària que s'enfoquen cap al canvi educatiu, i com a tal formen part del Programa Escola Nova 21, a la comarca del Bages. Per a complir aquest objectiu, es té en compte la complexitat que suposa l'estudi de la cultura organitzativa i que cada centre viu una cultura organitzacional única i s'acompanya de tres *objectius* específics:

- Identificar els elements de la cultura organitzativa que caracteritzen els tres centres seleccionats que s'enfoquen cap al canvi educatiu.
- Identificar els elements de la cultura innovadora que caracteritzen els tres centres seleccionats que s'enfoquen cap al canvi educatiu.

- Comparar la cultura escolar dels tres centres analitzats, bo i identificant aquells elements comuns i divergents de la cultura escolar que afavoreixen la innovació i els canvis educatius per a la millora.

Material i mètodes

El *mètode* d'aquesta investigació és un estudi de casos múltiples: són tres centres d'educació primària del Bages escollits pel seu interès sobretot amb relació a l'enfocament cap a la innovació educativa. Per al disseny de l'estudi de camp, s'han delimitat les dimensions i les variables objecte d'estudi, que es basen en:

- La classificació feta per Beare *et al.* (1992) sobre la cultura organitzacional dels centres educatius, que se centra en les manifestacions conceptuals i verbals (fites i objectius, currículum, llenguatge, metàfores, històries de l'organització, herois de l'organització i estructures de l'organització), les manifestacions de comportament (rituals, cerimònies, ensenyament i aprenentatge, procediments operatius, normes i regulacions, suport psicològic i social, models d'interacció entre pares i comunitat) i les manifestacions i simbolismes, visuals i materials (instal·lacions i equip, útils i memòria, blasons i divises, uniformes).
- Les dimensions per a l'estudi de les innovacions de Tomàs *et al.* (2010): l'origen de la innovació, els valors, el lideratge, les fases i estratègies en el procés d'innovació, les resistències i obstacles i l'impacte de la innovació. I, a més, es valora com es projecten en un futur respecte de les innovacions.

Amb relació als *instruments*, s'han adaptat per a l'estudi i aquest s'ha dut a terme a partir de la triangulació d'instruments i d'acord amb les dimensions i variables d'estudi. Aquests són: l'anàlisi documental, l'observació sistèmica i les entrevistes exploratòries semiestructurades. En l'*anàlisi documental*, s'han elaborat taules comparatives i descriptives dels webs dels centres, dels quals s'ha analitzat l'estructura, el contingut, el contingut en relació amb la cultura organitzacional i la innovació (seguint les dimensions i variables de l'objecte d'estudi) i les informacions destacades. També s'han elaborat tres llistes de la documentació relativa al centre, per a conèixer la realitat de documents disponibles al centre, i s'han analitzat el projecte educatiu de centre (PEC), la programació general anual (PGA) i un projecte de centre (PC) per a cada centre seguint les pautes per a l'anàlisi de documents proposades per Armengol (1999), segons les quals s'analitza l'any d'elaboració, la presentació, l'estructura, el tractament de les metodologies, l'avaluació, l'atenció a la diversitat, les innovacions, el grau de coherència amb els altres centres, el llenguatge, entre altres.

L'*observació sistèmica* es duu als tres centres i a dos grups classe durant dues hores diferents i en dos moments diferents per a cada grup. Aquesta s'ha dut a terme a partir de les pautes d'observació general de la cultura organitzacional d'Armengol (1999), que ha permès disposar d'una observació genèrica del centre, i l'observació de les classes a partir de Sancho *et al.* (1993). Amb aquesta observació de centre s'ha pogut observar com són les normes, el clima, les innovacions, les instal·lacions i el tipus de llenguatge del centre, entre altres. I pel que fa a les observacions de les classes s'ha observat el rol del professorat i l'alumnat, la relació de l'alumnat amb la tasca, l'aplicació de criteris de

significativitat, la presència de l'avaluació en la situació observada, entre altres elements d'observació. Com que l'observació s'ha dut a terme a dos grups classe, durant dos moments diferents, i s'ha fet una observació general, ha permès observar possibles coherències i incoherències internes al centre.

