



Grau de gestió i administració pública

Autonomia dels centres educatius: de la declaració a la pràctica

Autor:

Joaquim Costa Llobet

Inspector d'Educació als Serveis Territorials d'Educació i Formació Professional a Girona

Juny de 2025

Resum

El treball *Autonomia dels centres educatius no universitaris a Catalunya: de la declaració a la pràctica* analitza i compara la formulació declarativa, en el marc normatiu, de l'autonomia dels centres educatius de titularitat de la Generalitat de Catalunya, amb les possibilitats reals i pràctiques per a l'exercici de l'autonomia en el context de les polítiques educatives actuals. També analitza les respostes a un qüestionari sobre les percepcions i els desitjos amb relació a l'autonomia, en una mostra significativa de direccions de centres educatius públics catalans, ja que les direccions són agents responsables de fer complir la norma, d'implementar les polítiques educatives del Departament d'Educació i Formació Professional de la Generalitat de Catalunya i, al mateix temps, d'impulsar i gestionar l'autonomia del centre educatiu que dirigeixen.

El treball examina si les percepcions de les direccions dels centres educatius estan alineades amb la formulació declarativa de l'autonomia present en el marc normatiu; també indaga sobre el desig de les direccions amb relació a un major o menor grau d'autonomia per als centres.

La recerca i l'anàlisi, tant en les fonts documentals com en la part experimental del treball, condueixen cap a una proposta d'actuació i, finalment, cap a una sèrie de conclusions.

Paraules clau: educació, autonomia, polítiques, burocràcia, alineació.

Resumen

El trabajo *Autonomía de los centros educativos no universitarios en Cataluña: de la declaración en la práctica* analiza y compara la formulación declarativa, en el marco normativo, de la autonomía de los centros educativos de titularidad de la Generalitat de Catalunya, con las posibilidades reales y prácticas para el ejercicio de la autonomía en el contexto de las políticas educativas actuales. También analiza las respuestas a un cuestionario sobre las percepciones y los deseos en relación con la autonomía, en una muestra significativa de direcciones de centros educativos públicos catalanes, ya que las direcciones son agentes responsables de hacer cumplir la norma, de implementar las políticas educativas del Departament d'Educació i Formació Professional de la Generalitat de Catalunya y, al mismo tiempo, de impulsar y gestionar la autonomía del centro educativo que dirigen.

El trabajo examina si las percepciones de las direcciones de los centros educativos están alineadas con la formulación declarativa de la autonomía presente en el marco normativo; también indaga sobre el deseo de las direcciones en relación con un mayor o menor grado de autonomía para los centros.

La investigación y el análisis, tanto en las fuentes documentales como en la parte experimental del trabajo, conducen hacia una propuesta de actuación y, finalmente, hacia una serie de conclusiones.

Palabras clave: educación, autonomía, políticas, burocracia, alineación.

Abstract

The study *Autonomia dels centres educatius no universitaris a Catalunya: de la declaració a la pràctica* analyses and compares the declarative formulation, in the regulatory framework, of the autonomy of educational centers owned by the Generalitat de Catalunya, with the real and practical possibilities for the exercise of autonomy in the context of current educational policies. It also analyses the responses to a questionnaire on perceptions and desires in relation to autonomy, in a significant sample of directors of Catalan public educational centers, since directors are agents responsible for enforcing the norm, implementing the educational policies of the Departament d'Educació i Formació Professional de la Generalitat de Catalunya and, at the same time, promoting and managing the autonomy of the educational center they manage.

The study examines whether the perceptions of the directors of educational centers are aligned with the declarative formulation of autonomy present in the regulatory framework; it also investigates the desire of directors in relation to a greater or lesser degree of autonomy for the centers.

Research and analysis, both in documentary sources and in the experimental part of the work, lead to a proposal for action and, finally, to conclusions.

Key words: education, autonomy, policies, bureaucracy, alignment.

Índex

Introducció	4
1. L'autonomia dels centres educatius en el marc normatiu	5
1.1. Definició i tipus d'autonomia. Desplegament normatiu.....	5
1.2. El paper dels centres educatius i de l'administració educativa.....	7
2. L'autonomia dels centres educatius en l'entramat de la gestió pública	8
2.1. Organització burocràtica i nova gestió pública.....	8
2.2. Tecnificació estandarditzada <i>versus</i> autonomia substantiva	12
2.3. La supeditació a la regulació exhaustiva de les polítiques públiques.....	13
2.4. Què canvia i què no	16
3. L'autonomia percebuda i l'autonomia volguda.....	18
3.1. Qüestionari per mesurar la percepció i el desig que tenen les direccions educatives amb relació a l'autonomia dels centres	18
3.2. L'autonomia percebuda per les direccions dels centres educatius.....	22
3.3. L'autonomia volguda per les direccions dels centres educatius	25
Proposta	27
Conclusions	29
Fonts d'informació. Bibliografia	31
Normativa: disposicions generals / documents d'administració i govern.....	31
Bibliografia	33
Bibliografia web	34
Annexos.....	35
Annex 1: formulari Google "Percepció de l'autonomia dels centres educatius"	35
Annex 2: qüestions del formulari Google i taula de respostes registrades	40

Introducció

Només en aquesta introducció utilitzaré la primera persona del singular, amb el propòsit de remarcar el caràcter personal de les experiències i dels motius interns que m'han motivat per plantejar i abordar aquest treball de final de grau.

Fa gairebé 27 anys que treballo en el sistema educatiu pública català. He estat professor de secundària i director d'un institut. Ara soc inspector d'Educació. He estat testimoni de com els marcs normatiu espanyol i català han regulat, mitjançant lleis i disposicions administratives, l'autonomia dels centres educatius. També he m'he adonat que, a la pràctica, l'autonomia dels centres està en gran mesura supeditada a polítiques educatives del Departament d'Educació i Formació Professional amb disseny i execució centralitzats.

Aquesta experiència m'ha impulsat cap a l'estudi de les condicions pràctiques en què els centres poden, o no poden, exercir l'autonomia que el marc normatiu estableix que potencialment tenen.

En aquest treball, duc a terme una anàlisi del marc normatiu que regula l'autonomia dels centres educatius. Analitzo, també, la regulació i l'orientació les polítiques educatives actuals. Relaciono les potencialitats que ofereix el marc normatiu per a l'autonomia dels centres amb les limitacions pràctiques per a l'exercici de l'autonomia en el context de les polítiques educatives. Mitjançant un qüestionari, recullo i analitzo les respostes d'una mostra significativa de direccions de centres educatius públics no universitaris de Catalunya, de titularitat de la Generalitat de Catalunya; són respostes a qüestions sobre percepcions i desitjos, relatius a l'autonomia dels centres educatius.

A partir d'aquestes anàlisis, formulo una proposta d'actuació i, finalment, exposo les conclusions del treball.

L'extensió màxima possible, limitada, d'aquest treball m'ha portat a buscar una aproximació molt directa i concisa, sense renunciar al rigor. En particular, he procurat que la part experimental (el disseny del qüestionari, la recollida de les respostes i l'anàlisi consegüent) es poguessin fer amb instruments fàcils d'usar, tant per qui ha de respondre com per qui ha de tractar les dades de les respostes (en aquest últim cas, jo). Penso que a partir d'un disseny prou ben enfocat, és possible analitzar dades i treure conclusions significatives mitjançant un tractament matemàtic senzill.

En el fons, la força interior que m'ha empès és el desig que el nostre país tingui el millor servei públic d'educació possible. Al meu parer, aquest treball és un producte del *thinking inside the box* (ja que jo treballo en i per al sistema educatiu) però sense que m'hagin condicionat els usos, costums i tradicions d'aquest *inside the box*.

1. L'autonomia dels centres educatius en el marc normatiu

1.1. Definició i tipus d'autonomia. Desplegament normatiu

Segons el centre de terminologia Termcat, la definició d'autonomia en l'àmbit del dret administratiu i l'organització administrativa és: "Capacitat de gestió dels propis interessos que tenen determinats ens, que comprèn el poder de dictar normes, de designar els òrgans de govern i de disposar dels recursos suficients per al desenvolupament de les seves funcions".¹ L'autonomia s'entén, per tant, en termes de capacitat d'autoregulació, organització i gestió.

Tot i que, estrictament, un centre educatiu no es pot considerar un "ens" administratiu, en la legislació educativa bàsica espanyola hi trobem explícitament contemplada l'autonomia dels centres educatius. Fa quatre dècades, l'encara vigent Llei orgànica 8/1985, de 3 de juliol, reguladora del dret a l'educació (LODE)², estableix en el seu article 15: "En la mesura que no constitueixi discriminació per a cap membre de la comunitat educativa, i dins dels límits fixats per les lleis, els centres tenen autonomia per establir matèries optatives, adaptar els programes a les característiques del medi en què estiguin inserits, adoptar mètodes d'ensenyament i organitzar activitats culturals escolars i extraescolars". És a dir: els centres disposen d'una certa, limitada, capacitat per concretar organitzativament el desplegament del currículum i altres activitats i per prendre decisions de caire pedagògic.

El desenvolupament legislatiu posterior a la LODE ha dotat l'autonomia de centres de molta més entitat. La Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació³ (LOE, que ha sofert diverses modificacions, l'última de les quals per la LOMLOE, la Llei orgànica 3/2020, de 29 de desembre, per la qual es modifica la Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació⁴) inclou l'autonomia dels centres en la llista de principis de l'educació (art. 1 LOE) i també considera una finalitat de l'educació, entre altres, que els poders públics facin "atenció prioritària" a l'autonomia (art. 2.2 LOE). La mateixa Llei dedica el capítol II del títol V a la l'autonomia. L'article 120.1 LOE defineix els tres tipus d'autonomia dels centres educatius: pedagògica, organitzativa i de gestió. La LOE, a més:

- Estableix que "Les administracions educatives afavoriran l'autonomia dels centres de manera que els seus recursos econòmics, materials i humans puguin donar resposta i viabilitat als projectes educatius i propostes d'organització que elaborin, una vegada que siguin convenientment avaluats i valorats" (art. 120.3 LOE).
- Permet que els centres, en l'exercici de la seva autonomia, puguin "adoptar experimentacions, innovacions pedagògiques, programes educatius i plans de treball", entre altres iniciatives, "en els termes que estableixin les Administracions educatives" (art. 120.4 LOE). És rellevant assenyalar que la primera part de l'article 120.4 LOE sembla atorgar la capacitat d'iniciativa als centres educatius, tot i que la resta del text la condiciona al que permetin les Administracions.

¹ Termcat. *Autonomia*. <https://www.termcat.cat/ca/cercaterm/fitxa/MTk0NTQyOA%3D%3D>

² BOE. Llei Orgànica 8/1985, de 3 de juliol, reguladora del dret a l'educació. Text consolidat. <https://www.boe.es/eli/es/lo/1985/07/03/8/con>

³ BOE. Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'Educació. Text consolidat. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2006/05/03/2/con>

⁴ BOE. Llei orgànica 3/2020, de 29 de desembre, per la qual es modifica la Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació. Text consolidat. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2020/12/29/3/con>

En l'àmbit territorial de Catalunya, la Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació (LEC)⁵, dedica el seu títol VII a l'autonomia dels centres educatius. Reprodueix la classificació dels tres tipus d'autonomia que ja fixa la LOE (pedagògica, organitzativa i de gestió; art. 90.1 LEC) i, a més, introdueix concrecions noves:

- Els òrgans de govern dels centres “poden fixar objectius addicionals i definir les estratègies per a assolir-los, organitzar el centre, determinar els recursos que necessita i definir els procediments per aplicar el projecte educatiu” (art. 90.2 LEC).
- Dona sentit a l'autonomia quan estableix que “s'orienta a assegurar l'equitat i l'excel·lència de l'activitat educativa” (art. 90.3 LEC).
- Estableix que els centres “poden, en exercici de l'autonomia de què gaudeixen, establir acords de corresponsabilitat⁶ amb l'Administració educativa amb l'objectiu de desenvolupar l'aplicació del projecte educatiu” (art. 92.1 LEC).

El desplegament concret de l'autonomia de centres prevista per la LEC (en consonància amb la legislació bàsica espanyola) està regulat pel Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia de centres educatius⁷. Aquest Decret, com a norma de rang inferior a les lleis, no conté cap novetat pel que fa a la definició de l'autonomia, al plantejament del marc en què es desenvolupa aquesta autonomia, o als rols que corresponen a l'Administració i al centre educatiu. En el Decret:

- L'autonomia és pedagògica, organitzativa i de gestió.
- L'Administració educativa “ha de respectar i donar suport a l'exercici de l'autonomia dels centres educatius” (art. 3.1 del Decret 102/2010). Val la pena assenyalar que, per al paper de l'Administració, el Decret una no fa servir verbs com “afavorir”, “potenciar” o “impulsar”, sinó que usa “respectar” i “donar suport”. És pertinent recordar que la LOE atorga explícitament a l'Administració la responsabilitat de prestar atenció prioritària a l'autonomia (art. 2.2 LOE) i d'afavorir-la (art. 120.3 LOE).

L'atenció prioritària a la qual es refereix la LOE apareix explícitament en l'article 12.2 del Decret 102/2010, no en termes generals sinó sota una forma particular que ja preveu l'article 92.1 de la LEC: els acords de corresponsabilitat. El Decret concreta que: “El Departament d'Educació ha de prioritzar els acords de corresponsabilitat amb els centres que desenvolupin estratègies orientades a assegurar l'equitat i a millorar els resultats educatius en entorns de característiques socioeconòmiques i culturals especialment desfavorides o singulars, o projectes d'excel·lència educativa que aportin experiències de qualitat al sistema educatiu”. Aquesta és una manera de dotar d'un caràcter contractual la relació entre l'Administració educativa catalana i el centre educatiu. Però no per a tots els centres: l'Administració signa acords de corresponsabilitat només amb els que, a criteri de la mateixa Administració, estan situats en entorns desfavorits o tenen projectes qualificats “d'excel·lència”.

