Convocatòria per a la concessió d'ajuts a projectes de recerca pertanyents al I Programa d'Investigació de l'Observatori Internacional de la Professió Docent (OBIPD), 2010-2011 conjuntament amb la Federació d'Ensenyament de CCOO de Catalunya.

INFORME DE RECERCA

OBSERVANT ELS CONFLICTES EN LA INSTITUCIÓ EDUCATIVA I ESTABLIMENT DE BONES PRAXIS

Investigadora principal: Dra. Immaculada Armadans Tremolosa

Equip d'investigació: Marta Malo Herranz, Sandra Sacristán Maza, Judith Casadesús Rodríguez, Francisca Cano López

UNIVERSITAT DE BARCELONA

psicosao
grup de recerca en psicologia social, ambiental i organitzacional

Barcelona, 31 de gener de 2012

ÍNDEX

1. Presentació *2*

1.1. Finalitats i objectius de la recerca *2*
1.2. L'equip de treball *4*
1.3. Metodologia de la recerca *5*

1.3.1. Vessant quantitatiu de la recerca *5*
1.3.2. Vessant qualitatiu de la recerca *11*

2. Introducció: consideracions sobre l'estat de la qüestió *12*

2.1. Canvi social i conflicte *12*
2.2. Cap a l'obtenció del benestar del docent *14*

3. Conflictes a la Institució educativa: identificació i categorització *16*

3.1. Conflictes de relació *17*
3.2. Conflictes d'informació *20*
3.3. Conflictes d'interessos *21*
3.4. Conflictes estructurals *22*
3.5. Conflictes de valors *23*

4. Principals actors socials en la comunitat educativa *25*

5. Establiment de bones praxis en la convivència escolar *28*

6. Necessitat d'un Observatori de Conflictes en la Comunitat Educativa (OCCE) *31*

7. Conclusions *33*

8. Bibliografia *36*

9. Annexos *38*

Annex 1. Model de qüestionari d'extracció de dades *38*
Annex 2. Model de fitxa del tractament de dades *39*
Annex 3. Guia d'entrevista semiestructurada *40*

1. PRESENTACIÓ

1.1. Finalitats i objectius de la recerca

El fenomen i/o la qüestió del conflicte en l'escenari educatiu es un tema complex però alhora molt rellevant, per a les diferents problemàtiques socials, que afecten als sistemes educatius actualment. Aquest pot ser abordat des de diverses perspectives i se li afegeix la dificultat per a la seva identificació, anàlisi i valoració per a la seva bona resolució i/o gestió a través de les bones praxis, ja sigui a través de la mediació o d'altres intervencions de naturalesa similar. El conflicte en la IE es inherent a les relacions socials, manté una estreta relació amb la convivència entre tots els agents socials de la comunitat educativa (docents, alumnes, famílies, etc.). I, en funció de la gestió del conflicte, es podran observar conseqüències en la salut, concretament en el benestar o malestar dels implicats. Galtung (2003), entre d'altres autors, aposta per una perspectiva positiva del conflicte, on aquest esdevé la força i el motiu per el canvi personal i social. Lederach (2000) assumeix que el conflicte suposa una interacció entre dos adversaris que competeixen per els seus interessos però que necessiten de la cooperació per assolir acords, i serveix per el creixement personal. Vinyamata (2005) ens diu que el conflicte es el motor i l'expressió de les relacions humanes. Per tant, podem dir que es tracta d'una "vivència subjectiva o una experiència dels implicats en les relacions humanes en un entorn determinat". Des d'una perspectiva positiva el conflicte, pot esdevenir un motiu o un estímul pel benestar i la promoció de la salut, generant canvis socials i personals que es corresponguin amb les aspiracions legitimes, però també pot esser una font de malestar i d'obstacles per el desenvolupament de la tasca educadora i de les relacions humanes i professionals saludables.

L'equip d'investigadors que s'ha encarregat de dur a terme aquest projecte, des de la seva experiència contrastada, va partir d'una necessitat d'avançar en el coneixement pel que fa a l'estudi dels conflictes i la seva resolució des d'una gestió pacífica en la Institució Educativa (IE). Els "conflictes en la IE des d'un sentit ampli i fent cas explícit a la recomanació educativa del recent publicat *Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya* en l'apartat de mediació escolar (Carrasco, Ponferrada, Villa, Casañas, 2010), es refereixen tant als conflictes que sorgeixen als centres (Martínez-Otero, 2001) i que provenen de situacions contextuals, o els originats pels prejudicis cap a grups o objectes de discriminació (Serra, 2006), com també els que s'originen fora del centre però afecten aquest, com es el cas dels conflictes entre els pares i mares i la IE, o els que tenen un abast en l'àmbit comunitari i social. També, cal destacar que en treballs anteriors (Armadans, Manzano, Malo, Sacristan, Soria, 2007) ja vàrem poder constatar que els canvis socials i familiars generant situacions de conflicte en les IE i una percepció divergent d'interessos, on es necessiten propostes d'intervenció i recursos per a poder afrontar diverses pressions i fonts d'estrès psicosocials. La realitat educativa actual es força complexa, en els centres educatius i conflueix una diversitat de postures i interessos, generadors de conflicte. I, tot això fa plantejar-nos la necessitat d'aprofundir en el diagnòstic dels conflictes per tal de valorar noves alternatives per a la intervenció psicosocial i la bona praxi.

La qüestió que s'ha plantejat el nostre treball concretament ha estat: cóm viu el centre educatiu el conflicte i què fa amb ell, cóm el resolt? I, si bé es veritat que el centre educatiu esdevé un escenari particular on tenen lloc conflictes específics entre actors específics, es aquí on la intervenció psicosocial en el conflicte ha de poder permetre la funció educativa de socialització, així com la transformació de la IE cap a un tipus d'institució basada en les relacions pacífiques i la cultura de pau, on la convivència sigui possible a través de la gestió de la diversitat de actors i interessos en benefici de tota la societat. La IE té encara un funcionament poc democràtic basat principalment en una resolució dels conflictes punitiva, on la participació estructural en el funcionament del centre d'alumnes i famílies es encara molt limitada segons el *Llibre Blanc de la Mediació de Catalunya*.

Per tot això, aquest estudi ha volgut contribuir a la identificació, anàlisi i valoració del conflicte en la Institució Educativa (IE) per tal de poder establir la millor resolució o gestió dels conflictes a través de la recomanació de bones praxis i l'assoliment d'un horitzó on la IE sigui més democràtica. Concretament s'han establert els següents objectius:

Objectiu general:

- Identificar i categoritzar tipus de conflictes existents en la Institució educativa i establiment de bones praxis.

Objectius específics:

- Anàlisi dels conflictes entre els principals actors socials en la comunitat educativa.
- Elaboració d'un qüestionari per a la identificació i valoració dels conflictes.
- Dissenyar una base de dades per a la preparació i funcionament d'un observatori de conflictes en la comunitat educativa.
- Establir i recomanar les bones praxis en funció dels conflictes observats.