Finalment, per a l'*entrevista exploratòria semiestructurada* s'ha emprat la proposta d'Armengol (1999), en la qual es posen en evidència manifestacions conceptuals i verbals, les manifestacions de comportament i les manifestacions i simbolismes, visuals i materials. A més, s'hi han incorporat elements de les dimensions per a l'estudi de les innovacions de Tomàs *et al.* (2010), s'ha preguntat què s'entén per innovació, si hi ha lideratge respecte a la innovació, si hi ha resistències a les innovacions, quin és l'impacte de les innovacions, entre altres. Després d'adaptar la instrumentalització s'ha seleccionat la mostra.

Respecte a la *mostra*, aquesta investigació presenta un mostreig no probabilístic de forma intencional, per tant, per a la selecció de la mostra es determinen uns criteris i concrecions que donen coherència i guien la selecció:

1. El centre pertany al programa Escola Nova 21.
2. El centre educatiu està situat a la comarca del Bages, en concret a la xarxa local Bages MMA.
3. És un centre d'educació primària.
4. Disposa de titularitat pública.
5. Disposa d'algun tret particular i distintiu com a centre i/o en relació amb el programa Escola Nova 21.

S'ha delimitat la recerca a la comarca del Bages, ja que no hi ha estudis amb les mateixes característiques a la zona i s'ha escollit la xarxa local Bages MMA perquè ofereix un ventall de característiques més diverses dels centres.

Els centres escollits parteixen d'aquests criteris i de la predisposició a col·laborar en la investigació. Seguidament, se seleccionen els documents per a l'anàlisi, com ja hem vist per a cada centre s'han seleccionat el PEC, la PGA i un PC. També se seleccionen les unitats d'observació, que corresponen a una setmana d'estada al centre per a les observacions generals i l'observació de dos grups classe durant dues hores i en dos moments diferents. Finalment, la mostra dels informants clau correspon a un mestre del centre, un mestre de l'aula on s'ha fet alguna de les observacions i un membre de l'equip directiu.

A continuació, es detallen algunes de les característiques dels centres seleccionats per a la investigació. Es preserven els drets de les persones que intervenen en la investigació i es mantenen en l'anonimat; la nomenclatura utilitzada és *Centre X*, *Centre Y* i *Centre Z*.

- El Centre X se situa en una localitat de 2.067 habitants, està format per 200 alumnes i 13 docents, i amb relació als canvis a l'escola, s'inicien el 2016 amb l'entrada de l'equip directiu. El centre forma part de la mostra representativa en el Programa Escola Nova 21.

- El Centre Y es troba en una ciutat de 76.250 habitants, és un centre amb 32 docents i 420 alumnes. Forma part de la xarxa Bages MMA i del projecte MAGNET.
- Finalment, el Centre Z està situat en un poble de 223 habitants, són 3 docents fixes amb suports de personal per la zona escola rural (ZER) i amb 50 alumnes. Formen part de la xarxa Bages MMA.

Amb aquestes premisses, es duu a terme la distribució dels instruments i la recollida d'informació per a cada cas, es fa el processament de les dades obtingudes i s'analitzen els resultats.

Resultats

A continuació, s'estudien i es comparen les dades en relació amb les dimensions presentades en el marc teòric. L'anàlisi de dades s'ha realitzat a partir de les dades obtingudes en els tres centre seleccionats a la mostra. Es duu a terme una anàlisi interpretativa, que suposa la identificació dels elements que configuren la unitat documental per explorar-ne les connexions. Es faran dos tipus d'enfocament per a cada instrument; un descriptiu, en el qual la investigadora descriu fenòmens perquè siguin interpretats, i l'altre, la construcció de la realitat a partir de la interpretació. Per tant, l'anàlisi de les dades segueix la base descriptiva i interpretativa.