Els títols 2 i 3 del Decret 102/2010 (articles 30-54) se centren en l'ordenació de l'exercici de l'autonomia organitzativa i de gestió dels centres públics de la Generalitat de Catalunya. Tot i que el Decret 102/2010 estableix certs marges de llibertat perquè els centres concretin l'estructura de càrrecs i de funcions, aquesta estructura ja està en gran mesura prefixada per la llei (òrgans de direcció i de coordinació, òrgans de gestió i

⁵ Portal Jurídic de Catalunya. Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació. Text consolidat. <https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/l/2009/07/10/12>

⁶ Generalitat de Catalunya. Xarxa Telemàtica Educativa de Catalunya. “Acords de corresponsabilitat i Pacs”. <https://xtec.gencat.cat/ca/projectes/coresponsabilitat/#:~:text=Els%20acords%20de%20corresponsabilitat%20se,l'educaci%C3%B3%20i%20la%20formaci%C3%B3>

⁷ Portal Jurídic de Catalunya. Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia de centres educatius. Text consolidat. <https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/d/2010/08/03/102>

control). En particular, és l'Administració (el Departament d'Educació) qui fixa la plantilla i determina els sistema de provisió de cada lloc de treball del centre educatiu públic (art. 102.3 LEC; art. 49.1 del Decret 1012/2010). A més, tot i que el centre elabora i aprova el seu pressupost, l'executa i n'aprova la liquidació (art. 52 del Decret), a la pràctica un centre educatiu públic depèn, per a la seva supervivència econòmica, de l'assignació que rep del Departament d'Educació amb càrrec als pressupostos de la Generalitat (art. 103 LEC).

1.2. El paper dels centres educatius i de l'administració educativa

Aquest treball no té per objectiu entrar en els detalls tècnics del desplegament de l'autonomia dels centres educatius. Sí que es proposa exposar què s'entén per autonomia en el nostre marc normatiu i quins rols la norma atorga o permet que adoptin l'Administració i els centres educatius per a l'exercici efectiu de l'autonomia d'aquests últims. El repàs del marc normatiu dut a terme en aquesta primera secció del treball permet afirmar que:

- a) El punt de partida sobre el qual es basteix l'autonomia dels centres en el marc espanyol (el marc delimitat per la Constitució espanyola de 1978) és el limitat marge de maniobra que marca la LODE (1985): "autonomia per establir matèries optatives, adaptar els programes a les característiques del medi en què estiguin inserits, adoptar mètodes d'ensenyament i organitzar activitats culturals escolars i extraescolars".
- b) La LOE (2006, i les seves posteriors modificacions, l'última de les quals la LOMLOE de 2020) defineix els tres tipus d'autonomia dels centres educatius (pedagògica, organitzativa i de gestió), situa l'autonomia en el nivell de principi de l'educació i atribueix a les Administracions la responsabilitat de fer-li atenció prioritària i afavorir-la. Per tant, obre la porta a una concepció molt més àmplia i profunda de l'exercici de l'autonomia que la que es desprèn només de la LODE.
- c) A Catalunya, la LEC planteja l'autonomia en consonància amb el marc de la legislació bàsica espanyola. El Decret 102/2010 concreta el desplegament de l'autonomia dels centres educatius. En aquest desplegament, pel que fa al paper de l'Administració, l'èmfasi semàntic se situa en el "respecte" i el "suport" a l'autonomia més que en la promoció i la potenciació. L'exercici de l'autonomia dels centres educatius públics s'ha de desenvolupar en el marc del control, per part de l'Administració, de les assignacions pressupostàries als centres i de la definició i provisió dels llocs de treball.

2. L'autonomia dels centres educatius en l'entramat de la gestió pública

2.1. Organització burocràtica i nova gestió pública

Fins aquí, hem vist que la norma bàsica espanyola defineix l'autonomia dels centres educatius i que la norma catalana en fa el desplegament en l'àmbit territorial de Catalunya. Hem vist, també, que la norma bàsica permet, i fins i tot aparentment fomenta, un desenvolupament profund de l'autonomia en el sentit que “els seus recursos econòmics, materials i humans [dels centres educatius] puguin donar resposta i viabilitat als projectes educatius i propostes d'organització que elaborin” (art. 120.3 LOE). És a dir, que els centres puguin prendre la iniciativa (pedagògica, organitzativa i de gestió) tot sabent que disposen, o disposaran, dels recursos necessaris per dur a terme el que es proposen.

Al nostre parer, no és casualitat o atzar que el plantejament de l'autonomia dels centres educatius en les lleis orgàniques espanyoles evolucioni des del tímid plantejament inicial de la LODE (1985) fins al plantejament en aparença molt més ambiciós de la LOE (2006). Per posar-ho en context i també il·lustrar-ho amb un element particular: tampoc no és casualitat que, el 2007, la Generalitat de Catalunya publicués la “Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic”⁸, és a dir, com introduir i executar la metodologia de la planificació estratègica en els centres educatius. En la Guia, hi llegim: “Per «pla estratègic» entendrem un pla que recull de manera sistematitzada els objectius a mitjà termini d'un centre educatiu, les estratègies i polítiques previstes per assolir-los, i els sistemes i instruments d'avaluació corresponents”⁹. Es tracta, per tant, d'un instrument tècnic per al desenvolupament de l'autonomia dels centres educatius. Un dels redactors de la Guia, el doctor en Ciències Econòmiques Eugeni Garcia era, el 2007, subdirector general d'Organització i Qualitat de Centres Educatius.¹⁰

Citar la “Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic” i la participació del doctor Eugeni Garcia en l'elaboració d'aquest document va més enllà de l'anècdota. Serveix per donar suport a l'afirmació que en particular la Guia (a Catalunya), i en general el plantejament que fa la norma bàsica espanyola en relació amb l'autonomia dels centres educatius, mostren com a mitjan de la dècada de 2000 és palpable l'arribada de les idees de la Nova Gestió Pública (NGP) a l'enfocament de les lleis i les polítiques educatives a Espanya i a Catalunya.

Un dels articles de referència per a la NGP (en anglès New Public Management, NPM) és “A Public Management For All Seasons?” (1991), de Christopher Hood.¹¹ En aquest article, Hood estableix els set “components doctrinals” de la NGP (en cursiva, la formulació original de Hood, en anglès):

1. *Hands on professional management in the public sector*. “Arromangar-se” i posar-se a gestionar els serveis. Gestió activa i proactiva.

⁸ Garcia, Eugeni et. al. (2007). “Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic”. Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació.

https://repositori.educacio.gencat.cat/bitstream/handle/20.500.12694/6173/guia_elaborar_planificar_pla_e_strategic.pdf?sequence=1&isAllowed=y

⁹ *Ibid.*, p. 12.

¹⁰ Universitat Pompeu Fabra. Departament d'Economia i Empresa. Centre de Recerca en Economia i Salut (CRES). Investigadors associats. *Garcia Alegre, Eugeni*.

https://www.upf.edu/web/cres/investigadors-associats/-/asset_publisher/hPWH34g7unc2/content/garcia-alegre-eugeni-4-/maximized

¹¹ Hood, Christopher. (1991). “A Public Management for All Seasons?” *Public Administration*, núm. 69, p. 3-19. <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PSPA108/4NMP%20all%20seasonsfulltext.pdf>

2. *Explicit standards and measures of performance*. Mesures explícites de rendiment, del objectius assolits i del seu cost. Concepte cost-eficàcia.
3. *Greater emphasis on output controls*. Èmfasi en el control d'activitats: distribució de recursos de manera que s'incentivi l'eficiència. Objectius específics per a unitats i per a treballadors.
4. *Shift to disaggregation of units in the public sector*. Desagregació de les grans unitats administratives de manera que es relacioni millor l'activitat, el pressupost i el servei que es dona.
5. *Shift to greater competition in public sector*. Major competició dins del sector públic. La competició com a factor clau per a menors costos i millors estàndards.
6. *Stress on private sector styles of management practice*. Èmfasi en adoptar estils característics del sector privat.
7. *Stress on greater discipline and parsimony in resource use*. Èmfasi en l'austeritat en l'ús dels recursos públics: mirar el cèntim.

La fonamentació teòrica de la NGP pren força durant la primera meitat de la dècada de 1990 en el món anglosaxó¹² i, com s'ha comentat abans, exerceix una certa influència en l'enfocament de la normativa educativa espanyola a partir de la meitat de la dècada de 2000. A Espanya, les idees de la NGP representen una concepció modernitzadora de les polítiques públiques dutes a terme per les Administracions; són un contrapunt als elements del model burocràtic tradicional categoritzats per Manuel Villoría (2009)¹³:

1. L'especialització de funcions.
2. La jerarquia.
3. La delimitació rigorosa de competències.
4. Estructura competencial basada en normes.
5. El seguiment estricte dels procediments.
6. L'ús de documents i comunicació per escrit.
7. La no propietat del càrrec.
8. La preparació tècnica per a l'accés.
9. Els procediments racionals de disciplina i control.

Entenem que, amb la incorporació de les idees de la NGP, i amb l'efecte consegüent sobre l'autonomia dels centres educatius, les Administracions educatives busquen el contrapunt. Prenent el sentit original, en l'àmbit musical, de la paraula contrapunt i fent un símil per a l'àmbit educatiu, es pot dir que el marc normatiu i les polítiques educatives s'orienten cap a la superposició de dues línies d'actuació (en música serien dues melodies) de manera que s'haurien d'unir en successives combinacions harmòniques. Una línia és el model burocràtic tradicional; l'altra és la NGP.

Ara bé: a la pràctica, quin paper juga el model burocràtic tradicional i quin la NGP? La taula que apareix a continuació, d'elaboració pròpia, mostra l'empremta del model burocràtic tradicional en el sistema educatiu català:

¹² Els nord-americans David Osborne i Ted Gaebler publiquen, el 1992, el llibre "Reinventing Government". La traducció al castellà, amb el títol "La reinvencción del gobierno", és publicada el 1994 per Paidós.

¹³ Villoría, Manuel. (2009): "Sociedad Moderna y Burocracia. El paradigma burocrático y su crisis". Toledo: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, 2009, 23 p., p. 8 (Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A1, Cuerpo Superior, especialidad de Administración General, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, Tema 1). ISBN: 978-84-7788-550-4.

Trets ideals de l'organització burocràtica professional (segons M. Villoria)	Elements identificables en el sistema educatiu
(1) L'especialització de funcions.	Regulació minuciosa dels cossos de la funció pública (docents i no docents); de les especialitats docents; dels càrrecs tècnics.
(2) La jerarquia.	Estructura interna molt jeràrquica dins de l'organització de les administracions educatives estatal i autonòmica. Normes, instruccions i projectes dissenyats des de dalt cap a baix.
(3) La delimitació rigorosa de competències.	Competències de les administracions delimitades per la Constitució, l'Estatut d'autonomia i la Llei de bases del règim local. Lleis i reglaments que defineixen competències i les atribueixen als diferents òrgans administratius.
(4) Estructura competencial basada en normes.	
(5) El seguiment estricte dels procediments.	Marc reglamentari exhaustiu en la regulació de procediments. Profusa existència d'instruccions internes generades pel Departament d'Educació que fan referència a pràcticament tots els assumptes, amb minuciositat. ¹⁴
(6) L'ús de documents i comunicació per escrit.	
(7) La no propietat del càrrec.	El personal funcionari i el personal laboral no és propietari del càrrec; s'hi vincula per destinació o per contracte.
(8) La preparació tècnica per a l'accés.	Requisits per a l'ingrés i l'accés als llocs de treball de la funció pública definits pel marc normatiu. Requisits de titulació per als professionals d'organitzacions privades que presten servei públic definits pel marc normatiu.
(9) Els procediments racionals de disciplina i control.	Supervisió dels superiors jeràrquics de la feina dels seus subordinats. Potestat disciplinària atribuïda pel marc normatiu als òrgans administratius.

Taula núm. 1. L'empremta del model burocràtic tradicional en el sistema educatiu català

Per altra banda, fins a quin punt les idees de la NGP són presents en les normes i les polítiques públiques ho mostra, de forma sintètica, la taula següent (també d'elaboració pròpia):

Idees que defineixen la NGP presents en el sistema educatiu català	Elements rellevants identificables en el marc normatiu o en les polítiques públiques	Implementat (Sí / No)
(1) <i>Hands on professional management in the public sector</i> . "Arromangar-se" i posar-se a gestionar els serveis. Gestió activa i proactiva.	Direcció professional dels centres educatius de titularitat del Departament d'Educació. Figura del directiu professional docent prevista pel marc normatiu. ¹⁵	No

¹⁴ El Departament d'Educació i Formació Professional publica (i actualitza cada curs acadèmic) els "Documents per a l'organització i la gestió dels centres". Aquests documents abasten quatre àmbits: gestió del centre, projecte educatiu de centre, currículum i organització del centre. <https://educacio.gencat.cat/ca/arees-actuacio/centres-serveis-educatius/centres/organitzacio-gestio/doigc/>

¹⁵ La figura del directiu professional docent està prevista i regulada en els articles 34-42 del Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent. No obstant això, no s'ha desplegat aquesta previsió. Enllaç al Decret 155/2010 (text consolidat): <https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/d/2010/11/02/155>

Idees que defineixen la NGP presents en el sistema educatiu català	Elements rellevants identificables en el marc normatiu o en les polítiques públiques	Implementat (Sí / No)
(2) <i>Explicit standards and measures of performance.</i> Mesures explícites de rendiment, del objectius assolits i del seu cost. Concepte cost-eficàcia.	Sistema d'Indicadors de Centre (SIC) estàndard del Departament d'Educació per als centres educatius. ¹⁶ Indicadors de context, de resultats i de recursos.	Sí
(3) <i>Greater emphasis on output controls.</i> Èmfasi en el control d'activitats: distribució de recursos de manera que s'incentivi l'eficiència. Objectius específics per a unitats i per a treballadors.	Planificació estratègica en els centres educatius amb ús d'indicadors associats a les estratègies i les actuacions. Les estratègies i les actuacions expliciten els responsables i els recursos necessaris.	Sí
(4) <i>Shift to disaggregation of units in the public sector.</i> Desagregació de les grans unitats administratives de manera que es relacioni millor l'activitat, el pressupost i el servei que es dona.	Formulació, en el marc normatiu, de l'Autonomia dels centres educatius: pedagògica, organitzativa i de gestió.	Sí
(6) <i>Stress on private sector styles of management practice.</i> Èmfasi en adoptar estils característics del sector privat.	Atribució de competència als directors de centres educatius de titularitat pública per proposar la plantilla i per definir els requisits específics per ocupar determinats llocs de treball, així com per intervenir en els procediments de provisió per concurs específic i de provisió especial. ¹⁷	Sí amb moltes limitacions pràctiques
	Carrera professional dels funcionaris docents estructurada per llei en set graus personals i amb l'incentiu de complements retributius condicionats a l'avaluació positiva. ¹⁸	No
(7) <i>Stress on greater discipline and parsimony in resource use.</i> Èmfasi en l'austeritat en l'ús dels recursos públics: mirar el cèntim.	Polítiques generals d'austeritat en les Administracions, motivades per la crisi econòmica: restricció de les assignacions pressupostàries per a l'educació. Polítiques d'austeritat en els centres educatius: ajustament de les despeses en funció dels ingressos disponibles.	Sí

Taula núm. 2. Idees de la NGP presents en les normes i les polítiques públiques a Catalunya

¹⁶ Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació i Formació Professional. "Documents per a l'organització i la gestió dels centres" (versió de data 10/02/2025). *Avaluació de centre i avaluació docent i directiva. El sistema d'indicadors de centre (SIC)*.

https://documents.espai.educacio.gencat.cat/IPCNormativa/DOIGC/PEC_Avaluacio_centre.pdf

¹⁷ La competència de les direccions dels centres educatius públics per proposar la plantilla i per definir els requisits específics per ocupar determinats llocs de treball, així com per intervenir en els procediments de provisió per concurs específic i de provisió especial, està regulada pel Decret 39/2014, de 25 de març, pel qual es regulen els procediments per definir el perfil i la provisió dels llocs de treball docents. La direcció del centre educatiu pot proposar i intervenir, però no resoldre. Enllaç al Decret 39/2014 (text consolidat): <https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/d/2014/03/25/39>

¹⁸ No s'han desenvolupat, i no s'apliquen, les previsions dels articles 131 i 132 de la LEC amb relació a l'adquisició de graus docents i l'obtenció de la categoria superior de sènior.