S'ha considerat des de la perspectiva del docent la vivència del diferents tipus de conflicte existents en la IE i s'ha pogut constatar principalment l'existència de diversos conflictes estructurals i de relació que afecten la bona marxa i coordinació dels actors socials en la comunitat educativa, així com la necessitat de generar iniciatives i processos que permetin la transformació de les estructures organitzatives, el reconeixement i l'apoderament dels professionals.

Des de la perspectiva de la cultura de la pau els conflictes en la IE, no es quelcom que s'ha d'evitar, més aviat al contrari cal veure'ls positivament i tractar de trobar una resolució alternativa o complementaria a d'altres que ja s'estan aportant, on tota la comunitat i la societat en surti beneficiada. I, per tot això creiem que es molt important sistematitzar l'estudi del conflicte i la seva resolució a través de les recomanacions per a la preparació, disseny i funcionament d'un observatori de conflictes en la IE.

1.2. L'equip de treball

Investigadora principal

Immaculada Armadans Tremolosa, Doctora i llicenciada en Psicologia (UB). Màster en Prevenció de riscos psicosocials i ergonomía.. Directora del Postgrau "Intervenció en Intervenció en Situacions de Conflicte en la Institució Educativa (IL3-UB). Professora del Departament de Psicologia Social (UB). Autora de diverses publicacions nacionals e internacionals.

Equip d'investigació

Marta Malo Herranz, llicenciada en Filosofia i Ciències de l'Educació. Tutora del Postgrau en Intervenció en Situacions de Conflicte en la Institució Educativa (IL3-UB). Professora de Ciències Socials a L'IES Consell de Cent de Barcelona.

Sandra Sacristán Maza, psicòloga, formadora, especialista en gestió positiva de conflictes. Tutora del Postgrau en Intervenció en Situacions de Conflicte en la Institució Educativa (IL3-UB).

Judith Casadesús Rodríguez, Llicenciada en sociologia per la UB. Postgraduada en Intervenció en Situacions de Conflicte en la Institució Educativa (IL3-UB). Professora de Ciències Socials a l'Escola Joan Pelegrí.

Francisca Cano López, antropòloga i professora del Màster de la Universitat de Barcelona *Mediació i societat inclusiva: gestió i transformació del conflicte*.

1.3. Metodologia de la recerca

Plenament inserida en els paràmetres del Pla de Treball compromès, la metodologia ha basat les seves fites segons una exhaustiva tasca prèvia de fonamentació teòrica i revisió bibliogràfica especialitzada per tal d'establir l'estat de l'art de la temàtica.

Un cop triat el model conceptual dels tipus de conflictes existents en la Institució Educativa (IE), com es veurà a l'apartat 3 d'aquest informe, es van extraure els principals factors implicats en la dinàmica del conflicte en la IE i es va conceptualitzar les principals dimensions i categories estudiades i valorades durant el treball de camp.

Per part del grup de treball, la mostra d'estudi extreta del total dels centres educatius representatius de l'Ensenyament secundari i primari va tenir en compte que fos una mostra accessible i no aleatòria utilitzant criteris de classificació d'aquesta en funció de la informació teòrica revisada anteriorment. En aquest punt concret es van fer servir com a guia les dades estadístiques del Departament d'Educació més recents sobre centres, alumnat i professorat[1], les quals, juntament amb les dades obtingudes que es mostren en aquest apartat, són utilitzades al llarg del present informe final de la recerca. Encara que no és una mostra representativa, s'ha de dir, no obstant, que les dades aportades sí aporten una aproximació fefaent sobre com viuen i confronten els conflictes els docents a Catalunya.

Aquesta recerca ha combinat la metodologia quantitativa, mitjançant el qüestionari d'extracció de dades i el seu recull i tractament quantitatiu a la base de dades ofimàtica corresponent, i la qualitativa, basada en l'ús de l'entrevista semiestructurada[2] aplicada a docents dels IE i la recopilació i anàlisi de variades fonts documentals, tant les consultades com les que se citen explícitament a l'apartat bibliogràfic[3].

1.3.1. Vessant quantitatiu de la recerca

Els docents que han participat en la recerca, complimentant el qüestionari i sent entrevistats, han estat 102 i treballen a 34 IE distribuïts per tot el territori català: 17 són de titularitat pública (50% de la mostra), 8 concertats laics (23,5%), 4 concertats religiosos (12%) i 5 privats (14,5%). Per tal d'intentar reflectir el millor possible la realitat a Catalunya, la tria dels IE es va realitzar després de fer una aproximació a

[1] Departament d'Educació, Subdirecció General d'Organització, Qualitat i Sistemes d'Informació. Servei d'Indicadors i Estadística, Generalitat de Catalunya (2011). *Estadística de l'Educació. Dades del curs 2009-2010*. Disponible a: http://www20.gencat.cat/docs/Educacio/Home/Departament/Estadistiques/Estadistiques_anuals/Curs_2009_2010/Informacio_estadistica_2009_2010/ARXIUS/Curs_2009_2010.pdf

[2] Veure, respectivament, els Annexos 1 ("Model de qüestionari d'extracció de dades"), 2 ("Model de fitxa del tractament de dades") i 3 ("Guia d'entrevista semiestructurada").

[3] Al respecte de la bibliografia, s'ha optat per traduir al català totes les cites textuals extretes dels llibres de referència; així doncs, el lector d'aquest informe pot adreçar-se a l'apartat bibliogràfic per tal de conèixer l'idioma original de l'obra citada.

l'actualitat socioeconòmica catalana (*macro*) i a la que envolta als centres (*micro*); en aquest sentit, s'ha intentat respectar la presència i distribució territorial, la titularitat, etc., dels centres educatius segons els criteris estadístics esmentats del Departament d'Educació.

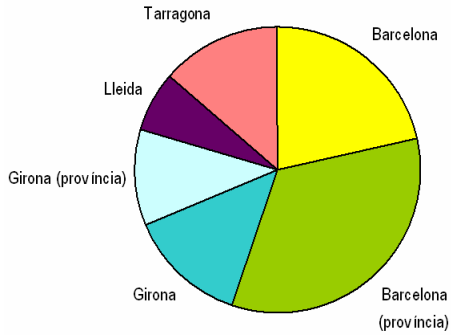
Les següents taules i gràfics mostren un resum dels principals indicadors representatius de la mostra quantitativa de la recerca. Les dades han estat extretes i elaborades per l'equip d'investigadores des dels qüestionaris i entrevistes.