Anàlisi documental

L'anàlisi documental inclou tres blocs de documents d'anàlisi, una primera part d'anàlisi dels llocs web dels centres, una segona part d'anàlisi de la disponibilitat de documentació al centre i en tercer lloc l'anàlisi del PEC, la PGA i un PC per a cada centre.

De l'anàlisi dels *llocs web* en podem extreure que el Centre X ve d'una línia tradicional, ja que conserven fotos poc actualitzades. Per contra, està molt ben organitzat, amb apartats clars, i presenta un alt grau de reflexió pedagògica. El Centre Y presenta un lloc web molt complet amb poca digitalització dels documents de centre, l'última revisió del PEC és del 2016. I finalment, el Centre Z presenta el lloc web general de ZER i el blog d'escola. Aquest segon està molt detallat i complet en comparació amb el de la ZER.

Respecte a l'anàlisi de documents, el Centre X destaca perquè té molts documents amb un alt nombre de referències amb l'última revisió del 2019. Aquests fets ens indiquen un alt grau de reflexió i implicació docent, en aquest centre també destaquen les referències a Escola Nova 21. El Centre Y presenta de manera clara els seus principis als seus documents, sobretot a la PGA, que conté referents i una forta intenció de consolidar la línia d'escola. Destaquen el projecte MAGNET com a PGA del centre. El Centre Z, tot i formar part d'una ZER i tenir com a vàlid el projecte educatiu de la zona, està elaborant un PEC propi. S'ha pogut accedir a l'esborrany i, d'entrada, hi apareixen molts referents i la voluntat de definir una identitat pròpia del centre.

Observacions

Les observacions realitzades tenen dos enfocaments: el primer és una observació general de centre i el segon és l'observació d'aula. L'observació s'ha dut a terme al llarg d'una estada setmanal a cada centre. Les pautes d'observació s'han basat en les

observacions de les dimensions i manifestacions. Per exemple, en la manifestació conceptual i verbal un dels elements d'observació és el llenguatge, quina tipologia de llenguatge s'utilitza als rètols i murals del centre, si hi ha frases típiques, expressions, quines comunicacions internes i externes s'hi observen, entre altres.

Veiem alguns dels aspectes rellevants dels resultats en funció de les dimensions d'anàlisi per als tres centres:

TAULA 1

Resultats de les observacions generals de centre en funció de les dimensions d'anàlisi per als centres X, Y i Z

Dimensions d'anàlisi	Centre X	Centre Y	Centre Z
Manifestacions conceptuais i verbals	S'observa un alt grau de reflexió en la planificació conjunta del currículum.	Alt grau d'implicació per part dels docents, tot i que cada docent actua diferent dins l'aula. Totes les propostes són consensuades per al cicle. S'evidencia que no tots els docents coneixen els referents de l'escola, tot i que tots volen construir la seva identitat com a escola.	La implicació és alta, però a graus diferents, els docents fixos tenen més implicació. Els canvis en el personal comporten inestabilitat en el projecte.
Manifestacions de comportament	<p>Alguns docents afirmen que se senten cuidats per l'equip directiu (ED), que són atents, servicials, amables amb un enfocament molt clar.</p> <p>Són un claustre petit i destaca el bon clima que hi ha a l'escola, a l'hora de prendre decisions hi ha acords, participació i consens.</p> <p>No se sap si l'alumnat té clars sempre els objectius d'aprenentatge. Les famílies signen una carta de compromís i les avaluacions es fan redactades. Hi ha suport entre docents, Escola Nova 21, Educació 360...</p>	<p>L'ED es mostra molt proper, implicat, treballador i constant. Treballen pel consens.</p> <p>Van lligades les metodologies amb els ideals, de totes maneres, no tots els docents entenen igual el concepte de conseqüència. Una docent substituïda ha castigat dos alumnes deixant-los sense pati i fent còpia en un full. Hi ha normes positives i negatives en funció de les aules. Cada mestra «castiga» diferent.</p> <p>A l'hora de prendre decisions, ho fan ED > Coordinadors de cicle > Mestres. L'ED s'anticipa, però llavors parla i escolta tothom, per pactar les propostes amb els equips de cicle.</p>	<p>Les diferències entre els docents es troben en la manera de tractar els alumnes, els que es quedaran a l'escola els tracten amb molta cura.</p> <p>La gestió dels directius és horitzontal, totes fan de tot, tenen un tracte de cura, respecte, estima i acompanyament familiar.</p> <p>Els rituals, la lectura, les sabatilles i els aniversaris.</p> <p>Els alumnes fan les propostes i els mestres els donen suport.</p> <p>Hi ha molta reflexió guiada pel mestre per treballar l'empatia i l'autoconscienciació.</p>