En la taula anterior no hi figura el “component doctrinal” número 5 de la NGP segons Christopher Hood (*Shift to greater competition in public sector*), pel simple motiu que en relació a aquest component no trobem cap element rellevant identificable: ni el marc normatiu ni les polítiques públiques fomenten explícitament la competència entre unitats administratives basada en criteris de resultats o d'eficiència.

2.2. Tecnificació estandarditzada *versus* autonomia substantiva

Constatem que, sobre la base de l'organització burocràtica tradicional (jerarquia, normes, procediments, etc.), apareixen nous elements afins a un enfocament de nova gestió pública (autonomia dels centres educatius, planificació estratègica, mesures dels resultats, una certa competència de les direccions per proposar la plantilla). Ara bé: aquests nous elements, tot i que modulen en certa manera els processos de planificació, organització i gestió dels centres educatius, no alteren substancialment l'entramat burocràtic tradicional, normatiu i procedimental. Mentre que el major grau de desenvolupament d'aquests nous elements recau en aquells que estan associats a la tecnificació dels processos de gestió (la planificació estratègica i els indicadors de consecució), els elements associats al contingut substantiu de les potestats i les competències per exercir l'autonomia són els que estan poc o gens desenvolupats.

Un cas paradigmàtic, a Catalunya, és la inexistència pràctica de les direccions professionals de centres educatius, tot i que la figura del director professional està prevista en el Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent (com a desenvolupament, en l'àmbit educatiu, de la figura del personal directiu que contempla l'article 13 del Reial Decret Legislatiu 5/2015, del 30 d'octubre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic¹⁹). De fet, l'aplicació d'estàndards tècnics de treball que necessàriament han de complir les actuals direccions dels centres educatius²⁰ (com la planificació estratègica), junt amb falta d'aplicació de la norma que preveu l'existència de les direccions professionals educatives formen, al nostre parer, un exemple perfecte que l'Administració ha potenciat la via de la tecnificació estandarditzada i ha relegat a la inoperància la via de la promoció activa de l'autonomia dels centres educatius.²¹

Ateses aquestes consideracions anteriors, els elements de la NGP identificables en el marc normatiu o en les polítiques públiques, no són, almenys encara no, factors decisius per al desplegament de l'autonomia de centre entesa en un sentit ampli.

Per concretar què entenem per un senti ampli de l'autonomia de centre educatiu, abans podem preguntar-nos què caracteritzaria un desplegament de màxims de l'autonomia sobre les potencialitats que dibuixa la LOE: l'autonomia com a principi de

¹⁹ BOE. Reial Decret Legislatiu 5/2015, del 30 d'octubre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic. Text consolidat. <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2015/10/30/5/con>

²⁰ Costa, Joaquim. (2022): “Els reptes de la direcció educativa en tres aproximacions”. *Fòrum*. Revista d'organització i gestió educativa, núm. 59, p. 5-9. A les p. 5-6 hi llegim: “Per accedir per primera vegada a un mandat complet de quatre anys de direcció d'un centre públic, és obligatori haver cursat una formació inicial específica i presentar un projecte de direcció”. I a la p. 8: “Un projecte de direcció ha de presentar una planificació concreta per al centre educatiu, basada en una diagnosi prèvia, i ha de preveure el rendiment de comptes i la distribució interna de responsabilitats; el conjunt s'ha de dissenyar i s'ha d'executar mitjançant una sèrie d'elements tècnics amb uns requisits mínims que s'ensenyen en les formacions inicials, o d'actualització, per a l'exercici de la funció directiva. El rendiment de comptes ha d'estar fonamentat en indicadors: a partir de registres sistemàtics s'obtenen dades sobre els graus de consecució.”

²¹ *Ibid*. A la p. 9 hi llegim: “Per substituir el model burocràtic, basat en la centralització i en la normativització exhaustiva de tots els detalls, per una nova direcció en el marc de l'autonomia dels centres educatius, s'ha desenvolupat la tecnificació però no la professionalització”.

l'educació i les Administracions com a responsables de fer-li atenció prioritària i afavorir-la. Al parer de l'autor d'aquest treball, la resposta no és difícil. Un desplegament de màxims consistiria en dotar els centres educatius de marge de maniobra i de recursos suficients per desenvolupar línies de treball pròpies en els àmbits pedagògic, organitzatiu i de gestió, sota poques i clares regles del joc, i amb mecanismes de supervisió i control enfocats cap a una avaluació dels resultats *a posteriori*. Per dir-ho d'una forma sintètica i planera, l'actitud de l'Administració seria: deixar exercir les competències tant com permeti la Llei, donar els recursos, evitar l'intervencionisme en els processos, deixar fer, i avaluar els resultats. Encara més curt: potenciar, deixar fer, avaluar.

Un enfocament d'aquest tipus podria ser compatible amb la Llei educativa (en aquest cas la LOE). No seria compatible amb un desplegament de la Llei (mitjançant decrets, resolucions, ordres i instruccions internes) dedicat a la reglamentació exhaustiva i l'estandardització, amb detall, de tota mena de continguts i procediments. Ara bé, la realitat actual de la regulació del sistema educatiu es caracteritza, precisament, per l'èmfasi reglamentari en l'exhaustivitat, el detallisme i la tecnificació, en contrast amb la poca atenció en el foment actiu de l'autonomia substantiva dels centres educatius, de tal manera que els marges reals d'autonomia en què es poden moure els centres educatius són molt limitats.

2.3. La supeditació a la regulació exhaustiva de les polítiques públiques

Ja hem mostrat quin lloc té l'autonomia de centre en les lleis i els reglaments, quins elements de la NGP hi identifiquem, i com aquests elements queden subsumits en un marc enfocat cap a l'exhaustivitat, el detallisme i la tecnificació estandarditzada. Ara bé, això no exclou que un possible enfocament per permetre, i fins i tot fomentar, l'autonomia dels centres educatius, diferent d'una posició de màxims, podria combinar l'exhaustivitat, el detallisme i l'èmfasi tecnificador amb polítiques educatives que a la pràctica incentivessin l'exercici de l'autonomia dels centres educatius dins del marge permès per les lleis i els reglaments. És important subratllar la importància del verb incentivar. Una cosa és que en el marc normatiu existeixi un cert marge teòric d'autonomia, i una altra cosa és que a la pràctica l'Administració impulsi activament que els centres explorin i aprofitin tant com puguin aquest marge.

La qüestió és: les polítiques que du a terme l'Administració, fomenten l'exercici de l'autonomia del centre? Dit d'una altra manera: ens preguntem si el missatge dominant que envia l'Administració als centres mitjançant les polítiques públiques, és del tipus: "teniu aquest marge pedagògic, organitzatiu i de gestió, i teniu aquests recursos; a partir d'això, us animen a pensar-ho i a fer-ho com vosaltres vulgueu; feu-ho i analitzarem com ha anat".

Les polítiques educatives del Departament d'Educació i Formació Professional de la Generalitat de Catalunya responen a les prioritats que estableix el Govern. Amb independència del color polític dels governs, hi ha una sèrie de prioritats que, amb unes certes modulacions, són estables. Per exemple, des que va començar la implantació de la planificació estratègica en els centres educatius, tots els projectes de direcció (i les planificacions anuals conseqüents) han de tenir i desplegar dos grans objectius (sense perjudici que en puguin tenir més): un d'aquests dos objectius es formula amb el títol "millorar els resultats educatius"; l'altre és "millorar la cohesió social". En el moment d'escriure aquestes línies, el Pla de Govern (2024-2027) organitza les mesures educatives en tres objectius específics²²: reforçar la formació professional amb una

²² Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació i Formació Professional. "Pla de Govern 2024-2027". <https://educacio.gencat.cat/ca/departament/linies-estrategiques/pla-govern/>

oferta accessible, dual i integrada amb el teixit productiu; millorar els resultats acadèmics de l'alumnat i l'excel·lència educativa; i millorar la igualtat d'oportunitats a través de l'equitat educativa, la gratuïtat de l'etapa de zero a tres anys i la reducció de l'abandonament escolar prematur.

Ja que el marc normatiu estableix l'autonomia dels centres educatius, és lògic esperar que cada centre educatiu desenvolupi, dins del seu marge d'autonomia pedagògica, organitzativa i de gestió, els objectius i les línies estratègiques que marca el Departament d'Educació i Formació Professional. I que, per fer-ho, disposi de recursos suficients. Aquest seria el plantejament sobre el qual ens hem preguntat abans si és el missatge dominant que envia l'Administració als centres: "teniu autonomia, teniu recursos, feu-ho a la vostra manera i analitzarem com ha anat".

L'Administració no nega aquest plantejament (si ho fes, entraria en contradicció amb l'autonomia de centres establerta pel marc normatiu), però no l'incentiva explícitament. En canvi, l'Administració sí que incentiva, i molt, l'assessorament, el suport organitzatiu i la dotació de recursos sota la condició que el centre educatiu participi en un programa regulat i convocat per la pròpia Administració. Per tant, l'incentiu explícit que ofereix el sistema educatiu català no està en l'actuació regida pels sols criteris sorgits de l'exercici de l'autonomia, sinó que està situat en l'adhesió a programes de disseny centralitzat, organitzats i regulats mitjançant disposicions administratives.

Un exemple, entre molts altres possibles, és la Resolució EDU/772/2020, de 24 de març, per la qual es crea el Programa d'innovació pedagògica d'acceleració de la transformació educativa (PACTE)²³. Aquest programa pretén "afavorir les iniciatives de desenvolupament de projectes d'innovació pedagògica i curricular que tinguin l'objectiu d'estimular la capacitat d'aprenentatge, les habilitats i potencialitats personals, l'èxit escolar de tots els alumnes, la millora de l'activitat educativa i el desenvolupament del projecte educatiu dels centres". Aquest programa segueix una pauta comuna en els programes de l'Administració educativa:

- Està regulat per una disposició administrativa.
- Té una durada determinada (la durada corrent és tres cursos acadèmics).
- Els centres educatius que s'hi vulguin incorporar han d'omplir i enviar una sol·licitud d'inscripció.
- L'Administració selecciona els centres educatius que s'incorporen al programa, mitjançant l'aplicació de criteris de selecció que figuren a la resolució administrativa.
- El centre educatiu s'ha de comprometre a organitzar un equip impulsor del programa, format per docents (i és habitual que es demani que en el grup impulsor hi hagi almenys un membre de l'equip directiu).
- El programa es desenvolupa en fases. Les més habituals són: diagnosi, disseny i planificació, implementació, avaluació, i consolidació.
- L'equip impulsor ha de trametre a l'Administració una memòria final del programa.
- L'Administració aporta suport, assessorament i recursos. Són habituals: el suport documental, la formació específica per al programa (que té la consideració de formació permanent acreditable), l'acompanyament en el treball en xarxa amb altres centres, i recursos econòmics i materials (en funció del tipus de programa i de les disponibilitat pressupostàries).

²³ DOGC. Resolució EDU/772/2020, de 24 de març, per la qual es crea el Programa d'innovació pedagògica d'acceleració de la transformació educativa". <https://dogc.gencat.cat/ca/document-del-dogc/?documentId=871746>

PAcTE és un programa entre molts altres. El març de 2024 es va obrir convocatòria ordinària, per a ensenyaments d'educació infantil, primària, secundària i/o batxillerat, per als programes d'innovació²⁴ següents: #aquiproubullying; AraArt; AVANCEM: Ensenyament i Aprenentatge Integrat de les Llengües; Comunitats d'aprenentatge; Enfocament Restauratiu Global; Escoles Tàndem; Magnet Aliances per a l'Èxit Educatiu; PAcTE; STEAMcat; i Xarxa de Competències. I, també el març de 2024, per a ensenyaments de formació professional i de règim especial: ActivaFP; FP Skills; CooperArt; EmprènFP; EmpresaFP; FPDual; FuturaFP; InnovaFP; MobilitatFP; OrientaFP; Qualitat i Millora contínua; Xarxa PFI. L'octubre de 2024 s'obria segona convocatòria per a la participació en el programa Florence²⁵ (que té per objectiu millorar la competència matemàtica de l'alumnat). Aquest últim programa, Florence, és, al parer de l'autor d'aquest treball, un exemple perfecte de la reacció del Departament d'Educació i Formació Professional al coneixement públic dels resultats febles en les proves censals de l'educació bàsica, en aquest cas els resultats de les proves de competència matemàtica: un programa de disseny centralitzat (creat per un acord de Govern²⁶), amb procediment de convocatòria, selecció i admissió.

Crida l'atenció, per evident, intensa i exhaustiva, la normativització i centralització dels programes i projectes que despleguen polítiques educatives i, en particular, la regulació en el camp de la innovació educativa. La doctora en Educació i Societat Laia Lluch²⁷, en el seu article "L'autonomia de centres i la innovació" (2020), cita el docent i investigador José Luis Muñoz per assenyalar que "la innovació s'ha de fer de baix a dalt" i que "el nucli de la innovació s'ubica al centre escolar, atenent que tota innovació educativa en els centres educatius parteix de les pròpies necessitats"²⁸. Al parer de l'autor d'aquest treball, si la innovació comporta el requisit que s'ha de fer "de baix a dalt", és difícil que pugui donar els millors fruits possibles sota una regulació feta des de dalt.