Taula 1: MOSTRA DELS CENTRES EDUCATIUS I DELS DOCENTS ENTREVISTATS (INDICADORS)

Localització Centre	**Tipus**	**Centres** (totals parcials)	**Docents** (totals parcials)	**Activitat docent** (totals parcials) [4]			
				Ed. Primària	*ESO*	*Batxillerat*	*Cicles formatius*
Barcelona	Públic	4	14	10	4	4	
Barcelona	Concertat laic	2	4	1	1	3	
Barcelona	Concertat religiós	1	2	1	1	1	
Barcelona	Privat	1	2		2		
Barcelona (província)	Públic	5	20	12	2	6	
Barcelona (província)	Concertat laic	2	6	4	2	2	
Barcelona (província)	Concertat religiós	1	2		2	2	
Barcelona (província)	Privat	2	6				2
Girona	Públic	2	6	6	2	2	
Girona	Concertat laic	1	4	2	1	2	
Girona	Concertat religiós	1	2		1	2	
Girona	Privat	1	2				2
Girona (província)	Públic	3	8	2	4	2	2
Girona (província)	Concertat laic	1	2		1		1
Girona (província)	Privat	1	1				1
Lleida	Públic	1	2	2			
Lleida	Concertat laic	1	5	2	3		2
Tarragona	Públic	2	8	2	8	2	2
Tarragona	Concertat laic	1	3	2	1		
Tarragona	Concertat religiós	1	3	2	1		
Totals		**34**	**102**	**48**	**36**	**28**	**12**

Segons les dades de la taula anterior s'ha elaborat el següent gràfic il·lustratiu:

Gràfic 1: DISTRIBUCIÓ TERRITORIAL DELS CENTRES EDUCATIUS (expressada en tants per cent)



Barcelona: 23,5 % / Barcelona (província): 29,4 % / Girona: 14,7 % /
Girona (província): 14,7 % / Lleida: 5,9 % / Tarragona: 11,8%

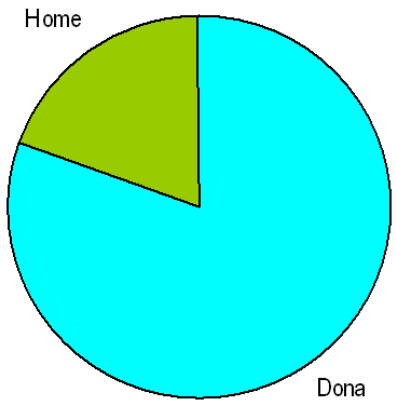
[4] Els totals (parcial i absolut) d'aquesta taula són superiors al nombre de docents entrevistats perquè alguns d'ells desenvolupen més d'una activitat docent (Educació Primària i ESO, ESO i batxillerat, etc.).

Taula 2: MOSTRA DELS DOCENTS ENTREVISTATS (INDICADORS)

Gènere	Home	**20**
	Dona	**82**
Edat (anys)	< 30	**28**
	30-39	**30**
	40-49	**26**
	50-59	**16**
	> 59	**2**
Titulació[5]	Diplomatura	**44**
	Llicenciatura	**50**
	Doctorat	**8**
Experiència docent (anys)	< 1	**10**
	1-5	**20**
	5-10	**26**
	10-20	**24**
	> 20	**22**
Antiguitat en el centre (anys)	< 1	**24**
	1-5	**42**
	5-10	**16**
	10-20	**12**
	> 20	**8**
Dedicació	Completa	**90**
	Parcial	**12**

De la taula precedent se'n deriven els següents gràfics (selecció):

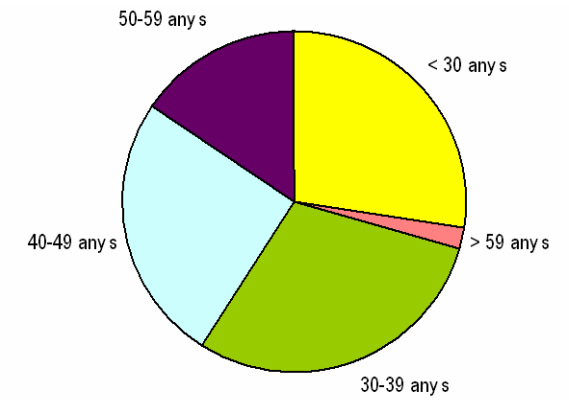
Gràfic 2: MOSTRA DELS DOCENTS ENTREVISTATS (expressada en tants per cent)**: GÈNERE**



Homes: 19,5% / Dones: 80,5%

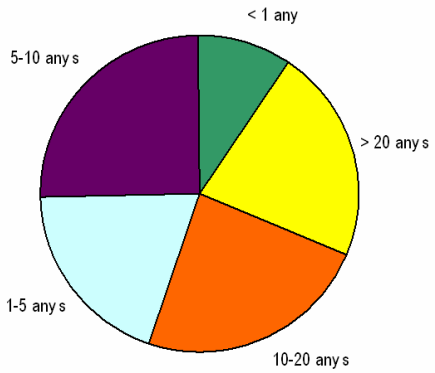
[5] El 21,5% dels docents entrevistats (22) tenen altres titulacions, com ara diplomatures, màsters i postgraus.

Gràfic 3: MOSTRA DELS DOCENTS ENTREVISTATS (expressada en tants per cent)**: EDAT**



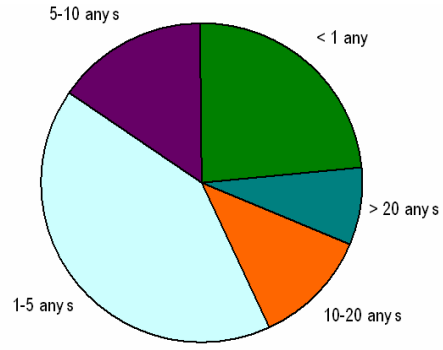
Menys de 30 anys: 27,5%/ Entre 30 i 39: 29,5%/ Entre 40 i 49: 25,5%/
Entre 50 i 59: 15,5%/ Més de 59: 2%

Gràfic 4: MOSTRA DELS DOCENTS ENTREVISTATS (expressada en tants per cent)**: EXPERIÈNCIA DOCENT**



Menys d'un any: 10%/ Entre 1 i 5: 19,5%/ Entre 5 i 10: 25,5%/
Entre 10 i 20: 23,5%/ Més de 20: 21,5%

Gràfic 5: MOSTRA DELS DOCENTS ENTREVISTATS (expressada en tants per cent)**: ANTIGÜITAT EN EL CENTRE**



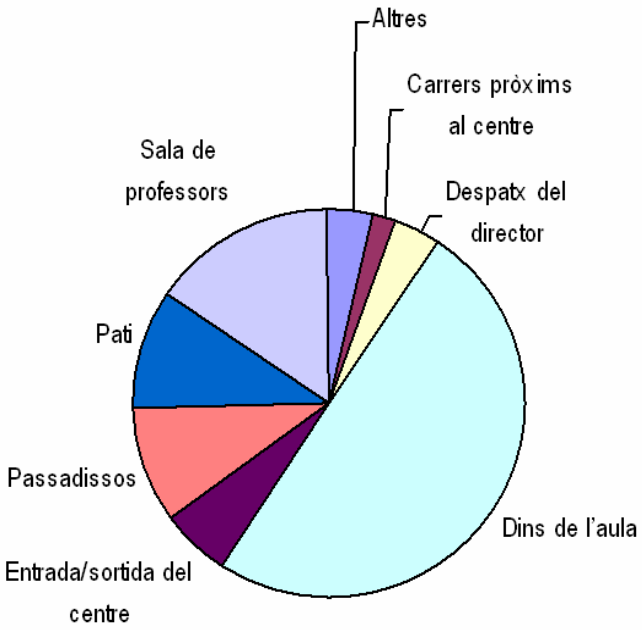
Menys d'un any: 23,5%/ Entre 1 i 5: 41%/ Entre 5 i 10: 15,5%/
Entre 10 i 20: 12%/ Més de 20: 8%