Manifestacions i simbolismes, visuals i materials	<p>Les instal·lacions i els equipaments estan ben cuidats, els materials estan treballats per part dels docents, tot està molt cuidat, es tracten amb respecte.</p> <p>Hi ha premis penjats sobretot a partir del 2018 i la presentació de tot l'equip a l'entrada.</p>	<p>Instal·lacions antigues, però tots els espais s'aprofiten i estan molt treballats i respectats.</p> <p>Les aules estan saturades de cartells i informacions. El centre està ple de missatges positius per tot arreu.</p>	<p>Les instal·lacions són noves i estan en molt bon estat, materials naturals amb molta fusta i roca. No hi ha cartells ni productes dels infants penjats. S'aprofiten tots els espais i hi ha molt material. Porten sabatilles per l'escola i s'aprofita la llum natural i diverses tonalitats de llum.</p>
Innovacions	<p>S'evidencia el canvi i la seva necessitat en la consciència docent pel canvi s'està començant a aplicar al centre. Per exemple, una aula d'infantil ha adaptat totalment l'espai, i a infantil, la manera de treballar, i una aula de 2n, també.</p>	<p>El fet que sigui un centre tan gran dificulta les innovacions; de totes maneres, s'ha observat que el treball a l'aula i la codocència s'apliquen de manera coherent amb els ideals. Amb excepció de les normatives i conseqüències que són a tall individual. En una aula, s'han detectat incoherències en el missatge i la realitat, ja que la mestra ha dit que sempre avaluen fent rotllana i dialogant i quan ho hem fet els alumnes han dit que la rotllana normalment la fan diferent.</p>	<p>L'enfocament de proximitat, connexió amb l'entorn i la natura, l'infant com a ésser lliure, capaç de reflexionar, de tenir un sentit de responsabilitat.</p>

FONT: Elaboració pròpia a partir dels resultats de les observacions generals dels centres X, Y i Z en funció de les dimensions d'anàlisi sobre la cultura organitzacional per Beare *et al.* (1992) i elements de les dimensions per a l'estudi de les innovacions de Tomàs *et al.* (2010).

A continuació, s'expliquen els resultats destacats de les observacions fetes a l'aula.

En el centre X, s'observa que a l'aula de segon s'ha dut a terme una prova pilot que fan enguany per veure si poden incorporar el treball per espais a altres aules de cara al curs vinent. A segon, el rol del docent és d'acompanyar, donar recursos i també supervisar la tasca. L'alumnat planteja iniciatives i gestiona les seves activitats, aquest és el centre de l'aprenentatge i s'afavoreix l'autoavaluació, i el respecte pels ritmes i itineraris individuals. A quart, s'han observat diferències significatives en comparació amb la de segon; hi ha molta supervisió de l'activitat per part de l'adult i això esdevé una demanda per l'alumnat i comporta que el docent hagi de donar moltes pautes. A més, el rol de l'alumnat està més encarat a ser executors de tasques i el centre de l'aprenentatge són les tasques amb una avaluació de supervisió per part de la mestra. A grans trets, s'observen diferències entre les aules que estan incorporant les innovacions i les aules que no. Això fa pensar que hi ha menys coherència interna en el centre, tot i que val a dir que el discurs oral sempre ha apostat per afirmar-se a favor dels canvis, a poc a poc i amb arguments, per tant, s'interpreta que es troben en el procés inicial de la innovació.