Mentre aquest treball estava en fase de redacció, l'Administració educativa catalana, davant de la multiplicitat i diversitat de programes d'innovació vigents, ha decidit unificar-ne les convocatòries, mitjançant la Resolució EDF/1668/2025, de 23 d'abril, per la qual s'obre convocatòria pública unificada corresponent al curs 2025-2026 per a la participació de centres educatius en programes d'innovació educativa²⁹. En el text de la Resolució, hi trobem aquest fragment: "La informació relativa als programes d'innovació educativa, incloent-hi les places disponibles, els models, la documentació necessària per participar-hi, així com els indicadors d'avaluació específics, és la que consta en les bases de cada programa, d'acord amb les corresponents resolucions". Aquest és un altre, i nou, exemple en el qual s'evidencia el predomini del model burocràtic centralitzat a l'hora d'enfocar el desplegament de les polítiques educatives, i en particular les accions de millora, en aspectes pedagògics i organitzatius, que els centres educatius duen o haurien de dur a terme per millorar els resultats d'aprenentatge de l'alumnat.

²⁴ Generalitat de Catalunya. Xarxa telemàtica Educativa de Catalunya. "Convocatòria de programes d'innovació". https://xtec.gencat.cat/ca/innovacio/programes_innovacio/convocatoria-programes-innovacio/

²⁵ Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació i Formació Professional. "Programa Florence". <https://educacio.gencat.cat/ca/departament/linies-estrategiques/programaflorance/>

²⁶ DOGC. Acord GOV/89/2024, de 24 d'abril, pel qual es crea el Programa temporal Florence per a la millora de la competència matemàtica de l'alumnat de l'educació bàsica. <https://dogc.gencat.cat/ca/document-del-dogc/?documentId=984322>

²⁷ UOC. Portal de producció científica. "Laia Lluch Molins. Professora lectora". <https://recerca.uoc.edu/investigadores/882542/detalle>

²⁸ Lluch, Laia. (2020): "L'autonomia de centres i la innovació". *Fòrum*. Revista d'organització i gestió educativa, núm. 51, p. 23.

²⁹ DOGC. Resolució EDF/1668/2025, de 23 d'abril, per la qual s'obre convocatòria pública unificada corresponent al curs 2025-2026 per a la participació de centres educatius en programes d'innovació educativa. <https://dogc.gencat.cat/ca/document-del-dogc/?documentId=1014021>

També amb aquest treball en fase de redacció, s'ha publicat l' Acord GOV/132/2025, de 20 de maig, pel qual s'aprova el Marc per a la millora de la llengua i les matemàtiques³⁰. Entre les dotze grans línies d'actuació que estableix l'Acord, n'hi ha una que és un exemple molt clar d'aprofundiment en el model burocràtic centralitzador; és la mesura número sis: "Priorització de les competències lingüística i matemàtica en les hores de gestió autònoma dels centres a primària i secundària, incorporant-ho als Documents per a l'organització i gestió dels centres (DOIGC)". Amb independència que es pugui considerar una mesura encertada vistes les circumstàncies dels resultats educatius a Catalunya, és important fixar-se que apunta cap a una regulació centralitzada (encara que sigui de forma indirecta, sota el substantiu "priorització") de les hores de gestió autònoma dels centres educatius. És lícit preguntar-se per què unes hores "de gestió autònoma" han de ser objecte d'una direcció centralitzada, directa o indirecta. Per altra banda, el mateix acord conté una línia d'actuació que representa una novetat i, alhora, una via potencial per impulsar l'autonomia dels centres educatius. És la mesura número quatre: "Impuls d'un nou sistema de governança educativa mitjançant un programa experimental de zones educatives (ZE)". Fins a quin punt la convivència entre les mesures centralitzadores i "un nou sistema de governança educativa" afectarà l'exercici pràctic de l'autonomia dels centres educatius, és una qüestió que s'haurà de veure.

2.4. Què canvia i què no

Els apartats anteriors d'aquesta segona secció del treball mostren com els trets propis de l'organització burocràtica tradicional (inclosa la regulació exhaustiva i centralitzada de la implementació de les polítiques públiques) són encara dominants en la manera en què, a la pràctica, l'Administració enfoca l'autonomia dels centres educatius. Això, malgrat que la Llei orgànica d'educació (LOE) inclou l'autonomia dels centres en la llista de principis de l'educació (art. 1 LOE) i obliga les Administracions a fer-li una atenció prioritària (art. 2.2 LOE). També, malgrat que l'aparició de l'autonomia dels centres educatius en la LOE és coetània (no per casualitat, tal com s'ha explicat en l'apartat 2.1 d'aquest treball) a l'arribada a Espanya, i en particular a Catalunya, de les idees de la Nova Gestió Pública (NGP).

En la pugna (si es pot dir així) entre la concepció burocràtica tradicional i els elements de la NGP, el fons de la qüestió, pel que fa a l'exercici pràctic de l'autonomia dels centres educatius, ha continuat dominat per la tradició reguladora i centralista. Els elements modernitzadors (en el sentit de no tradicionals) associats o atribuïbles a la NGP han deixat empremta en la tecnificació dels processos; un exemple rellevant és l'estandardització de la planificació estratègica i l'ús d'indicadors de consecució com a elements incorporats a la realitat pràctica dels centres educatius, i progressivament consolidats amb el pas del temps, a Catalunya, des de mitjans de la dècada de 2000.

Com a conseqüència d'aquesta situació, és a dir, del predomini pràctic del l'organització burocràtica centralitzada tradicional, l'autonomia declarada en el marc normatiu no ha assolit tot el potencial que aquest mateix marc normatiu permet.

L'any 2020 (14 anys després de l'entrada en vigor de la LOE), en l'article "L'autonomia dels centres educatius o l'autonomia institucional. Segona part", Joaquín Gairín cita l'informe espanyol del "Panorama l'educació Indicadors de l'OCDE 2018"³¹: "Espanya es troba dins aquest segon grup [el grup dels sistemes més centralitzats] on les decisions a nivell central tenen el més pes. En aquest cas, el 55% de les decisions

³⁰ DOGC. Acord GOV/132/2025, de 20 de maig, pel qual s'aprova el Marc per a la millora de la llengua i les matemàtiques. <https://dogc.gencat.cat/ca/document-del-dogc/?documentId=1014539>

³¹ Gairín, Joaquín. (2020): "L'autonomia dels centres educatius o l'autonomia institucional. Segona part". *Fòrum*. Revista d'organització i gestió educativa, núm. 51, p. 7.

depenen dels nivells centrals (8%) i autonòmics (47%), mentre que només un 10% són decisions exclusives dels centres educatius.”³² En el mateix article, Gairín assenyalava: “Es produeix [...] una clara dissociació entre les declaracions públiques i la realitat dels centres”³³. I també: “Potser el que crida més l’atenció i el més contradictori és que es tracta de promoure el sentit de l’autonomia des de normatives generals i que actuen des d’una perspectiva uniformadora”³⁴.

Amb relació a l’autonomia dels centres educatius, l’Administració educativa catalana ha estat continuadora, a la seva manera i en el seu àmbit territorial, de la tradició burocràtica centralitzadora. I ho és encara. Tot i que per analitzar amb prou profunditat el perquè d’aquesta situació caldria un estudi específic (o més d’un), l’autor d’aquest treball s’atreveix a apuntar cap a una explicació que considera plausible: l’Administració fa el que sap fer; el que sap fer és el que està acostumada a fer; i el que està acostumada a fer és dur a terme la regulació burocràtica centralitzada.

Això anterior no és incompatible amb l’arribada i la incorporació de nous elements, el més rellevant dels quals és la importància que atorga el marc normatiu a l’autonomia dels centres educatius dels de l’entrada en vigor de la LOE; o la ja esmentada tecnificació dels procediments. Ara bé, les novetats, o allò que es pot anomenar canvi, no han alterat el fons de les maneres de fer tradicionals. El resultat ha estat una evolució “guepardesca”, en el sentit del prou conegut i citat fragment de la novel·la “El Guepard” (en l’original italià, “Il Gattopardo”), de Giuseppe Tomasi di Lampedusa: “Si volem que tot segueixi com està, cal que tot canviï”.³⁵ L’any 2006, Joan Estruch, en aquell moment catedràtic de secundària i professor de l’Institut de Ciències de l’Educació de la Universitat de Barcelona, escrivia: “L’autonomia escolar comença a implantar-se a Espanya amb força expectatives i algunes incerteses. [...]. Tot i això, a l’hora d’implantar-la, tant el Ministeri com les Comunitats Autònomes segueixen estant molt influïts per la tradició centralista i es resisteixen a cedir capacitat de decisió als centres”.³⁶ Vista des del present, aquesta última frase sembla tenir un aire premonitori.

Que els canvis s’implementin sobretot en aspectes tècnics i procedimentals i molt menys, o gens, en el nucli d’una determinada qüestió (en el cas que ens ocupa, l’autonomia dels centres educatius) és un fet constatable però no necessàriament inevitable. El catedràtic de Ciència Política i de l’Administració a la Universitat Pompeu Fabra, Carles Ramió³⁷, assenyalava: “Totes les organitzacions són, a nivell intern, conservadores i les Administracions públiques encara més”³⁸. Però també explicita que “resulta convenient superar el marc establert per les dinàmiques predominants a l’organització (*thinking outside the box*)”³⁹. L’autor d’aquest treball considera que, ja sigui *outside the box* o bé *inside the box*, val la pena pensar-hi seriosament.

³² Universitat Politècnica de Catalunya. Institut de Ciències de l’Educació. Ministerio de Educación y Formación profesional: “Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2018. Informe español”, p. 70. https://ice.upc.edu/ca/professorat-no-universitari/educacio-superior-professional-universitaria/seminari-28-novembre-2018/documents/mblanes-panorama-de-la-educacion-2018_final.pdf

³³ Gairín, Joaquín. (2020). *Op. Cit.*, p. 7.

³⁴ *Ibid.*, p. 9.

³⁵ Tomasi di Lampedusa, Giuseppe. (1987). “El Gatopardo”. Madrid, Ediciones Cátedra, 285 p., p. 66. En aquesta edició en castellà, la frase citada apareix a la pàgina 66: “Si queremos que todo siga como está, es preciso que todo cambie”.

³⁶ Estruch, Joan. (2006): “La autonomía escolar en España: un proceso abierto”. *Historioididáctica*. <https://www.histodidactica.com/la-autonomia-escolar-en-espana-un-proceso-abierto/>

³⁷ Universitat Pompeu Fabra. Barcelona School of Management. “Carles Ramió Matas”. <https://www.bsm.upf.edu/ca/professorat-investigacio/professorat/carles-ramio-matas>

³⁸ Ramió, Carles. (2024): “El colapso de la Administración en España”. Los libros de la catarata. 157 p., p. 153.

³⁹ *Ibid.*, p. 152.

3. L'autonomia percebuda i l'autonomia volguda

3.1. Qüestionari per mesurar la percepció i el desig que tenen les direccions educatives amb relació a l'autonomia dels centres

Amb la finalitat de mesurar l'alineació de l'autonomia dels centres educatius declarada en el marc normatiu vigent amb l'autonomia percebuda per les direccions dels centres, aquest treball usa un qüestionari. Aquest instrument està adreçat a direccions de centres educatius de titularitat pública. Pren la forma concreta d'un formulari en l'entorn Google, per la qual cosa les direccions el responen de forma telemàtica.

El format telemàtic s'ha triat perquè és àgil i robust per a la difusió, la resposta, el registre de dades i l'anàlisi de resultats. De fet, a la pràctica ha esdevingut un estàndard per aplicar qüestionaris en àmbits molt diversos.

El qüestionari s'adreça a les direccions perquè, cada una en el seu centre educatiu, són els agents responsables de fer complir la norma, d'implementar les polítiques educatives del Departament d'Educació i Formació Professional de la Generalitat de Catalunya i, al mateix temps, d'impulsar i gestionar l'autonomia del centre. Atès el paper cabdal que el marc normatiu atribueix a les direccions per liderar els centres educatius en els aspectes pedagògic, organitzatiu i de gestió, i atesa l'autonomia que el mateix marc normatiu atorga als centres en aquests tres àmbits, són molt rellevants les percepcions que les direccions tenen sobre l'autonomia real dels centres, així com sobre l'autonomia que desitgen.

El qüestionari associat a aquest treball té una qüestió prèvia relativa al temps d'experiència, en la direcció educativa, de la persona que respon, seguida de catorze qüestions més, deu de les quals estan dissenyades per mesurar la percepció de l'autonomia dels centres i quatre de les quals estan dissenyades per mesurar el desig d'autonomia entre una autonomia de "màxims" (dins del que permet el marc normatiu vigent) i una autonomia de "mínims". L'autonomia de "màxims" correspon a una àmplia llibertat dins del que la norma bàsica permet; la de "mínims" correspon a la reducció, en termes pràctics, de l'autonomia a aspectes menors, a causa de la supeditació a la regulació administrativa.

La taula que es presenta a continuació d'aquest paràgraf mostra l'estructura del qüestionari, les qüestions que planteja, la relació les qüestions sobre la percepció amb l'autonomia declarada en el marc normatiu, i la relació de les qüestions sobre el desig d'autonomia amb un plantejament de màxims o un plantejament de mínims.