Taula 3: MOSTRA DELS CONFLICTES (indicadors)**: LOCALITZACIÓ DEL CONFLICTE**

Localització del conflicte	Aula	**50**
	Passadissos	**10**
	Pati	**10**
	Sala de professors	**16**
	Despatx del director	**4**
	Entrada/sortida del centre	**6**
	Carrers pròxims al centre	**2**
	Altres[6]	**4**

La taula precedent es visualitza gràficament així:

Gràfic 6: MOSTRA DELS CONFLICTES (expressada en tants per cent)**: LOCALITZACIÓ DEL CONFLICTE**



Aula: 49%/ Passadissos: 10%/ Pati: 10%/ Sala de professors: 15,5%/ Despatx del director: 4%/ Entrada/sortida del centre: 5,5%/ Carrers pròxims al centre: 2%/ Altres: 4%

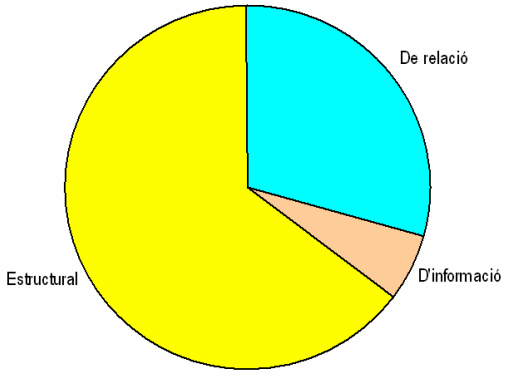
[6] Gimnàs i instal·lacions externes al centre (visites programades). S'ha d'aclarir que aquest apartat inclou només el lloc on s'ha iniciat el conflicte: el 31% dels conflictes es van desplaçar cap a d'altres escenaris: passadissos, pati, etc.

Taula 4: MOSTRA DELS CONFLICTES (indicadors)**: TIPUS DE CONFLICTE**

Tipus de conflicte[7]	**Tipologia única**	De relació (R)	**10**
		D'informació (I)	**2**
		Estructural (E)	**22**
		D'interès	**0**
		De valors (V)	**0**
		Total	**34**
	Tipologia combinada	R / E	**40**
		R / E / V	**6**
		R / I / E	**6**
		R / I / E / V	**4**
		I / E	**6**
		I / E / V	**2**
		E / V	**4**
		Total	**68**

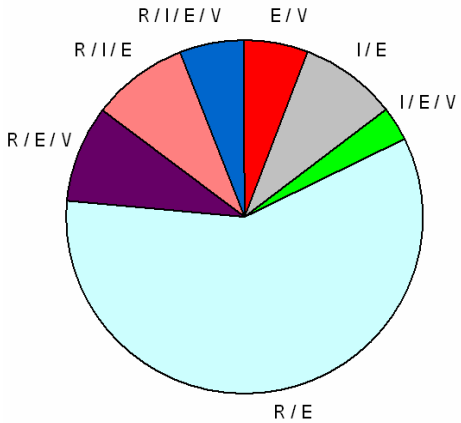
A continuació s'inclou la representació gràfica de la taula precedent:

Gràfic 7: MOSTRA DELS CONFLICTES (expressada en tants per cent)**: TIPUS DE CONFLICTE** (tipologia única)



De relació: 29,5% / D'informació: 6% / Estructurals: 64,5%

Gràfic 8: MOSTRA DELS CONFLICTES (expressada en tants per cent)**: TIPUS DE CONFLICTE** (tipologia combinada)



R / E: 59% - R / E / V: 9% - R / I / E: 9% - R / I / E / V: 5,5% - I / E: 9% - I / E / V: 3% - E / V: 5,5%

[7] Com es pot apreciar, la tipologia combinada de conflicte (68 casos) representa el 66,6% del total i supera a la tipologia única (34 casos), que constitueix un 33,4%.

1.3.2. Vessant qualitatiu de la recerca

Com s'ha dit anteriorment, són 34 els centres educatius on desenvolupen la seva feina els 102 docents catalans entrevistats, l'activitat docent dels quals es detalla a la primera taula. D'aquests, 48 es dedicaven exclusivament a la tasca docent i 54 les combinaven amb les següents activitats: 8 a activitats extraescolars, 2 a menjador i activitats extraescolars, 10 formaven part de l'equip directiu del centre (Cap d'Estudis, Director/a), 2 a l'atenció psicopedagògica exclusivament i la resta (32) a tutories.

Des d'un punt de vista qualitatiu, la recopilació d'informació va tenir en compte els documents inherents als 34 centres (Reglament de Règim Interior, Projecte Educatiu del Centre, etc.), l'externa disponible (bibliografia, pàgines Web, etc.), així com els indicadors exposats a l'epígraf anterior (gènere, antiguitat al centre, dedicació, etc.).

La tècnica qualitativa triada com a preferent va ser l'entrevista semiestructurada, doncs la manca de pressupost no va permetre l'execució de grups de discussió. Les entrevistes van tenir una durada mitjana d'una hora, van ser enregistrades en àudio, posteriorment transcrites i també acompanyades del seu informe-resum. Els criteris utilitzats com a guia d'anàlisi van ser, a l'igual que amb el nivell quantitatiu de la recerca, els detallats al projecte original.

Finalment, és important remarcar que la pràctica totalitat dels professionals entrevistats (88; és a dir, el 82%) va proporcionar la seva opinió sobre com s'han de crear/desenvolupar les bones pràctiques als centres per tal d'evitar, reconduir i/o solucionar els conflictes que sorgeixen a la institució escolar.

2. CONSIDERACIONS SOBRE L'ESTAT DE LA QÜESTIÓ

2.1. Canvi social i conflicte

Quan parlem de conflictes en la Institució educativa (IE) ens situem dins el sistema global de relacions que es dóna en tota la comunitat educativa i en la interrelació que es produeix entre l'estructura social i els processos socials que es desenvolupen en el sí del sistema. És a dir, dinàmiques i pautes d'interacció entre els diferents actors socials que formen part de la comunitat educativa. La Institució educativa reflecteix la composició diversa de la societat, tot un univers de diferents realitats i situacions que, en la mida que són vida, generen discrepància d'interessos i situacions que no sempre són fàcils de gestionar (González, 2006).

Per això hem centrat la nostra atenció especialment en la figura del docent, un nombre concret dels quals (veure Taula 2 i Gràfics 2, 3, 4 i 5 de l'apartat 1.3) han participat en les entrevistes per tal de poder conèixer a partir de la seva percepció la resta de pautes i dinàmiques socials que formen part de la comunitat educativa. Aquestes pautes son impulsades per les experiències en la vida real dels centres educatius, per les percepcions subjectives i les emocions existents, les quals a la vegada estan determinades per un context, una estructura i/o un entorn organitzatiu. S'ha considerat en el nostre estudi la inclusió d'un nombre suficient de diferents titularitats dels centres educatius, tal i com es pot apreciar a l'apartat 1.3 (Taula 1, Gràfic 1).