En el centre Y, tant a segon com a quart, s'aprecia que hi ha moltes dinàmiques de funcionament similars, el rol del docent es basa a facilitar recursos i aclarir dubtes, en canvi, el rol de l'alumnat consisteix a coparticipar i gestionar les activitats amb un alt criteri de significativitat per a l'alumnat. En les tasques observades destaca l'autoavaluació i la coavaluació, els aprenentatges es basen en l'infant i l'autogestió és molt rellevant. Es pot afirmar que és un centre en el qual, amb les observacions fetes, hi ha certa coherència entre principis i manera de treballar.

Finalment, en el Centre Z el rol del docent és facilitar recursos i aclarir dubtes, i l'alumnat gestiona les seves activitats amb un alt poder de decisió, autonomia, justificació i reflexió. Es detecten algunes petites diferències en la manera de fer dels dos docents. El mestre de quart, cinquè i sisè és el director i la mestra de segon està fent una substitució. En aquest cas, s'observa que l'explicació de la significativitat de les tasques és diferent i el tracte amb l'alumnat, també. El docent dels grans, el director, diu frases com «Farem les coses a poc a poc i pensant», que demostren un tacte i autoreflexió per l'alumnat. Aquestes actituds es donen amb menys freqüència en la docent de segon. Això porta a interpretar que els canvis de personal al centre tenen conseqüències en el projecte i l'alumnat, d'aquí la necessitat de crear el PEC per aportar coherència al centre de cara enfora.

Entrevistes semiestructurades

Per a l'anàlisi de les entrevistes s'ha utilitzat el programa N-Vivo per a facilitar la gestió de les dades. Al Centre X, les innovacions arriben quan entra l'actual equip directiu, el claustre afirma que l'equip directiu és el mirall, que són uns líders potenciadors, i l'equip directiu afirma que el mirall està en altres escoles i compartir els coneixements. Destaquen la importància del treball en equip i de l'evidència de la necessitat de canvi per part de tots els membres de la comunitat educativa. Coincideixen a afirmar que el Programa Escola Nova 21 ha contribuït a millorar el centre i que les reticències sorgien dels docents i les famílies.

La realitat del Centre Y és que els docents coincideixen a afirmar que la codocència és molt rellevant al centre, i disposen de molta autonomia. L'escola seguia una trajectòria tradicional, amb petites millores, fins que amb l'entrada de l'equip directiu es va voler marcar molt la línia d'escola. Destaquen per la importància de la imatge cap a l'exterior. Com a obstacles, coincideixen a admetre que són una escola gran amb un gran nombre de docents i això alenteix els canvis, encara hi ha mestres reticents a implementar canvis. L'equip directiu té una gran implicació.

Finalment, al Centre Z se centren molt en la reflexió i tenen la visió de l'escola com una casa i una família, el fet de ser una ZER ho facilita. Els mestres fixos tenen les línies pedagògiques molt clares. Van iniciar les innovacions amb el canvi d'espai del centre. El director afirma que enguany han deixat de costat tot el que comporta l'Escola Nova 21, ja que han prioritzat com a centre la redacció conjunta del PEC. Les resistències van venir per part de l'entorn, que exigia justificacions dels canvis, i també per part dels canvis regulars a l'equip del centre. També s'ha afirmat que hi ha mestres que no se senten a gust al centre i defensen una metodologia més tradicional.

Comparació de resultats

Seguidament es comparen els resultats i es fa la interpretació en relació amb les dimensions d'estudi de la investigació. Per a assegurar la coherència en aquesta comparació s'ha realitzat una matriu d'informació, amb els resultats de cada centre, amb relació als instruments d'avaluació i les manifestacions i dimensions d'anàlisi de l'estudi.