Qüestionari sobre l'autonomia dels centres educatius	
[Introducció] <i>Aquest formulari és un instrument per a una recerca sobre l'autonomia dels centres educatius de titularitat pública. Està dissenyat per mesurar la percepció que tenen les direccions educatives amb relació a l'autonomia dels centres. L'autor de la recerca és l'inspector d'Educació Joaquim Costa Llobet (de la Inspecció Territorial de Girona).</i>	
Núm.	Qüestió prèvia: experiència en l'exercici de la direcció educativa Frase
0	<i>Qüestió prèvia: temps d'experiència en l'exercici de la direcció educativa</i> [Respostes possibles: menys d'un any; entre un i quatre anys; entre quatre i vuit anys; més de vuit anys]
[Aclariment previ sobre les opcions de resposta] <i>Marqueu el vostre grau d'acord (gens-poc-bastant-molt) amb les frases que segueixen.</i>	

Núm.	Qüestions 1 – 10: percepció de l'autonomia [Els fragments amb negreta són els mateixos que apareixen al formulari Google]	Relació amb l'autonomia de centres educatius declarada en el marc normatiu vigent
1	L'Administració educativa respecta l'autonomia dels centres	Art. 3.1 Decret 102/2010, d'autonomia de centres educatius
2	L'Administració educativa dona suport a l'autonomia dels centres	Art. 3.1 Decret 102/2010, d'autonomia de centres educatius
3	L'Administració educativa promou l'autonomia dels centres	Art. 120.3 LOE
4	L'Administració educativa fa atenció prioritària a l'autonomia dels centres	Art. 2.2 LOE
5	Els centres tenen autonomia per establir matèries optatives, adaptar els programes a les característiques del medi en què estan inserits, adoptar mètodes d'ensenyament i organitzar activitats culturals escolars i extraescolars	Art. 15 LODE
6	L'Administració educativa afavoreix l'autonomia de manera que els recursos econòmics, materials i humans dels centres poden donar resposta i viabilitat als projectes educatius i propostes d'organització que els centres elaboren, una vegada que són convenientment avaluats i valorats	Art. 120.3 LOE
7	L'Administració educativa fomenta que els centres puguin adoptar les experimentacions, les innovacions pedagògiques, els programes educatius i els plans de treball que considerin convenients dins de l'exercici de la seva autonomia	Art. 120.4 LOE
8	A la pràctica, els centres educatius tenen una significativa autonomia pedagògica	Art. 120.1 LOE Art. 90.1 LEC
9	A la pràctica, els centres educatius tenen una significativa autonomia organitzativa	Art. 120.1 LOE Art. 90.1 LEC
10	A la pràctica, els centres educatius tenen una significativa autonomia de gestió	Art. 120.1 LOE Art. 90.1 LEC
Núm.	Qüestions 11 – 14: desig relatiu a l'autonomia	Relació amb el desig d'una autonomia "de màxims" o "de mínims"
11	Pel que fa a l'autonomia dels centres educatius, l'enfocament de l'Administració hauria de ser: Proporcionar recursos i deixar fer dins del marc de l'autonomia del centre	Autonomia "de màxims": recursos no condicionats
12	Pel que fa a l'autonomia dels centres educatius, l'enfocament de l'Administració hauria de ser: Condicionar la dotació de més recursos a l'admissió del centre en programes i projectes convocats per l'Administració	Autonomia "de mínims": recursos condicionats
13	Pel que fa a l'autonomia dels centres educatius, l'enfocament de l'Administració hauria de ser: Un cop establertes les línies bàsiques de les polítiques educatives, fomentar que el centre trobi la seva manera de dur-les a la pràctica	Autonomia "de màxims": el centre decideix la seva manera de dur a la pràctica les polítiques educatives
14	Pel que fa a l'autonomia dels centres educatius, l'enfocament de l'Administració hauria de ser: Usar els programes i projectes regulats per disposicions administratives com a via principal per al desplegament de les polítiques educatives	Autonomia "de mínims": l'Administració regula com els centres duen a la pràctica les polítiques educatives

Taula núm. 3. Contingut del qüestionari sobre l'autonomia dels centres educatius

Per aplicar el qüestionari, l'autor d'aquest treball ha pres les decisions metodològiques pràctiques següents:

- Totes les qüestions plantejades són de resposta obligatòria. D'aquesta manera, el nombre final de respostes és el mateix per a cada una de les qüestions, la qual cosa evita que hi hagi diferències en la mida de la mostra de diferents qüestions.
- Les respostes no són binàries, sinó que permeten triar entre quatre graus d'acord amb cada afirmació que el qüestionari planteja: gens, poc, bastant, molt. Aquesta elecció es deu als motius següents:
 - La persona que respon no es troba davant d'eleccions de blanc o negre, sinó que pot aportar un cert matís a la resposta.
 - Tot i la possibilitat del matís, la persona que respon s'ha de decantar cap a la banda de gens o poc acord, o cap a la banda de bastant o molt acord. Així, s'evita l'efecte d'atracció que sol tenir l'existència d'un punt mitjà quan inicialment es dubta què respondre, i s'incentiva la presa de decisió cap a una banda (gens o poc) o l'altra (bastant o molt).
 - Aquesta escala és un estàndard; s'utilitza de forma ordinària, per exemple, en les avaluacions de la funció docent⁴⁰ i de la funció directiva per valorar cada un dels ítems de l'acompliment de les funcions pròpies de l'exercici de la docència i de la funció directiva. Les direccions educatives participen directament, cada any, en les avaluacions del personal docent i en l'autoavaluació directiva, per la qual cosa l'escala qualitativa gens-poc-bastant-molt els és molt familiar.
 - Si les qüestions formulades estan ben dissenyades, l'escala gens-poc-bastant-molt és adequada, al parer de l'autor d'aquest treball, per obtenir una mesura significativa del grau d'alineació de l'autonomia dels centres educatius, tal com la planteja i declara el marc normatiu, amb les percepcions i els desitjos de les direccions sobre aquests assumptes.
- Les respostes són anònimes; així s'indica en la informació que apareix a l'encapçalament del formulari (per tant, l'aplicació de Google no registra l'adreça de correu electrònic de la persona que respon, encara que sí que registra la data i l'hora de la resposta). Aquesta decisió s'ha pres per alliberar la persona que respon de la possible pressió que potser sentiria si pensés que serà identificada com a autora d'unes determinades valoracions; una pressió que en alguns casos podria condicionar el sentit de les respostes.
- Per assegurar que el qüestionari arriba per un canal precís i fiable a les direccions dels centres educatius, s'ha enviat l'enllaç a la bústia del correu corporatiu personal dels directors i directores, mitjançant una tramesa feta pels diferents Serveis Educatius⁴¹ de les comarques gironines. Així, per exemple, els directors i directores dels centres de la comarca de la Selva han rebut l'enllaç

⁴⁰ Portal Jurídic de Catalunya. Resolució EDU/2637/2020, de 23 d'octubre, per la qual s'aproven les instruccions sobre el curs d'iniciació, el període de prova inicial i la prova d'idoneïtat del personal interí docent. <https://dogc.gencat.cat/ca/document-del-dogc/?documentId=885093> Cada un dels descriptors associats a la competència docent (annex 3 de la Resolució) es valora segons una escala gens-poc-bastant-molt. Un model d'informe es pot consultar a: <https://documents.espai.educacio.gencat.cat/FormularisModels/PersonalCentres/A187.pdf>

⁴¹ Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació i Formació Professional. Serveis Educatius. "Els serveis educatius són equips multiprofessionals que donen suport i assessorament als professors i als alumnes (i les seves famílies) de centres educatius públics i privats concertats de nivells educatius no universitaris." <https://educacio.gencat.cat/ca/arees-actuacio/centres-serveis-educatius/serveis-educatius-altres-suports/serveis-educatius/index.html>

en un correu enviat pels Serveis Educatius amb seu a Santa Coloma de Farners (direccions de centres de la Selva interior) o de Blanes (direccions de centres de la Selva marítima).

Aquest ús d'un canal corporatiu ha estat possible gràcies a la col·laboració que han prestat els Serveis Educatius a l'autor d'aquest treball, amb el coneixement i el vistiplau dels Serveis Territorials d'Educació i Formació Professional a Girona. D'aquesta manera, per motius pràctics de possibilitat d'accés als canals corporatius, la mostra de l'estudi ha quedat inscrita territorialment en l'àmbit de les comarques gironines. Per una banda, la mida potencial de la mostra és prou gran i prou representativa dels centres catalans (centres grans, mitjans i petits per nombres d'alumnat i professorat, de localitats molt poblades i de localitats amb pocs habitants, de diferents etapes educatives). Per una altra banda, la difusió mitjançant els Serveis Educatius ha donat un valuós suport institucional a un qüestionari que, en termes pràctics, competeix amb moltes altres enquestes, d'àmbits molt diversos, que una persona pot rebre avui dia.

- El qüestionari conté una pregunta introductòria sobre el temps d'experiència a la direcció educativa de la persona que respon, amb la simple finalitat de conèixer quina proporció de direccions expertes hi ha en la mostra. A partir de quatre anys d'exercici del càrrec una direcció de centre públic ja compta amb una experiència significativa (quatre anys és el temps d'un mandat complet, després d'haver estat seleccionat o seleccionada per concurs de mèrits⁴²). L'autor d'aquest treball ha considerat que no era necessari recollir informació d'altres variables categòriques (centres grans o petits, urbans o rurals, d'infantil i primària o de secundària, etc.), per dos motius. El primer motiu és que el marc normatiu estableix l'autonomia dels centres amb independència que siguin grans o petits, urbans o rurals, o d'unes determinades etapes educatives. El segon és que un estudi que analitzés resultats agrupats segons altres variables comportaria una extensió superior a la que pot tenir un treball de final de grau com aquest.

Un cop tramès l'enllaç a les direccions dels centres educatius, el formulari de Google ha admès respostes des del 13 de maig de 2025 fins al 22 de maig de 2025, ambdós dies inclosos. Ha recollit les respostes de 153 directors i directores de centres educatius públics que l'han volgut completar i enviar. Al parer de l'autor d'aquest treball, és una mostra prou gran per poder ser considerada significativa a fi i efecte d'obtenir resultats rellevants sobre les percepcions i els desitjos relatius a l'autonomia dels centres. Amb 153 respostes per a cada qüestió, és consistent, en termes matemàtics, fer una anàlisi per percentatges.

Dels 153 formularis omplerts, 13 (8,50%) corresponen a direccions amb menys d'un any d'experiència; 39 (25,49%) a direccions amb una experiència entre un i quatre anys; 46 (30,07%) a direccions amb una experiència entre quatre i 8 anys; i 55 (35,95%) amb més de vuit anys d'experiència. Les dues terceres parts, aproximadament, de les direccions que han respost tenen una experiència de més de quatre anys en l'exercici de la funció directiva.

⁴² La direcció d'un centre educatiu de titularitat de la Generalitat de Catalunya se selecciona, mitjançant concurs de mèrits, per a un mandat de quatre anys (renovable). Les convocatòries són anuals; l'última (en el moment de la redacció d'aquest treball) està regulada per la Resolució EDF/47/2025, de 13 de gener, per la qual es convoca concurs de mèrits per seleccionar el director o directora de diversos centres educatius dependents del Departament d'Educació i Formació Professional. <https://dogc.gencat.cat/ca/document-del-dogc/?documentId=1004023>

3.2. L'autonomia percebuda per les direccions dels centres educatius

Els percentatges, arrodonits a dos decimals, de cada una de les quatre opcions de resposta a les qüestions relatives a la percepció de l'autonomia (qüestions 1 –10) queden reflectits en la taula següent:

Percepció de l'autonomia dels centres educatius

Núm.	Qüestió [els fragments en negreta corresponen als que apareixen al formulari]	Gens d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord
1	L'Administració educativa respecta l'autonomia dels centres	1,96%	28,76%	62,09%	7,19%
2	L'Administració educativa dona suport a l'autonomia dels centres	3,27%	41,18%	52,29%	3,27%
3	L'Administració educativa promou l'autonomia dels centres	3,92%	48,37%	43,14%	4,58%
4	L'Administració educativa fa atenció prioritària a l'autonomia dels centres	7,19%	66,01%	24,84%	1,96%
5	Els centres tenen autonomia per establir matèries optatives, adaptar els programes a les característiques del medi en què estan inserits, adoptar mètodes d'ensenyament i organitzar activitats culturals escolars i extraescolars	0,65%	8,50%	56,86%	33,99%
6	L'Administració educativa afavoreix l'autonomia de manera que els recursos econòmics, materials i humans dels centres poden donar resposta i viabilitat als projectes educatius i propostes d'organització que els centres elaboren, una vegada que són convenientment avaluats i valorats	13,73%	46,41%	33,33%	6,54%
7	L'Administració educativa fomenta que els centres puguin adoptar les experimentacions, les innovacions pedagògiques, els programes educatius i els plans de treball que considerin convenient dins de l'exercici de la seva autonomia	1,31%	18,95%	63,40%	16,34%
8	A la pràctica, els centres educatius tenen una significativa autonomia pedagògica	0,65%	16,34%	66,01%	16,99%
9	A la pràctica, els centres educatius tenen una significativa autonomia organitzativa	3,27%	27,45%	56,21%	13,07%
10	A la pràctica, els centres educatius tenen una significativa autonomia de gestió	7,84%	43,79%	44,44%	3,92%

Taula núm. 4. Pesos relatius (en percentatges) de les respostes a les qüestions sobre la percepció de l'autonomia dels centres educatius

Tot i que només amb els percentatges tal com estan presentats en la taula anterior ja seria possible abordar una anàlisi dels resultats, l'autor d'aquest treball ha considerat que resulta més visual i entenedor presentar, també, aquests resultats de forma gràfica; agrupats, a més, per blocs de qüestions. Les qüestions 1 – 4 tenen una redacció molt semblant; difereixen només en el verb o la perífrasi verbal. Les qüestions 5 – 7 es presenten amb frases més llargues i provenen de l'extracció de fragments de lleis orgàniques (LODE i LOE). Les qüestions 8 – 10 fan referència a la percepció relativa als tres tipus d'autonomia el marc normatiu atorga als centres educatius.

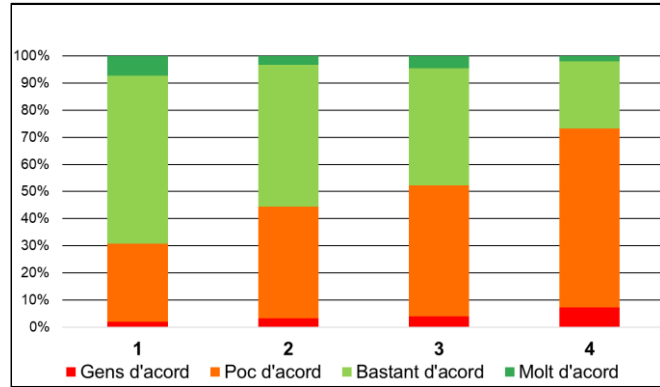
La representació gràfica és mitjançant columnes apilades. Cada columna correspon a una qüestió del formulari; dins de cada columna, els colors corresponen als percentatges de les respostes "gens d'acord" (vermell), "poc d'acord" (taronja), "bastant d'acord" (verd clar) i "molt d'acord" (verd fosc). Els colors permeten visualitzar de forma ràpida quina proporció de respostes manifesten gens o poc acord, i quines expressen bastant o molt acord.