A partir d'aquí sorgeix la idea de canvi social, que en l'àmbit educatiu ens portarà a desitjar una convivència basada en les relacions pacífiques i a un assoliment de les aspiracions legitimes de tots els integrants de la comunitat. Però, també ens pot portar a considerar les múltiples dimensions que formen part de la idea del "conflicte estructural" entesa per Redorta (2007) com aquelles situacions que originen disputes per problemes, que les solucions requereixen molt temps, un gran esforç de persones i mitjans i excedeixen les possibilitats de les persones a les quals els afecta. En el cas de la IE que ens ocupa en el nostre treball, probablement es manifesti a través de diferents patrons d'interacció recurrents i crònics i presents també en la convivència quotidiana i en les relacions interpersonals. La nostra recerca quantitativa ha identificat el 64,5% dels conflictes estructurals com a tipologia única i en la resta com a tipologia combinada, el que ens posa de manifest una característica del nostre sistema educatiu, i l'abast del 100% on aquest tipus de conflicte i es present. Així, en tot aquest escenari la història dels conflictes en la IE i juga un paper rellevant, així com les expectatives vinculades amb les relacions de poder i els diferents significats que cada integrant o actor social (professors, alumnes, pares, etc.) li dona a les situacions de conflicte, els quals poden anar des de la negació del conflicte a assumir posicions maximalistes. Ara bé, l'existència o no de conflicte estructural, depèn de la percepció subjectiva de conflicte (Redorta, 2011), així com l'evolució d'això i el seu afrontament dependrà de la gestió dels diferents elements que estaran en la base del conflicte, com son les relacions de poder, la cronicitat de les situacions, les tensions, els recursos, els valors integrats en diferents ideologies i/o cultures existents. Si ens fixem en tots els escenaris de

conflicte analitzats en aquest informe (veure Taula 3 i Gràfic 6 de l'apartat 1.3) podem dir que hi ha una afectació de diferents situacions problemàtiques que es manifesten de manera multidimensional en tot el sistema educatiu, la qual cosa fa pensar que estem en un escenari on el canvi social i el conflicte es comuniquen contínuament.

La IE actualment està sotmesa a situacions noves d'incertesa inherents als canvis en els models educatius, les polítiques socials, l'economia, les noves estructures familiars (Armadans, 2008) així com la presencia d'una major diversitat cultural i/o presencia dels nouvinguts, entre d'altres processos socials. La preocupació per la convivència en els centres educatius ha crescut en els últims anys a mesura que la preocupació social respecte a les diferents problemàtiques a l'escola no deixen indiferent a ningú (maltractaments, *bulling*, conflictes socials, enfocament sancionador, problemes de comunicació, etc.) (Informe del Síndic de Greuges, 2006). Convivència i conflicte es presenten en un mateix escenari en la IE. També, cal destacar una de les conclusions del recent publicat Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya, 2009 on es diu concretament que s'observa una ampliació de la noció del conflicte escolar, en la mesura que als centres escolars es traslladen una bona part dels canvis i de les tensions de l'entorn social i comunitari, però també s'hi produeixen desajustaments sorgits de les transformacions internes de la pròpia institució escolar que afecten a les relacions entre els membres de la comunitat educativa.

Per tot això, cal dir que l'estudi del conflicte en la Institució educativa està vinculat inevitablement als canvis de la societat i als mecanismes de tota la comunitat educativa per adaptar-s'hi. I si les relacions son la base del conflicte també ho seran les solucions a llarg termini (Lederach, 1998). Alguns autors comenten que la convivència a l'escola es un reflex de la convivència en la nostra societat (Munné, Mac-Cragh, 2006). Així, doncs en la comunitat educativa hi conflueixen aspectes tant negatius com positius de les relacions entre les persones. Cal destacar que recents revisions del conflicte, en relació a la salut i el benestar demostren com la mera existència de conflictes interpersonals sumat a la seva ineficaç gestió en qualsevol entorn organitzatiu, tal com podria ser el cas que ens ocupa de la IE, té una relació directa amb el benestar (*well-being*) i aquest amb la salut (Spector, Bruk-Lee, 2008). El conflicte que és del tot inevitable en la convivència, i en un centre educatiu pot significar una oportunitat de gestió de tot l'univers de diferents realitats i situacions viscudes per els diferents actors socials de la comunitat educativa. I, en definitiva, es tractarà de valorar les possibilitats de transformació dels conflictes per caminar cap a la millora de la Institució educativa i els seus principals destinataris. La violència directa, física i verbal és visible en forma de conductes, però l'acció humana no neix del no res, té arrels s'indiquen: "1) Cultura de la violència […] i una estructura que en sí mateixa és violenta per ser massa repressiva, explotadora o alienadora; massa dura o massa laxa pel benestar de la gent." (Galtung, 1998: 15).

2.2. Cap a l'obtenció del benestar del docent

Actualment els docents constitueixen un dels col·lectius professionals en situació de risc psicosocial, alguns estudis parlen fins i tot de problemes psicològics que necessiten d'una intervenció (Clemente, Mañas, Moreno, Gallego, 2010; Franco, Mañas, Justo, 2009). En el nostre estudi la presencia es majoritària de dones (82) en relació a la dels homes (20), la qual cosa pot implicar una suma als possibles problemes que també té la condició femenina en la nostra societat, com ara la dificultat de la conciliació vida familiar-treball. De fet, les condicions tant físiques com relacionals dels llocs de treballs son molt determinants en el benestar dels docents (Trabal, Canelles). La nostra mostra estudiada té dedicació completa majoritàriament (veure Taula 2 i Gràfics successius), els que més antiguitat tenen en el centre educatiu se situen entre 1 i 5 anys, entre 5 i 10 anys i entre 10 i 20 anys respectivament, i únicament ni ha 8 que tenen més de 20 anys. L'experiència docent per ordre es entre 5 i 10 anys, entre 10 i 20 anys, entre 1 i 5 anys, més de 20 i menys d'1 any. Ara bé, l'exercici de la professió docent pot ser realment viscut de diverses maneres en funció dels valors i de la gestió de tot l'escenari de diferències presents en qualsevol context educatiu. Els estudis recents ens indiquen, per exemple, que les escoles amb menys violència són capaces de crear i generar ambients positius entre els estudiants i els professors, tenen un enfocament positiu centrat en l'aprenentatge, els seus estudiants creuen que les normes de convivència són justes i es senten part de l'escola (Johnson, 2009). Altres estudis ens indiquen que quan el professor es sent a gust amb la seva tasca docent també es sent satisfet amb la seva capacitat per regular les emocions, l'aprenentatge, el tracte, la motivació i l'atenció a la diversitat del alumnat, a més de sentir que disposa de suficient suport personal i material per aconseguir els seus propòsits i dur a terme bones pràctiques en el seu exercici professional (Ribes, Lumbierres, Boix, Cano, De Andres, Jové, Noria, Suau, 2008).