Respecte a les *manifestacions conceptuais i verbals* els tres centres tenen uns objectius clars, molt ben referenciats i entesos pels docents. S'observa que el Centre X té molta més influència respecte a l'Escola Nova 21, fet que s'explica perquè és escola de mostra i segueix un programa diferent del dels altres dos centres. El Centre X presenta molta coherència i reflexió, que els ha aportat a comprendre i defensar la necessitat de canvi com a equip. En canvi, al Centre Y hi ha petites incoherències que són resultat de la manca de revisió de documents i de ser un claustre molt nombrós. El Centre Z té la problemàtica dels canvis de personal.

Quant a les *manifestacions de comportament*, als centres X i Y, els líders del canvi són els membres de l'equip directiu, al Centre Z ho són els mestres fixos i es consideren un equip impulsor. Tots tres es basen en la participació, l'escolta i el consens. La incorporació dels canvis és diferent a cada escola. Al Centre X s'estan incorporant a poc a poc, i al Centre Y hi ha força coherència a la pràctica, resultat de la codocència; tot i això queda pendent assolir coherència interna en els comportaments, per tant, cal revisar els documents de centre. El Centre Z presenta petites diferències en els comportaments entre els docents fixos i els interins, sense trencar la dinàmica del centre.

Cada centre s'adapta a les particularitats de les seves instal·lacions, per tant, respecte a les *manifestacions i simbolismes, visuals i materials*, el Centre X podria aprofitar més els espais fora de les aules i la imatge cap a l'exterior de l'escola és molt rellevant pels centres Y i Z.

Quant a les altres dimensions enfocades a la innovació, s'obté que els tres centres presenten l'*origen de les innovacions* amb una metodologia emergent del centre. Els centres tenen uns *valors* propis que es poden englobar dins del *Marc de la innovació pedagògica a Catalunya* (Generalitat de Catalunya, 2017) i els principis de l'Escola Nova 21. Quant al *lideratge*, tots presenten uns líders situacionals i transformacionals. Cada centre es troba en un punt diferent dins del seu *procés d'innovació*. Tots els centres s'han trobat amb *resistències* i *obstacles* que han superat amb la participació de tothom, la conscienciació de la necessitat de canvi, de formacions i el respecte dels ritmes. Finalment, es planteja com veuen el seu futur, apunten que cal la institucionalització de les innovacions, més cohesió docent i persistir en la revisió dels seus documents.

Conclusions i discussió

L'estudi de camp ha generat múltiples conclusions que s'agrupen a partir dels objectius de la recerca. El primer, l'objectiu d'identificar les característiques de la cultura organitzacional comunes dels tres centres. Es conclou que, quant a la forma, els centres presenten força coherències entre les diferents manifestacions culturals amb voluntat de persistir en la cultura innovadora. Pel que fa al contingut, s'han identificat trets característics. Per exemple, quant a les manifestacions conceptuais i verbals, tots els

centres presenten un alt nombre de referents i models, i es basen en la reflexió, la participació i la voluntat d'institucionalitzar els canvis. També, pren rellevància el lideratge a cada centre com a manifestació comportamental. I quant a les manifestacions simbòliques visuals i materials en tots els centres es cuida molt la imatge i que aquesta sigui coherent amb la ideologia pedagògica.

Quant al segon objectiu de la recerca, identificar els elements de la cultura innovadora dels tres centres, es detallen a continuació a partir de cada dimensió marcada per Tomàs *et al.* (2010).

TAULA 2

Taula resum dels elements de la cultura innovadora dels centres X, Y i Z

Origen de la innovació	Sorgeix dels centres estudiats, per tant, és <i>bottom-up</i>, autoiniciada, ascendent, creadora i emergent.
Valors	Hi ha uns valors compartits sobre la visió i l'enfocament del canvi educatiu, que comporten innovacions amb canvis en els rols dels docents, l'organització, les normatives i les creences.
Lideratge	Els líders han de ser interns, constants, situacionals i transformacionals.
Fase en el procés d'innovació	Els centres es troben en fase inicial i executiva. A tots tres els manca la institucionalització i la transferència.
Resistències i obstacles	Són de tipus personals (sobretot docents i famílies) i organitzatius (espais i obstacles per part del Departament). Davant d'aquests, tots els centres han procurat fer participatòria i argumentar la necessitat de canvi.
Impacte de la innovació	Els canvis i les innovacions impliquen modificar la cultura del centre i la dinàmica de la institució educativa.