L'Administració educativa...

1. respecta
2. dona suport
3. promou
4. fa atenció prioritària a ...l'autonomia dels centres

Les qüestions 1 – 4 plantegen el que es pot considerar un *crescendo* en l'actuació pràctica de l'Administració en relació amb l'autonomia dels centres educatius. Les respostes reflecteixen també un *crescendo* en el grau de desacord. El menor grau de desacord correspon a l'afirmació que l'Administració respecta l'autonomia dels centres; tot i això, la suma dels percentatges de gens o poc acord està a prop d'un terç del total de les respostes. L'afirmació que recull més desacord és que l'Administració fa atenció prioritària a l'autonomia dels centres: més de les dues terceres parts del total de les respostes expressen gens o poc acord. És rellevant assenyalar que aquesta última qüestió (la qüestió 4) reflecteix la responsabilitat que una llei orgànica, la LOE (article 2.2), atribueix explícitament a les Administracions: fer atenció prioritària a l'autonomia dels centres.

En conseqüència, les respostes a les preguntes 1 – 4 del qüestionari reflecteixen una acusada desalineació entre el que declara i estableix el marc normatiu i el que a la pràctica perceben les direccions dels centres educatius, en l'atenció que fa l'Administració amb relació a l'autonomia dels centres educatius.

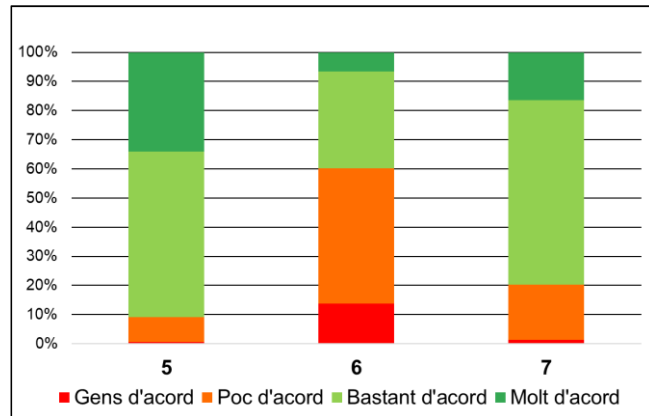


Gràfic núm. 1. Pesos relatius (en percentatges) de les respostes a les qüestions 1 - 4

5. Hi ha autonomia "de mínims" (LODE)
6. Hi ha autonomia amb prou recursos
7. Hi ha autonomia per a la iniciativa pròpia

Les respostes a la qüestió 5 i a la qüestió 7 mostren que hi ha una gran majoria de direccions que estan bastant o molt d'acord en què els centres tenen una autonomia en els termes que estableix l'article 15 de la LODE (i que l'autor d'aquest treball anomena ("autonomia de mínims"),

i que a la pràctica els centres disposen d'autonomia per dur a terme iniciatives pròpies relatives als enfocaments pedagògics. En canvi, les respostes a la qüestió 6 mostren que la majoria de les direccions (aproximadament les tres cinquenes parts del total) estan gens o poc d'acord amb l'afirmació que l'Administració afavoreix una autonomia amb prou recursos per donar resposta i viabilitat a les iniciatives dels centres educatius. És rellevant assenyalar que aquesta última qüestió 6 reflecteix la responsabilitat que una llei orgànica, la LOE (article 120.3), atribueix explícitament a les Administracions:



Gràfic núm. 2. Pesos relatius (en percentatges) de les respostes a les qüestions 5 - 7

afavorir que l'autonomia de manera que els recursos econòmics, materials i humans dels centres puguin donar resposta i viabilitat als projectes educatius i propostes d'organització que els centres elaboren, una vegada que són convenientment avaluats i valorats.

En conseqüència, la resposta a la pregunta 6 del qüestionari revela un acusat desalineament entre el que declara i estableix el marc normatiu i el que a la pràctica perceben les direccions dels centres educatius, pel que fa a la disponibilitat de recursos per poder desenvolupar l'autonomia. En canvi, les respostes a les qüestions 5 i 7 indiquen que és majoritària la percepció de l'existència de l'autonomia en els termes que planteja la LODE ("autonomia de mínims") i que les centres tenen la possibilitat pràctica de plantejar iniciatives pròpies.

La síntesi de les respostes a les qüestions 5 – 7 és: existeix la possibilitat d'exercir l'autonomia mitjançant idees pròpies dels centres, però l'Administració no afavoreix que hi hagi prou recursos per donar resposta i viabilitat a les iniciatives dels centres educatius.

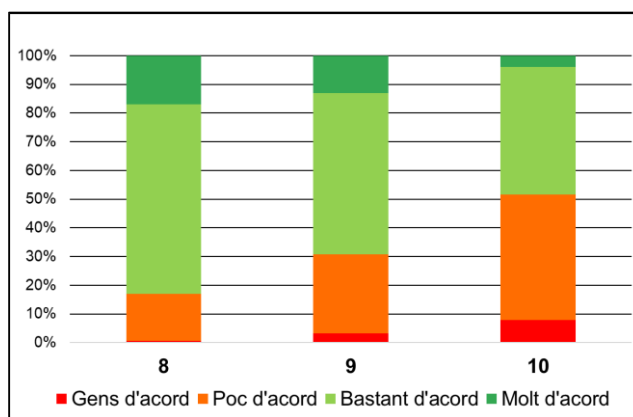
- 8. Hi ha autonomia pedagògica
- 9. Hi ha autonomia organitzativa
- 10. Hi ha autonomia de gestió

Les respostes a les qüestions 8 – 10 mostren un grau creixent de desacord amb l'existència pràctica de l'autonomia segons els tres tipus d'autonomia que estableix el marc normatiu i per aquest ordre: pedagògica, organitzativa i de gestió. La majoria de les respostes estan bastant o molt d'acord amb l'existència pràctica de les autonomies pedagògica i organitzativa. En canvi, la distribució

re respostes relatives a l'autonomia de gestió es reparteix aproximadament en una meitat gens o poc d'acord i l'altra meitat bastant o molt d'acord; a més, la distribució és quasi simètrica amb relació a l'eix que passa per la marca del 50%.

Aquests resultats són coherents amb els resultats de les respostes a les qüestions 5 – 7. La majoria de les direccions perceben que a la pràctica existeix una prou significativa autonomia per dur a terme iniciatives pròpies, que corresponen a les categories d'autonomia pedagògica i organitzativa; en canvi, hi ha, en termes comparatius, un notable decrement en el grau d'acord relatiu a la disponibilitat de recursos, la qual cosa és coherent amb el decrement en el grau d'acord relatiu a l'existència pràctica d'una significativa autonomia de gestió.

És rellevant assenyalar que sense els recursos necessaris l'autonomia declarada queda, a la pràctica, molt reduïda.



Gràfic núm. 3. Pesos relatius (en percentatges) de les respostes a les qüestions 8 - 10

3.3. L'autonomia volguda per les direccions dels centres educatius

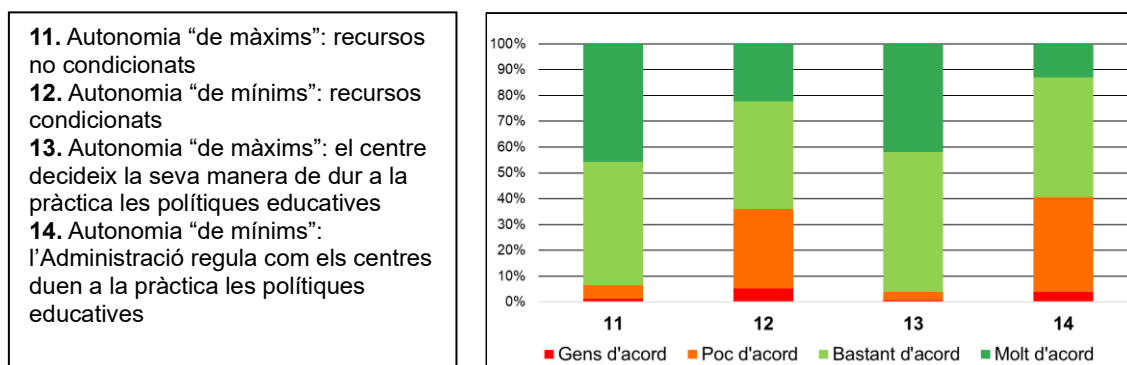
Els percentatges, arrodonits a dos decimals, de cada una de les quatre opcions de resposta a les qüestions relatives a l'autonomia volguda (qüestions 11 – 14) queden reflectits en la taula següent:

L'autonomia dels centres educatius volguda

Núm.	Qüestió [Els fragments en negreta corresponen als que apareixen al formulari]	Gens d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord
11	<i>Pel que fa a l'autonomia dels centres educatius, l'enfocament de l'Administració hauria de ser: Proporcionar recursos i deixar fer dins del marc de l'autonomia del centre</i>	1,31%	5,23%	47,71%	45,75%
12	<i>Pel que fa a l'autonomia dels centres educatius, l'enfocament de l'Administració hauria de ser: Condicionar la dotació de més recursos a l'admissió del centre en programes i projectes convocats per l'Administració</i>	5,23%	30,72%	41,83%	22,22%
13	<i>Pel que fa a l'autonomia dels centres educatius, l'enfocament de l'Administració hauria de ser: Un cop establertes les línies bàsiques de les polítiques educatives, fomentar que el centre trobi la seva manera de dur-les a la pràctica</i>	0,65%	3,27%	54,25%	41,83%
14	<i>Pel que fa a l'autonomia dels centres educatius, l'enfocament de l'Administració hauria de ser: Usar els programes i projectes regulats per disposicions administratives com a via principal per al desplegament de les polítiques educatives</i>	3,92%	36,60%	46,41%	13,07%

Taula núm. 5. Pesos relatius (en percentatges) de les respostes a les qüestions sobre el desig per a l'autonomia dels centres educatius

La representació gràfica dels resultats i el procediment d'anàlisi són anàlegs als que s'han usat per a l'apartat 3.2 d'aquest treball.



Gràfic núm. 4. Pesos relatius (en percentatges) de les respostes a les qüestions 11 - 14

Les distribucions de les respostes són semblants per una banda en les qüestions 11 i 13, i per una altra banda en les qüestions 12 i 14. Les respostes a les qüestions 11 i 13, que plantegen una autonomia “de màxims” (amb recursos per dir-la a terme no condicionats d'entrada i amb llibertat del centre per decidir com dur a la pràctica les polítiques educatives), mostren, per molt àmplia majoria, bastant o molt d'acord (més del 90% de les respostes). Les qüestions 12 i 14, que plantegen una autonomia “de

mínims" (amb recursos per al centre i procediments d'aplicació al centre sotmesos a la regulació administrativa) obtenen majoritàriament respostes amb bastant o molt grau d'acord, però les respostes que manifesten gens o poc grau d'acord representen prop d'una tercera part del total (qüestió 12) i prop de dues cinques parts del total (qüestió 14).

Una primera aproximació a la interpretació del conjunt de les respostes a aquestes quatre qüestions podria ser que les direccions es decanten molt majoritàriament cap a una autonomia "de màxims" però que, alhora, una important majoria d'aquestes mateixes direccions està d'acord que l'Administració reguli recursos i procediments d'aplicació. Això pot semblar una contradicció. L'autor d'aquest treball considera que, en una aproximació més matisada, hi ha una interpretació que concilia els resultats de les quatre qüestions: la regulació per part de l'Administració no està majoritàriament mal vista, sempre que permeti que els centres disposin de suficients recursos, no condicionats d'entrada, i de prou llibertat per decidir com dur a terme les polítiques educatives.

Proposta

La realització d'aquest treball, des del plantejament inicial fins al contingut final d'aquestes pàgines, porta l'autor a considerar, i defensar, que les Administracions educatives, i en particular l'Administració de la Generalitat de Catalunya, haurien de fer atenció prioritària a l'autonomia dels centres educatius, per desenvolupar-la, aprofundir-la i consolidar-la com a element fonamental del sistema, sense que sigui estrictament necessari canviar la norma bàsica vigent.

En tot cas, el desplegament de la norma bàsica hauria d'abandonar l'enfocament centralitzat hiperregulador; s'hauria de centrar en les línies estratègiques fonamentals i, alhora, deixar marge de maniobra per a l'exercici real i pràctic de l'autonomia dels centres educatius. Aquest marge de maniobra implicaria, necessàriament, suficiència de recursos per als centres educatius: sense recursos suficients, l'autonomia, tot i declarada, queda en gran mesura buida de contingut.

Hi ha diferents raons que justifiquen aquesta proposta:

- La primera raó és l'obligat compliment del que estableix el marc normatiu. L'article 2.2 de la LOE determina que els poders públics han de fer atenció prioritària a l'autonomia dels centres educatius. L'article 120.3 de la mateixa Llei orgànica determina que les administracions educatives afavoriran l'autonomia dels centres de manera que els seus recursos econòmics, materials i humans puguin donar resposta i viabilitat als projectes educatius i propostes d'organització que elaborin. Cap d'aquests dos mandats està suficientment assolit.

La situació real queda lluny del desplegament del potencial màxim que el marc normatiu permet per a l'autonomia dels centres educatius, tal com aquest treball ha argumentat mitjançant l'anàlisi de fonts documentals (incloses les disposicions del marc normatiu) i mitjançant els resultats d'un qüestionari que ha respost una mostra significativa de direccions de centres educatius públics de Catalunya.

Tampoc s'ha desenvolupat, i ni tan sols començat a desplegar, la direcció professional dels centres educatius, prevista a Catalunya en els articles 34-42 del Decret 155/2010, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent.

- La segona raó és que, des del punt de vista de la gestió pública, no té gaire sentit introduir elements modernitzadors pensats per superar la tradició burocràtica centralitzadora i, a l'hora de la veritat, confinar les preteses modernitzacions en el terreny estret dels procediments i els instruments, tot deixant intactes els elements fonamentals de les pràctiques tradicionals.
- La tercera raó és que l'Administració faria bé de sortir de la seva zona de confort per donar confiança a les persones professionals que treballen en els centres educatius, i particularment a les direccions dels centres. Aquesta confiança, traduïda en llibertat real i pràctica per exercir l'autonomia dins de les possibilitats potencials que ofereix el marc normatiu (i amb prou recursos per fer-ho), afavoriria, al parer de l'autor d'aquest treball, que es desenvolupés la iniciativa i la creativitat des de la base. És oportú subratllar una cita que apareix a l'apartat 2.3 d'aquest treball: "la innovació [pedagògica i organitzativa, a les aules] s'ha de fer de baix a dalt" (Laia Lluch, 2020).