El concepte de benestar es actualment integrat per el concepte de Salut definit per l'OMS a l'any 1946 on es parla d'un estat de benestar, físic, mental i social complet, més enllà de la mera absència de malaltia. I, en concret el benestar docent s'enten com el grau en que un està satisfet i a gust amb el desenvolupament del rol docent (Ribes *et al*., 2008). En aquest àmbit l'objectiu està centrat en el desenvolupament i optimització dels recursos personals i col·lectius per obtenir satisfacció professional i personal. El concepte de benestar es considera juntament amb la qualitat de vida i la felicitat com una de les facetes complementàries d'un concepte multidimensional en el que la "interacció social" es una de les seves pedres angulars (Gil Lacruz, 2007). Per tot això, els escenaris educatius es poden convertir en fonts generadores de benestar o malestar a través de la interacció d'uns i d'altres, així com de la gestió millor o pitjor del conflicte inevitable per part dels docents també en sortiran resultats diferents i propostes d'intervencions diferents, tal com ja vàrem estudiar en estudis propis fa uns anys (Armadans, Manzano, Malo, Sacristan, Soria, 2007). Els docents tenen necessitat de sentir-se bé amb la professió que han escollit, la qual acostuma a esser una vocació, així com sentir-se saludables i gaudir el dia a dia, però moltes vegades les estratègies que es posen en marxa per tal d'afrontar les dificultats i els conflictes quotidians poden ocasionar malestar enlloc de portar benestar, a més de tenir efectes "no desitjats" (González, 2006). En definitiva, la idea es que el docent

hauria d'orientar-se cap al sentir-se satisfet amb el desenvolupament del seu rol docent.

A més, tal i com ja van establir alguns estudis la salut dels professors també depèn de les condicions de treball d'aquests més enllà dels recursos personals, per tant conforme canviant les condicions de treball també canvien els indicadors de salut docent (Esteve, Franco, Vera, 1991). En aquest sentit, es revelador què en el nostre treball siguin els conflictes estructurals i els de relació es que han estat més nombrosos i a tall d'exemple vèiem alguns fragments dels docents entrevistats,

> "Llavors, totes aquestes activitats que es fan en horari no lectiu estan supervisades per pares o mares dels alumnes que participen en el viatge que estan a 4t d'ESO; i la mare va ser la que ens va transmetre, a través de la coordinadora del viatge, una professora del centre, doncs que havia passat aquest fet. La coordinadora em va venir a veure a mi, com a cap d'estudis, i el que vam fer immediatament és parlar amb el tutor individual d'aquest alumne. El centre està organitzat amb tutories individuals; cada tutor individual es cuida o té sota la seva supervisió 5 o 6 alumnes; i tots dos vam intentar parlar amb aquest alumne. Quan li vam exposar els fets, d'entrada l'alumne va dir amb el seu vocabulari doncs que 'Estàvem flipados', que ell no veia que hagués de tornar aquells diners, normalment actua d'aquesta forma; quan hi ha hagut algun tipus d'incidència, d'entrada ell es mostra molt a la defensiva."

> "Dos nens es pintaven entre ells i no m'hi vaig fixar. Quan va ser l'hora de recollir s'estaven barallant, que si el cos que si la roba. Ens vam quedar parlant d'això, i a l'estona apareix la mare d'un d'aquests dos nens a la classe, enfadada perquè el seu nen no havia arribat a baix a la una amb la fila. Fa l'aparició sense passar per consergeria ni res. Dient 'Qué ha pasado Jamel' i llavors jo els hi dic 'Va, expliqueu-li què ha passat', i el fill li comença a dir 'Mira, que m'ha pintat tot, fins hi tot els calçotets!'. I enlloc de dir 'Bueno, no passa res', la mare agafa al nen tot dient-li '¿Ves?, yo soy tú y cojo este bote de pintura, el más grande, voy a este niño y se lo tiro todo encima de la cabeza'. La mare súper violenta, cridant 'Es que le tenéis manía a mi hijo, porque siempre igual', llavors m'atacava a mi. Passava en aquell moment pel passadís la mestra que va tenir a primer, y també 'Es que esto ya pasaba cuando estuvo contigo, siempre le insultáis'. No vaig poder aguantar tota la pressió, i se'm van escapar llàgrimes, va ser la meva manera de reaccionar."

Per tot això, i considerant la importància que pot tenir el benestar físic, psicològic i social per el docent, el qual està relacionat directament amb la salut tant del docent com de l'organització, cal considerar que la practica docent manté una relació molt estreta i significativa amb la qualitat i el desenvolupament de competències personals, professionals i institucionals (Ribes *et al*., 2008).

3. CONFLICTES A LA INSTITUCIÓ EDUCATIVA: IDENTIFICACIÓ I CATEGORITZACIÓ

Els centres educatius són organitzacions complexes. La seva complexitat es deu a que són organitzacions formades per nombroses persones (l'alumnat, el professorat, els pares dels alumnes i altres agents del sistema educatiu) amb comportaments, interessos i concepcions educatives diverses, que al mateix temps interactuen dins d'un espai amb unes característiques físiques concretes. En conseqüència, els conflictes a la IE són freqüents i nombrosos.

Per establir els tipus de conflictes que emergeixen dins de la IE s'ha utilitzat el model de Christopher W. Moore (1986). Per aquest autor els cinc elements que sustenten i fan possible l'activitat organitzacional en tot el seu sentit i amplitud i que, al mateix temps, poden actuar com a font de conflicte són els següents:

- La relació entre els membres de l'organització. (Conflicte de relació).
- La informació. (Conflicte d'informació).
- Els interessos dels membres de l'organització. (Conflicte d'interessos).
- L'estructura de les relacions humanes.(Conflicte estructural).
- Els valors dels membres de l'organització. (Conflicte de valors).

Font: Moore (1994).

Dins de la IE però, els conflictes que sorgeixen no necessàriament es classifiquen dins d'un dels tipus de conflicte que exposa Moore, sinó que, freqüentment, un conflicte pot combinar dos o més tipus de conflictes. És per aquest motiu que, en

aquesta recerca, a l'hora d'analitzar els tipus de conflictes de la IE[8], s'han considerat els conflictes de tipologia única i els conflictes de tipologia combinada. Concretament s'han identificat 34 conflictes de tipologia única, que representen el 33,4% del total de conflictes identificats i 68 conflictes de tipologia combinada, que representen el 66,6% del total de conflictes identificats. Es pot afirmar doncs, que dins de la IE són més freqüents els conflictes de tipologia combinada que els conflictes de tipologia única. Concretament el conflicte més freqüent dins de la IE és el conflicte que combina el conflicte de relació i el conflicte estructural. S'han identificat 40 conflictes d'aquest tipus del total dels 68 conflictes de tipologia combinada.

Cal destacar que, dins dels conflictes de tipologia única, no s'ha identificat cap conflicte de valors ni cap conflicte d'interès. Tanmateix, el conflicte de valors sí que s'identifica dins dels conflictes de tipologia combinada.

El fet que no s'identifiqui cap conflicte d'interès és degut al fet que en ocasions aquest tipus de conflicte es confon amb el conflicte de relació. I és que a l'hora d'expressar-se, tot i que el conflicte d'interès es presenti de forma latent, les persones entrevistades posen més èmfasi al conflicte de relació que al conflicte d'interès.