FONT: Elaboració pròpia amb els resultats obtinguts dels centres X, Y i Z a partir dels elements de la cultura innovadora.

La taula 2 reflecteix que els tres centres tenen elements de la cultura innovadora comuns. Per exemple, en l'origen de la innovació, que en els tres centres sorgeix dels mateixos docents del centre (autoiniciada) i els líders de la innovació són interns i tenen una voluntat transformacional.

El tercer objectiu de la investigació, comparar la cultura escolar dels tres centres analitzats, bo i identificant aquells elements comuns i divergents de la cultura escolar que afavoreixen la innovació i els canvis educatius per a la millora, es dona la resposta en els objectius anteriors i permet determinar que les innovacions exitoses s'han de fer de manera col·laborativa amb una comunicació horitzontal i sorgir des dels agents interns del centre. Com a aspecte divergent en referència amb la cultura, cada centre genera la seva pròpia cultura i en funció de les necessitats i les possibilitats. Aspectes com la inestabilitat en la plantilla, la quantitat de docents, la trajectòria pedagògica del centre i la qualitat i quantitat de suports i ajudes al centre són factors divergents en els tres centres que influeixen a l'hora d'afavorir en innovació.

Tota aquesta investigació s'ha de tenir en compte que ha estat condicionada amb *limitacions*. La recerca l'ha realitzat la investigadora, per tant, les observacions són unipersonals, fet que pot comportar la possible subjectivitat per no haver comptat amb més persones observadores i tenint en compte que la cultura organitzacional comporta

elements d'estudi tangibles i intangibles. També la petita quantitat de la mostra, que cal ampliar en futurs estudis, i els instruments, que caldria validar, així com els criteris d'anàlisi.

Com a implicacions educatives, l'estudi permet determinar que per a una innovació educativa cal un canvi en la cultura organitzacional del centre o la institució i que per a la innovació cal una transformació autèntica en la cultura organitzacional. Per tant, la recerca s'enfoca a tots els agents educatius amb voluntat d'innovació educativa.

Per a les investigacions futures que vinculin innovació educativa i cultura organitzacional es poden plantejar altres tècniques de continuïtat i d'aprofundiment de la investigació, com, per exemple, aplicar el grup de discussió com a tècnica per a triangular les dades obtingudes. Aquesta investigació es podria complementar també ampliant el mostreig, amb un volum de dades més elevat per seguir comprnent l'objecte d'estudi amb noves investigacions.

Bibliografia

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167. <http://emotrab.ufba.br/wp-content/uploads/2019/06/AMABILE-Teresa-A-model-of-creativity-and-innovation-in-organizations.pdf>
- Antúnez, S. (1994, 1998). *Claves para la organización de centros escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma*. Horsori.
- Armengol, C. (1999). *La cultura organitzacional en els Centres Educatius de Primària*. (Tesis doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona. <https://www.tesisenred.net/handle/10803/5051>
- Bauman, Z. (2009). *Els reptes de l'educació en la modernitat líquida*. Arcàdia.
- Beare, H., Caldwell, B. J. i Millikan, R. H. (1992). *Cómo conseguir centros de calidad*. La Muralla.
- Bolívar, A. (1993). Cambio educativo y cultura escolar: resistencia y reconstrucción. *Revista de Innovación Educativa*, 2, 13-22. <http://hdl.handle.net/10347/5317>
- Bolívar, A. (1999). *Cómo mejorar los centros educativos*. Síntesis.
- Catalunya. Llei 12/2009, de 10 de juliol, d'educació (DOGC [en línia], núm. 5422, 16-07-2009). <https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/l/2009/07/10/12>
- Catalunya. Resolució ENS/881/2017, de 10 d'abril, per la qual es crea el Programa d'innovació pedagògica #aquiproubullying de prevenció, detecció i intervenció enfront l'assetjament entre iguals i s'obre convocatòria pública per a la selecció de centres educatius interessats a formar-ne part. (DOGC [en línia], núm. 7358, 27-04-2017). <http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/7358/1606376.pdf>
- Delors, J. (1996). *La educación: Encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI presidida por Jacques Delors*. Santillana; UNESCO.