Una autonomia dels centres educatius desenvolupada fins al màxim grau que permet la norma bàsica vigent aniria a contracorrent de la tradició burocràtica centralitzadora, i probablement produiria en l'Administració una inicial sensació de pèrdua de control; però confiar en les persones professionals que exerceixen el servei públic no és perdre el control, sinó afavorir que floreixi un potencial que d'altra manera queda constret per la hiperregulació centralitzada. En realitat, el control no es perdria; ara bé, seria un control enfocat *a posteriori*, basat en l'avaluació rigorosa dels resultats obtinguts per l'exercici de l'autonomia, i associat al desenvolupament i promoció dins de la carrera de les persones professionals del sistema educatiu.

Conclusions

La realització d'aquest treball, que ha comportat la recerca i l'anàlisi tant en fonts documentals com en una part experimental, condueix cap a una sèrie de conclusions que s'exposen en aquesta secció.

Conclusions de l'estudi i anàlisi de fons documentals (incloses les disposicions del marc normatiu) i dels resultat del qüestionari respost per una mostra significativa de les direccions de centres públics de Catalunya:

- I. Des de l'entrada en vigor de la Llei orgànica 2/2006, d'educació (LOE), les Administracions educatives estan obligades a fer atenció prioritària a l'autonomia pedagògica, organitzativa i de gestió dels centres educatius (art. 2,2 LOE). A més, tenen l'encàrrec explícit d'afavorir l'autonomia dels centres de tal manera que els seus recursos (els dels centres) econòmics, material i humans puguin donar resposta i viabilitat als projectes educatius i propostes d'organització que els centres elaborin (art. 120.3 LOE). A Catalunya, la Llei 123/2009, d'educació (LEC) planteja l'autonomia dels centres educatius en consonància amb el marc de la legislació bàsica espanyola.
- II. Des del punt de vista declaratiu, la norma bàsica espanyola i el marc normatiu català obren la porta a un potencial desenvolupament profund de l'autonomia dels centres educatius. És a dir, que els centres puguin prendre la iniciativa (pedagògica, organitzativa i de gestió) tot sabent que disposen, o disposaran, dels recursos necessaris per dur a terme el que es proposen.
- III. Existeix una correlació, tant per moment temporal com per contingut, entre l'enfocament que el marc normatiu fa per a l'autonomia dels centres educatius i les idees de la Nova Gestió Pública (NGP). La influència de les idees de la NGP es manifesta no tan sols en el plantejament general que el marc normatiu fa per a l'autonomia dels centres, sinó també, en particular a Catalunya, en la incorporació de tècniques i instruments. En els centres educatius no universitaris de Catalunya, i amb especial intensitat als centres de titularitat de la Generalitat de Catalunya, la planificació estratègica i l'ús d'indicadors esdevenen un estàndard de treball. En canvi, un element clau com és la figura del directiu professional docent, tot i que està prevista per la llei educativa catalana (LEC), no es desenvolupa i queda sense efecte pràctic.
- IV. L'Administració educativa catalana és, des d'un punt de vista declaratiu, respectuosa amb l'autonomia dels centres. Ara bé: a la pràctica, l'incentiu explícit que ofereix el sistema educatiu català no se situa en la llibertat dels centres regida pels sols criteris sorgits de l'exercici de l'autonomia, sinó que està situat en l'adhesió a programes de disseny centralitzat, organitzats i regulats mitjançant disposicions administratives.
- V. Els elements modernitzadors associats o atribuïbles a la NGP han deixat empremta en la tecnificació dels processos, però, pel que fa a l'exercici pràctic de l'autonomia dels centres educatius, el fons de la qüestió continua estant dominat per la tradició reguladora i centralista.
- VI. Com a conseqüència del predomini pràctic de l'organització burocràtica centralitzada tradicional, l'autonomia declarada en el marc normatiu no ha pogut assolir tot el potencial que aquest mateix marc normatiu permet.
- VII. La percepció que les direccions dels centres públics de titularitat de la Generalitat de Catalunya tenen sobre l'autonomia pràctica de què disposen està desalineada amb relació a l'autonomia declarada pel marc normatiu.

- a) Existeix una gran desalineació entre l'obligació que segons el marc normatiu tenen les Administracions de fer atenció prioritària a l'autonomia (art. 2.2 LOE) i el que perceben les direccions educatives.
 - b) La majoria de les direccions estan gens o poc d'acord amb l'afirmació que l'Administració afavoreix una autonomia amb prou recursos per donar resposta i viabilitat a les iniciatives dels centres educatius (art. 120.3 LOE). Perceben que, a la pràctica, existeix una prou significativa autonomia per dur a terme iniciatives (pedagògiques i organitzatives) pròpies; en canvi, hi ha, en termes comparatius, un notable decrement en el grau d'acord relatiu a la disponibilitat de recursos per fer-ho.
- VIII. Les direccions dels centres educatius públics de titularitat de la Generalitat de Catalunya estan bastant o molt d'acord amb disposar d'una autonomia "de màxims": llibertat per fer dins del marc de l'autonomia que estableix el marc normatiu i per trobar la manera pròpia de dur a terme les línies bàsiques polítiques educatives establertes per l'Administració, tot disposant dels recursos necessaris. La interpretació dels resultats experimentals permet deduir que la majoria de les direccions veuria bé que l'Administració regulés recursos i procediments, sempre que els centres disposessin de suficients recursos (no condicionats d'entrada) i de prou llibertat per decidir com dur a terme les polítiques educatives.

Conclusions propositives:

- IX. Sense necessitat de canviar la norma bàsica vigent, les Administracions educatives, i en particular l'Administració de la Generalitat de Catalunya, haurien de fer atenció prioritària a l'autonomia dels centres educatius, per desenvolupar-la, aprofundir-la i consolidar-la com a element fonamental del sistema.
- X. El control de l'exercici de l'autonomia s'hauria d'enfocar com a mecanisme *a posteriori*, basat en l'avaluació rigorosa dels resultats obtinguts per l'exercici de l'autonomia, i associat al desenvolupament i promoció dins de la carrera de les persones professionals del sistema educatiu.

Fonts d'informació. Bibliografia

Normativa: disposicions generals / documents d'administració i govern

Per l'ordre jeràrquic següent: lleis i reials decrets legislatius de normativa bàsica, lleis ordinàries, decrets, altres disposicions.

Llei Orgànica 8/1985, de 3 de juliol, reguladora del dret a l'educació. Text consolidat. BOE núm. 159, 04.07.1985

<https://www.boe.es/eli/es/lo/1985/07/03/8/con>

Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació. Text consolidat. BOE núm. 106, 04.05.2006

<https://www.boe.es/eli/es/lo/2006/05/03/2/con>

Llei orgànica 3/2020, de 29 de desembre, per la qual es modifica la Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació. Text consolidat. BOE núm. 340, 30.12.2020

<https://www.boe.es/eli/es/lo/2020/12/29/3/con>

Reial Decret Legislatiu 5/2015, del 30 d'octubre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic. Text consolidat. BOE núm. 261, 31.10.2015

<https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2015/10/30/5/con>

Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació. Text consolidat. DOGC núm. 5422, 16.07.2009

<https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/l/2009/07/10/12>

Decret 102/2010, de 3 d'agost, d'autonomia de centres educatius. Text consolidat. DOGC núm. 5686, 05/08/2010

<https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/d/2010/08/03/102>

Decret 155/2010, de 2 de novembre, de la direcció dels centres educatius públics i del personal directiu professional docent. Text consolidat. DOGC núm. 5753, 11.11.2010

<https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/d/2010/11/02/155>

Decret 39/2014, de 25 de març, pel qual es regulen els procediments per definir el perfil i la provisió dels llocs de treball docents. Text consolidat. DOGC núm. 6591, 27.03.2014

<https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/d/2014/03/25/39>

Resolució EDU/772/2020, de 24 de març, per la qual es crea el Programa d'innovació pedagògica d'acceleració de la transformació educativa". DOGC núm. 8099, 30.3.2020

<https://dogc.gencat.cat/ca/document-del-dogc/?documentId=871746>

Resolució EDU/2637/2020, de 23 d'octubre, per la qual s'aproven les instruccions sobre el curs d'iniciació, el període de prova inicial i la prova d'idoneïtat del personal interí docent. DOGC núm. 8258, 29.10.2020

<https://dogc.gencat.cat/ca/document-del-dogc/?documentId=885093>

Resolució EDF/47/2025, de 13 de gener, per la qual es convoca concurs de mèrits per seleccionar el director o directora de diversos centres educatius dependents del Departament d'Educació i Formació Professional. DOGC núm. 9329, 15.01.2025

<https://dogc.gencat.cat/ca/document-del-dogc/?documentId=1004023>

Resolució EDF/1668/2025, de 23 d'abril, per la qual s'obre convocatòria pública unificada corresponent al curs 2025-2026 per a la participació de centres educatius en programes d'innovació educativa. DOGC núm. 9413, 15/05/2025

<https://dogc.gencat.cat/ca/document-del-dogc/?documentId=1014021>

Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació i Formació professional. "Documents per a l'organització i la gestió dels centres".

<https://educacio.gencat.cat/ca/arees-actuacio/centres-serveis-educatius/centres/organitzacio-gestio/doigc/>

Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació i Formació Professional. "Pla de Govern 2024-2027".

<https://educacio.gencat.cat/ca/departament/linies-estrategiques/pla-govern/>

Acord GOV/89/2024, de 24 d'abril, pel qual es crea el Programa temporal Florence per a la millora de la competència matemàtica de l'alumnat de l'educació bàsica. DOGC núm. 9151, 26.4.2024.

<https://dogc.gencat.cat/ca/document-del-dogc/?documentId=984322>

Acord GOV/132/2025, de 20 de maig, pel qual s'aprova el Marc per a la millora de la llengua i les matemàtiques. DOGC núm. 9418, 22.05.2025

<https://dogc.gencat.cat/ca/document-del-dogc/?documentId=1014539>

Bibliografia

Per ordre alfabètic.

Costa, Joaquim. (2022): "Els reptes de la direcció educativa en tres aproximacions". *Fòrum. Revista d'organització i gestió educativa*, núm. 59, p. 5-9.

Estruch, Joan. (2006): "La autonomía escolar en España: un proceso abierto". *Historiodidáctica*.

<https://www.histodidactica.com/la-autonomia-escolar-en-espana-un-proceso-abierto/>

Gairín, Joaquim. (2019): "L'autonomia dels centres educatius o l'autonomia institucional". *Fòrum. Revista d'organització i gestió educativa*, núm. 50, p. 5-7.

Gairín, Joaquim. (2020): "L'autonomia dels centres educatius o l'autonomia institucional. Segona part". *Fòrum. Revista d'organització i gestió educativa*, núm. 50, p. 5-10.

Garcia, Eugeni et. al. (2007). "Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic". Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació.

https://repositori.educacio.gencat.cat/bitstream/handle/20.500.12694/6173/guia_elaborar_planificar_pla_estrategic.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hood, Christopher. (1991): "A Public Management for All Seasons?" *Public Administration*, núm. 69, p. 3-19.

<https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PSPA108/4NMP%20all%20seasonsfulltext.pdf>

Lluch, Laia. (2020): "L'autonomia de centres i la innovació". *Fòrum. Revista d'organització i gestió educativa*, núm. 51, p. 21-26.

Osborne, David; Gaebler, Ted. (1994). "La reinvencción del gobierno". Barcelona: Paidós.

Ramió, Carles. (2024): "El colapso de la Administración en España". *Los libros de la catarata*. 157 p.

Tomasi di Lampedusa, Giuseppe. (1987). "El Gatopardo". Madrid, Ediciones Cátedra, 285 p.

Villorí, Manuel. (2009): "Sociedad Moderna y Burocracia. El paradigma burocrático y su crisis". Toledo: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, 2009, 23 p., p. 8 (Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A1, Cuerpo Superior, especialidad de Administración General, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, Tema 1). ISBN: 978-84-7788-550-4.

Bibliografia web

Per ordre alfabètic.

BOE (Diario oficial Boletín Oficial del Estado).

https://www.boe.es/diario_boe/

Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació i Formació Professional.

<https://educacio.gencat.cat/ca/inici/>

Generalitat de Catalunya. Portal Jurídic de Catalunya.

<https://portaljuridic.gencat.cat/ca/inici/>

Generalitat de Catalunya. Xarxa Telemàtica Educativa de Catalunya.

<https://xtec.gencat.cat/ca/inici/>

Termcat. Centre de terminologia.

<https://termcat.cat/ca>

Universitat Oberta de Catalunya. Portal de producció científica.

<https://recerca.uoc.edu/>

Universitat Politècnica de Catalunya. Institut de Ciències de l'Educació. Educació Superior.

<https://ice.upc.edu/ca/professorat-no-universitari/educacio-superior-professional-universitaria>

Universitat Pompeu Fabra. Departament d'Economia i Empresa. Centre de Recerca en Economia i Salut (CRES).

<https://www.upf.edu/web/cres>

Universitat Pompeu Fabra. Barcelona School of Management.

<https://www.bsm.upf.edu/ca>

Annexos

Annex 1: formulari Google “Percepció de l'autonomia dels centres educatius”

L'enllaç al formulari que han rebut les persones enquestades és:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfol1B2ODr_8DismzX4vIOjdD9qi1crcwvAK1xX_jQPu7CfTg/viewform?usp=dialog

El formulari ha estat obert per a respostes des del 13 de maig de 2025 fins al 22 de maig de 2025, ambdós dies inclosos.

Els fragments de captures de pantalla que apareixen a continuació d'aquest paràgraf mostren el formulari tal com l'han vist les persones enquestades.

Percepció de l'autonomia dels centres educatius

Aquest formulari és un instrument per a una recerca sobre l'autonomia dels centres educatius de titularitat pública. Està dissenyat per mesurar la percepció que tenen les direccions educatives amb relació a l'autonomia dels centres. L'autor de la recerca és l'inspector d'Educació Joaquim Costa Llobet (de la Inspecció Territorial de Girona).