A continuació s'exposa la categorització bàsica, en base a la qual s'ha fet l'anàlisi del contingut de la mostra estudiada. També es defineix cada categoria i s'exposen els fragments d'algunes de les entrevistes corresponents.

3.1. Conflictes de relació

Moore (*Op. Cit.*), considera que la causa del conflicte de relació es troba en la presencia de:

- Fortes emocions negatives.
- Percepcions falses o estereotips.
- Falsa comunicació.
- Conductes negatives repetides.

Aquests problemes desemboquen en els denominats conflictes irreals o innecessaris (Moore, *Op. Cit.*), en els què es pot incórrer tot i que no estiguin presents les condicions objectives per un conflicte, així com els recursos limitats o objectivament excloents. En nombroses ocasions, aquest tipus de conflicte provoca discussions i una espiral d'escalada progressiva del conflicte destructiu. Per Acland (1993), el conflicte de relació és un tipus de conflicte provocat per un "xoc de personalitats". Per Redorta (2007), els elements bàsics dels conflictes de relació són els següents:

[8] Totes les dades quantitatives que es fan servir en aquest apartat provenen de la Taula 4 i els Gràfics 7 i 8 (apartat 1.3).

- ESTABILITAT RELATIVA (Estabilitat relativa de la conducta de les parts).
- ELEMENTS → INCOMPATIBILITAT (Incompatibilitat personal).
- SITUACIÓ DESENCADENANT (Element catalitzador inicial).

El conflicte de relacions personals és un conflicte permanent de sintonia entre dues persones. Tanmateix, es poden donar les mateixes circumstàncies entre dos grups. En qualsevol cas, és important considerar els conceptes que es presenten a continuació al següent quadre, ja que estan directament relacionats amb el conflicte de relació.

EMPATIA	• És un dels principals factors en el desenvolupament del conflicte de relació. • Es pot definir com un procés en el que dos o més individus comparteixen experiències emocionalment significatives. • La falta d'empatia és la base d'aquest tipus de conflicte.
AUTORITAT	• La utilització excessiva d'autoritat en l'àmbit de les relacions personals és una possible font del conflicte relacional. Sobretot, si aquesta pot desembocar en dogmatisme quan inclou actituds i formes de pensar de la persona autoritària. • Aquestes manifestacions conductuals de dogmatisme es reflecteixen en els següents nivells: ✓ Tenir problemes per gestionar informació nova, especialment si aquesta discrepa amb la pròpia. ✓ Tenir problemes en la relació amb els demés (per exemple, excés d'autoritarisme). ✓ Tenir problemes per adaptar-se als canvis. ✓ Rigidesa de pensament. ✓ Una perspectiva de vida molt autoritària. ✓ Gran intolerància cap aquells que tenen creences contràries a les pròpies. ✓ Especial tolerància a aquells que tenen creences semblants a les pròpies.
CONFIANÇA/ DESCONFIANÇA	• Quan la confiança està deteriorada i ja es pot parlar de desconfiança es troba un factor que impedeix l'acord o la resolució del conflicte. • Moore (*Op. Cit.*) entén que el nivell de desconfiança en un conflicte concret, i a efectes de possible intervenció, ve marcat per l'experiència prèvia de les parts en l'assumpte que és objecte de discussió i conflicte, per credibilitat atributiva a l'altre part i per la conducta específica d'aquest en el moment present.

Font: Elaboració pròpia.

En la nostra recerca quantitativa s'ha pogut apreciar que el conflicte de relació és un dels més freqüents. Pel que fa els conflictes de tipologia única, el conflicte de relació ocupa el segon lloc, després del conflicte estructural que s'analitzarà més endavant. Concretament s'han identificat 10 conflictes de relació dels 34 casos de conflictes de tipologia única detectats. A continuació s'exposa un fragment, extret d'una de les entrevistes realitzades en aquesta recerca, on s'hi pot apreciar un conflicte de relació entre una alumna i un professor:

> "En una hora en la cual yo estaba de guardia me encontré a una estudiante de 4º de ESO llorando en un banco dentro del edificio del centro, y cuando me acerqué a preguntar qué le ocurría, me comentó que un colega mío le había puesto una falta roja; esto significa que la niña iba a ser expulsada del centro al cabo de uno o dos días por esta falta, y estaba bastante apenada por este hecho. Pero la niña argumentó que en realidad ella no le había tirado nada. Yo le hablé a la niña y le dije que no se preocupara, que según la información que me había dado mi punto de vista era que no fue justo que mi compañero le hubiera puesto esta falta roja y la hubiera hecho que la expulsaran del centro durante una semana. Me dirigí directamente a mi compañero a explicarle la situación de la niña. Mi compañero allí fue cuando me comentó que esta niña realmente es una persona conflictiva en la clase, no solamente con él sino con los otros profesores, que se sabe perfectamente que ella había tirado la goma, que no fue la otra compañera, que la otra compañera que había sido expulsada anteriormente había tirado un papel al profesor y que por eso no me preocupara porque verdaderamente ya se había hablado con los otros profesores acerca de que esa niña necesitaba un periodo de expulsión del centro porque su comportamiento no era el adecuado y se había hablado anteriormente con los padres."

Pel que fa els conflictes de tipologia combinada, el conflicte de relació juntament amb el conflicte estructural és el més freqüent. Dels 68 casos de tipologia combinada 56 inclouen el conflicte de relació.

En els següents fragments de les entrevistes realitzades s'hi poden apreciar conflictes de tipologia combinada que inclouen el conflicte de relació.

> "Recibí una demanda sobre el caso de un niño con posibles altas capacidades a pesar de su justo y normal rendimiento en la mayoría de las asignaturas de clase aunque en otras obtuviera excelentes .Cuando ya tuve toda la información necesaria, pude comprobar que realmente el niño tenía un coeficiente intelectual por encima de la media. Hecha esta valoración me reuní con todos los profesionales implicados con el niño para pactar un plan de actuación con este alumno ya que teníamos el deber y la obligación como profesionales de la educación que somos, de sacar a flote y potenciar sus capacidades. Ante la exposición de los resultados a los profesores/as, la profesora de matemáticas se negó a que continuara explicando el caso del niño diciendo: 'es imposible que tenga altas capacidades, que es un niño que solo quiere boicotearla y que seguro que había hecho algo mal, debido a mi carencia de experiencia en el campo, y que era por eso que había extraído esas conclusiones con fundamentos erróneos', palabras textuales de la profesora de matemáticas. Y terminó diciendo 'es normal, no te preocupes, todo novato tiene errores pero que era muy peligroso meterse en temas tan peliagudos'. Ante estas contestaciones, dadas por esta profesora tan considerada en la escuela, algunos de los profesores que estaban asimilando la información y que querían dar respuesta, se replantearon mi función como profesional, quiero decir cuestionaron mi trabajo. Yo ante la situación intento reponerme y mantener la entereza que me atañe contestando a las acusaciones de mejor manera posible y con alegaciones verídicas y contrastadas. Aunque tengo que confesar que estuve apunto de tirar la toalla porque eran cinco profesores mucho más mayores que yo, que llevaban cómo mínimo 10 años en esa escuela trabajando, contra una chica de 23 años que se acaba de sacar la carrera de psicopedagogía y nunca ha tenido experiencia en el campo de la educación."