- Elías, M. E. (2015). La cultura escolar: Aproximación a un concepto complejo. *Revista Electrónica Educare*, 19(2), 285-301. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.16>
- Escola Nova 21. (s. d.). *Aliança per a un sistema educatiu avançat*. [Consulta: 20 de juliol de 2020]. <https://www.escolanova21.cat>
- Gairín, J. (coord.), Armengol, C., Gimeno, X., Gradaïlla, A., Martínez, L., Oliver, C., Pérez, A., Royo, M. i Tomàs, M. (2003). *Les relacions personals en l'organització*. Universitat autònoma de Barcelona, Institut de Ciències de l'Educació.
- Generalitat de Catalunya (2017). *Marc de la innovació pedagògica a Catalunya*. http://xtec.gencat.cat/web/.content/innovacio/marc-innovacio-pedagogica/documents/marc_dinnovacio_pedagogica.pdf
- Generalitat de Catalunya (2020). *Documents per a la organització i la gestió dels centres: Innovació pedagògica*. https://www.sindicat.net/media/main/uploads/2020/09/22/pec_innovacio_pedagogica.pdf
- Goodlad, J. I. (1975). *The Dynamics of Educational Change: Toward Responsive Schools*. McGraw-Hill.
- Muñoz-Repiso, M., Cerdán, J., Murillo, F. J., Calzón, J., Castro, M., Egado, I., García, R. i Lucio-Villegas, M. (1995). *Calidad de la educación y eficacia de la escuela: Estudio sobre la gestión de los recursos educativos*. Ministerio de Educación y Ciencia.
- Nichols, A. (1983). *Managing educational innovations*. Allen & Unwin.
- Rivas, M. (2000). *Innovación educativa: Teorías, procesos y estrategias*. Síntesis.
- Robinson, K. (2010, octubre). *Changing education paradigms* [vídeo]. TED Conferences. https://www.ted.com/talks/ken_robinson_changing_education_paradigms
- Sánchez, J. M. (2005). La innovación educativa institucional y su repercusión en los centros docentes de Castilla-La Mancha REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3(1), 638-664. <http://hdl.handle.net/10486/660915>
- Sancho, J. M., Hernández, F., Carbonell, J., Tort, A., Sánchez, E. i Simó, N. (1993). *Aprendiendo de las innovaciones en los centros: La perspectiva interpretativa de investigación aplicada a tres estudios de casos*. Ministerio de Educación.
- Sensat, R. (1933). Reflexions sobre el moment actual de la nostra escola pública. *Revista de Psicologia i Pedagogia*, 4, 406-415.
- Solà, P. (1980). La innovación educativa y su contexto histórico social. *Cuadernos de Pedagogía*, 25, 33-36.
- Stolp, S. (1994). Liderazgo para la cultura escolar. *Clearinghouse on Educational Policy and Management*. <http://www.ericdigests.org/2003-3/escolar.htm>
- Tejada, J. (2011). Investigación e innovación educativas: Dos caras de la misma moneda. Grupo CIFO. Universidad Autónoma de Barcelona. https://www.researchgate.net/publication/259991175_Investigacion_e_innovacion_educativas_dos_caras_de_la_misma_moneda

- Tomàs, M. (coord.), Borrell, N., Castro, D., Feixas, M., Bemabeu, D. i Fuentes, M. (2010). *La cultura innovadora de las universidades: Estudio de Casos*. Octaedro.
- Viñao, A. (2002). *Sistemas educativos, culturas escolares y reformas: Continuidades y cambios*. Morata.