* Indica que la pregunta és obligatòria

Qüestió prèvia: temps d'experiència en l'exercici de la direcció educativa *

☐ Menys d'un any
☐ Entre un i quatre anys
☐ Entre quatre i vuit anys
☐ Més de vuit anys

Marqueu el vostre **grau d'acord (gens-poc-bastant-molt)** amb les frases que segueixen.

L'Administració educativa **respecta** l'autonomia dels centres. *

- ☐ Gens d'acord
- ☐ Poc d'acord
- ☐ Bastant d'acord
- ☐ Molt d'acord

L'Administració educativa **dona suport** a l'autonomia dels centres. *

- ☐ Gens d'acord
- ☐ Poc d'acord
- ☐ Bastant d'acord
- ☐ Molt d'acord

L'Administració educativa **promou** l'autonomia dels centres. *

- ☐ Gens d'acord
- ☐ Poc d'acord
- ☐ Bastant d'acord
- ☐ Molt d'acord

L'Administració educativa **fa atenció prioritària** a l'autonomia dels centres. *

- ☐ Gens d'acord
- ☐ Poc d'acord
- ☐ Bastant d'acord
- ☐ Molt d'acord

Els centres **tenen autonomia** per establir matèries optatives, adaptar els programes a les característiques del medi en què estan inserits, adoptar mètodes d'ensenyament i organitzar activitats culturals escolars i extraescolars. *

- ☐ Gens d'acord
- ☐ Poc d'acord
- ☐ Bastant d'acord
- ☐ Molt d'acord

L'Administració educativa **afavoreix** l'autonomia de manera que els recursos econòmics, materials i humans dels centres poden donar resposta i viabilitat als projectes educatius i propostes d'organització que els centres elaboren, una vegada que són convenientment avaluats i valorats. *

- ☐ Gens d'acord
- ☐ Poc d'acord
- ☐ Bastant d'acord
- ☐ Molt d'acord

L'Administració educativa **fomenta** que els centres puguin adoptar les experimentacions, les innovacions pedagògiques, els programes educatius i els plans de treball que considerin convenients dins de l'exercici de la seva autonomia. *

- ☐ Gens d'acord
- ☐ Poc d'acord
- ☐ Bastant d'acord
- ☐ Molt d'acord

A la pràctica, els centres educatius tenen una significativa **autonomia pedagògica**. *

- ☐ Gens d'acord
- ☐ Poc d'acord
- ☐ Bastant d'acord
- ☐ Molt d'acord

A la pràctica, els centres educatius tenen una significativa **autonomia organitzativa**. *

- ☐ Gens d'acord
- ☐ Poc d'acord
- ☐ Bastant d'acord
- ☐ Molt d'acord

A la pràctica, els centres educatius tenen una significativa **autonomia de gestió**. *

- ☐ Gens d'acord
- ☐ Poc d'acord
- ☐ Bastant d'acord
- ☐ Molt d'acord

Pel que fa a l'autonomia dels centres, l'enfocament de l'Administració hauria de ser: **Proporcionar recursos i deixar fer dins del marc de l'autonomia del centre.** *

- ☐ Gens d'acord
- ☐ Poc d'acord
- ☐ Bastant d'acord
- ☐ Molt d'acord

Pel que fa a l'autonomia dels centres, l'enfocament de l'Administració hauria de ser: **Condicionar la dotació de més recursos a l'admissió del centre en programes i projectes convocats per l'Administració.** *

- ☐ Gens d'acord
- ☐ Poc d'acord
- ☐ Bastant d'acord
- ☐ Molt d'acord

Pel que fa a l'autonomia dels centres, l'enfocament de l'Administració hauria de ser: **Un cop establertes les línies bàsiques de les polítiques educatives, fomentar que el centre trobi la seva manera de dur-les a la pràctica.** *

- ☐ Gens d'acord
- ☐ Poc d'acord
- ☐ Bastant d'acord
- ☐ Molt d'acord

Pel que fa a l'autonomia dels centres, l'enfocament de l'Administració hauria de ser: **Usar els programes i projectes regulats per disposicions administratives com a via principal per al desplegament de les polítiques educatives.** *

- ☐ Gens d'acord
- ☐ Poc d'acord
- ☐ Bastant d'acord
- ☐ Molt d'acord

Moltes gràcies per la vostra col·laboració.

Annex 2: qüestions del formulari Google i taula de respostes registrades

Qüestions:

0. Qüestió prèvia: temps d'experiència en l'exercici de la direcció educativa
1. L'Administració educativa respecta l'autonomia dels centres.
2. L'Administració educativa dona suport a l'autonomia dels centres.
3. L'Administració educativa promou l'autonomia dels centres.
4. L'Administració educativa fa atenció prioritària a l'autonomia dels centres.
5. Els centres tenen autonomia per establir matèries optatives, adaptar els programes a les característiques del medi en què estan inserits, adoptar mètodes d'ensenyament i organitzar activitats culturals escolars i extraescolars.
6. L'Administració educativa afavoreix l'autonomia de manera que els recursos econòmics, materials i humans dels centres poden donar resposta i viabilitat als projectes educatius i propostes d'organització que els centres elaboren, una vegada que són convenientment avaluats i valorats.
7. L'Administració educativa fomenta que els centres puguin adoptar les experimentacions, les innovacions pedagògiques, els programes educatius i els plans de treball que considerin convenient dins de l'exercici de la seva autonomia.
8. A la pràctica, els centres educatius tenen una significativa autonomia pedagògica.
9. A la pràctica, els centres educatius tenen una significativa autonomia organitzativa.
10. A la pràctica, els centres educatius tenen una significativa autonomia de gestió.
11. Pel que fa a l'autonomia dels centres, l'enfocament de l'Administració hauria de ser: Proporcionar recursos i deixar fer dins del marc de l'autonomia del centre.
12. Pel que fa a l'autonomia dels centres, l'enfocament de l'Administració hauria de ser: Condicionar la dotació de més recursos a l'admissió del centre en programes i projectes convocats per l'Administració.
13. Pel que fa a l'autonomia dels centres, l'enfocament de l'Administració hauria de ser: Un cop establertes les línies bàsiques de les polítiques educatives, fomentar que el centre trobi la seva manera de dur-les a la pràctica.
14. Pel que fa a l'autonomia dels centres, l'enfocament de l'Administració hauria de ser: Usar els programes i projectes regulats per disposicions administratives com a via principal per al desplegament de les polítiques educatives.

Taula de respostes registrades:

Núm. resposta	Marca de temps	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	13/5/2025 10:12	Més de vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord
2	13/5/2025 10:28	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Molt d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
3	13/5/2025 10:53	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
4	13/5/2025 10:56	Menys d'un any	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord
5	13/5/2025 11:00	Entre un i quatre anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
6	13/5/2025 11:16	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
7	13/5/2025 11:38	Entre un i quatre anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
8	13/5/2025 11:40	Entre un i quatre anys	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
9	13/5/2025 11:40	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
10	13/5/2025 11:44	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
11	13/5/2025 11:51	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
12	13/5/2025 11:59	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord
13	13/5/2025 12:02	Entre un i quatre anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
14	13/5/2025 12:04	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
15	13/5/2025 12:09	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord

Núm. resposta	Marca de temps	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
16	13/5/2025 12:10	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
17	13/5/2025 12:13	Entre quatre i vuit anys	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord
18	13/5/2025 12:14	Entre quatre i vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
19	13/5/2025 12:16	Menys d'un any	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
20	13/5/2025 12:19	Més de vuit anys	Poc d'acord	Gens d'acord	Gens d'acord	Gens d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord
21	13/5/2025 12:23	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord
22	13/5/2025 12:23	Més de vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
23	13/5/2025 12:26	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
24	13/5/2025 12:34	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord
25	13/5/2025 12:36	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
26	13/5/2025 12:40	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
27	13/5/2025 12:40	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord
28	13/5/2025 12:55	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
29	13/5/2025 12:57	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
30	13/5/2025 13:01	Menys d'un any	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord
31	13/5/2025 13:05	Entre un i quatre anys	Poc d'acord	Gens d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
32	13/5/2025 13:11	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord

Núm. resposta	Marca de temps	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
33	13/5/2025 13:12	Entre quatre i vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
34	13/5/2025 13:13	Entre quatre i vuit anys	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Gens d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord
35	13/5/2025 13:16	Entre quatre i vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
36	13/5/2025 13:16	Més de vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
37	13/5/2025 13:17	Entre quatre i vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
38	13/5/2025 13:25	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
39	13/5/2025 13:25	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
40	13/5/2025 13:35	Més de vuit anys	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
41	13/5/2025 13:51	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord
42	13/5/2025 13:53	Més de vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
43	13/5/2025 14:57	Menys d'un any	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
44	13/5/2025 15:11	Més de vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
45	13/5/2025 15:20	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord
46	13/5/2025 15:26	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord
47	13/5/2025 15:54	Menys d'un any	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
48	13/5/2025 15:59	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
49	13/5/2025 16:03	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Gens d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord

Núm. resposta	Marca de temps	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
50	13/5/2025 16:06	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Gens d'acord	Gens d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Gens d'acord	Gens d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord
51	13/5/2025 16:07	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
52	13/5/2025 17:00	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Gens d'acord	Gens d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
53	13/5/2025 17:00	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
54	13/5/2025 17:56	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
55	13/5/2025 18:18	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
56	13/5/2025 20:04	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
57	13/5/2025 22:17	Més de vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
58	14/5/2025 7:48	Més de vuit anys	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
59	14/5/2025 8:26	Entre quatre i vuit anys	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord
60	14/5/2025 8:38	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
61	14/5/2025 9:12	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
62	14/5/2025 9:25	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
63	14/5/2025 9:39	Menys d'un any	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
64	14/5/2025 9:42	Entre un i quatre anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord
65	14/5/2025 9:53	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
66	14/5/2025 10:07	Entre quatre i vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord

Núm. resposta	Marca de temps	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
67	14/5/2025 10:13	Més de vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
68	14/5/2025 10:34	Entre quatre i vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
69	14/5/2025 10:37	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord
70	14/5/2025 10:46	Més de vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
71	14/5/2025 10:56	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
72	14/5/2025 11:22	Entre quatre i vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord
73	14/5/2025 11:29	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
74	14/5/2025 11:33	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord
75	14/5/2025 12:32	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
76	14/5/2025 12:45	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Gens d'acord
77	14/5/2025 14:12	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord
78	14/5/2025 16:27	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
79	14/5/2025 16:45	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord
80	14/5/2025 19:32	Menys d'un any	Gens d'acord	Gens d'acord	Gens d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
81	14/5/2025 22:26	Entre quatre i vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord
82	15/5/2025 8:45	Menys d'un any	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
83	15/5/2025 8:55	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord

Núm. resposta	Marca de temps	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
84	15/5/2025 8:58	Entre un i quatre anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
85	15/5/2025 9:17	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord
86	15/5/2025 9:18	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
87	15/5/2025 9:44	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord
88	15/5/2025 10:51	Més de vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
89	15/5/2025 11:00	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
90	15/5/2025 11:17	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord
91	15/5/2025 11:26	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
92	15/5/2025 11:35	Entre un i quatre anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
93	15/5/2025 12:33	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
94	15/5/2025 12:42	Més de vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord
95	15/5/2025 12:45	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
96	15/5/2025 12:59	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
97	15/5/2025 13:07	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord
98	15/5/2025 13:25	Entre un i quatre anys	Gens d'acord	Gens d'acord	Gens d'acord	Gens d'acord	Molt d'acord	Gens d'acord	Gens d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord
99	15/5/2025 13:26	Entre quatre i vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord
100	15/5/2025 14:02	Més de vuit anys	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord

Núm. resposta	Marca de temps	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
101	15/5/2025 14:24	Més de vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord
102	15/5/2025 14:29	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
103	15/5/2025 14:31	Menys d'un any	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
104	15/5/2025 14:35	Més de vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
105	15/5/2025 14:37	Entre un i quatre anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
106	15/5/2025 15:26	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
107	15/5/2025 15:36	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
108	15/5/2025 15:38	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
109	15/5/2025 15:39	Menys d'un any	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
110	15/5/2025 15:44	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord
111	15/5/2025 16:53	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord
112	15/5/2025 17:50	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
113	15/5/2025 17:50	Més de vuit anys	Molt d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord
114	15/5/2025 18:29	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
115	15/5/2025 18:57	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
116	15/5/2025 19:12	Entre quatre i vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
117	15/5/2025 21:34	Més de vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord

Núm. resposta	Marca de temps	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
118	15/5/2025 23:20	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
119	16/5/2025 5:39	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
120	16/5/2025 8:47	Més de vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
121	16/5/2025 9:22	Entre un i quatre anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Gens d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord
122	16/5/2025 9:46	Entre un i quatre anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
123	16/5/2025 10:08	Entre un i quatre anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
124	16/5/2025 10:45	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord
125	16/5/2025 11:00	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord
126	16/5/2025 11:37	Menys d'un any	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord
127	16/5/2025 11:43	Entre quatre i vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
128	16/5/2025 12:18	Entre quatre i vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
129	16/5/2025 13:36	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
130	16/5/2025 13:42	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Gens d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord
131	16/5/2025 16:16	Entre quatre i vuit anys	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
132	16/5/2025 16:59	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord
133	16/5/2025 17:47	Menys d'un any	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
134	16/5/2025 18:40	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord

Núm. resposta	Marca de temps	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
135	17/5/2025 9:04	Entre un i quatre anys	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord
136	18/5/2025 9:08	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord
137	18/5/2025 18:12	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord
138	18/5/2025 21:43	Més de vuit anys	Gens d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
139	19/5/2025 9:09	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
140	19/5/2025 9:21	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord
141	19/5/2025 9:25	Més de vuit anys	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord
142	19/5/2025 9:46	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
143	19/5/2025 10:02	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
144	19/5/2025 11:35	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
145	19/5/2025 11:44	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Gens d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
146	19/5/2025 12:15	Entre quatre i vuit anys	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord
147	19/5/2025 12:23	Menys d'un any	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
148	19/5/2025 13:35	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
149	19/5/2025 16:11	Més de vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
150	19/5/2025 16:51	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord
151	20/5/2025 10:10	Entre quatre i vuit anys	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord

Núm. resposta	Marca de temps	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
152	20/5/2025 10:19	Entre un i quatre anys	Bastant d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord
153	22/5/2025 10:36	Entre quatre i vuit anys	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Poc d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Bastant d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord	Molt d'acord