> "La última situació va ser amb un dels alumnes que tinc a cicle formatiu, alumne major d'edat, uns 20 anys. El conflicte va sorgir degut a que no estava d'acord amb la nota d'un examen. Ell creia que ni l'examen era correcte, per tant que el que jo havia demanat no s'atenia al contingut que jo havia donat a la classe ni les meves correccions eren correctes. A més va derivar a una sèrie de problemes que ell també creia que la meva correcció era diferent segons a l'alumne al que jo corregia l'examen., que per tant feia diferències entre alumnes. La situació va ser molt violenta pel fet de que l'alumne em va dir totes aquestes coses de forma

> molt agressiva verbalment i a més amb acusacions davant de la resta de l'alumnat que tenia a l'alumnat."

3.2. Conflictes d'informació

Seguint amb la denominació de Moore (*Op. Cit.*), es pot dir que el conflicte d'informació és un conflicte de dades que es resumeix en els següents punts:

- Manca d'informació.
- Informació errònia.
- Diferents opinions envers a la informació rellevant.
- Diferents interpretacions de les mateixes dades.
- Diferents procediments de l'avaluació de les mateixes dades.

El patró bàsic del conflicte d'informació és disputar per alguna cosa que es va dir, que no es va dir o que es va entendre de manera diferent.

Per comprendre aquest tipus de conflicte és necessari fer un exercici d'abstracció en el cas concret i analitzar als elements bàsics que s'han utilitzat en el processament d'informació. És a dir, analitzar i comprendre com ha estat el procés de comunicació tenint en compte la forma, el significat i la conducta percebuda, així com aquells elements simbòlics que podrien aparèixer circumscrits en la pròpia comunicació.

En la nostra recerca quantitativa, dins dels conflictes de tipologia única, el conflicte d'informació és poc freqüent, no obstant si que és més freqüent en els conflictes de tipologia combinada. Concretament, dels 34 casos de conflictes de tipologia única s'han identificat 2 conflictes d'informació. Com a exemples, es transcriuen els següents fragments d'entrevistes:

> "Este alumno tiene 15 años y está haciendo 4º de la ESO y todo empieza cuando a la edad de 9 años se muere su madre en un accidente de coche. Cuando el padre decide montar de nuevo su familia, tiene varios intentos para formar de nuevo estas familias con dos o tres mujeres, pero nunca llegan a buen término porque este hijo, el adolescente se niega totalmente, no acepta nada y hace la vida imposible. A partir de 3º se empieza a notar una cierta dejadez en su forma de vestir. Su aseo personal se ve muy descuidado, hasta el extremo de que sus compañeros no quieren sentarse a su lado porque dicen que "huele". Huele a tabaco, huele a sudor. Fuma mucho. Empezamos a notar que ya no es solamente fumar tabaco, sospechamos de que también fuma… eso, cannabis. Al final intentamos hablar con el padre en distintas ocasiones. No siempre hemos tenido la suerte de que el padre nos haya visitado. Nos ha visitado siempre después de mucha insistencia. Nos preocupa más cuando un día viene al colegio y viene con una herida y con los ojos hinchados; le habían golpeado. Nosotros intentamos hablar con él para explicarle toda la historia y es incapaz de ponerse en contacto con nosotros, lo que es más grave es que la dirección intenta, le manda una carta certificada, citándole para venga a hablar con nosotros, pero esta carta certificada, concretamente, si no me falla la memoria… esta carta se la mandamos el uno de marzo de este año para que venga el día 3, o algo así. Pero bueno resulta que no recibimos ningún tipo de respuesta Yo veo que tal y como está la situación, creo que es carne de cañón y que lo tenemos casi perdido. No se de que manera podríamos solucionar este tema pero es que de verdad no podemos hacer que venga al colegio, no podemos hablar con los padres, no

> podemos darle notificación para que le ayuden, no se, está complicada la historia. Muy complicada."

> "Un alumno de tercero de la ESO que pegó un chicle en una silla. Entonces, la profesora que estaba en ese momento en 3º de la ESO decidió en ese momento sacarlo de clase y dado lo que había hecho expulsarlo, hablar con sus padres e intentar que el alumno se diese cuenta de lo que el alumno había hecho. La profesora me comentó lo que había pasado y entonces me comentó que iba a hablar con los padres para expulsar al niño del centro. La profesora llamó a los padres pero no hubo ningún tipo de diálogo porque la madre no le dejó hablar. A partir de este momento yo bajé al despacho y llamé a la madre para decirle la situación del niño pero tampoco me escuchó, simplemente comentó que eso no lo podía hacer, que iba a hablar con el Departament, que iba a hablar con Inspección y no me dejó hablar y me colgó el teléfono."

Pel que fa els conflictes de tipologia combinada, el conflicte d'informació s'ha identificat en 18 dels 68 casos. Al respecte, veiem aquests fragments d'entrevistes:

> "Uno de mis alumnos que se queda al comedor durante esta hora del comedor, en el descanso que tienen, estaba con otro alumno de la otra clase de cuarto, con un cigarrillo. Por lo que dijeron los monitores, no llegaron siquiera a encenderlo, pero estaban intentando con un mechero y, sobre todo, pues llamando la atención de los niños más pequeños. Era un cigarrillo que había cogido del bolso de su madre, entonces bien, yo cuando llegué pues me encontré que estaban castigados los dos, y ahí pues el conflicto por resolver. Llegan las tres y el conflicto pasó a mí. Bueno, luego hablando con el niño nos explicó que lo había cogido esa mañana del bolso de su madre, y que no querían fumar. Es un niño que ya desde el principio siempre ha llamado mucho la atención, y su comportamiento pues, generalmente, pues no era correcto, molestaba en clase a los compañeros, frecuentemente no traía los deberes, en el festival de Navidad, también durante los ensayos de la obra de teatro que hacíamos, estuvo pues llamando la atención, molestando continuamente, incluso en el festival llegamos a castigarlo a que no saliera, no actuara, por su mal comportamiento y su poco compañerismo, y de alguna manera estábamos esperando ¿no? Pues a ver cómo él también respondía, porque si estaba llamando la atención constantemente pues a ver, cuál sería lo siguiente, no nos esperábamos por supuesto que un niño de cuarto de primaria trajese un cigarrillo a la escuela, vamos, no, pero bueno, eso fue lo que hizo. Claro, él se excusó con la idea esta de que como estábamos trabajando el tabaco lo trajo, pero claro, realmente, si lo trajera para trabajar el tema del tabaco lo traería a la clase."

> "Yo les había comentado en alguna ocasión que lo llevaran al psicólogo y ellos se ve que le estaban llevando también, pero no me habían informado. Me he enterado que lo llevan al CSMIP y yo me he intentado ponerme en contacto con la psicóloga, pero todavía estoy esperando su respuesta."

3.3. Conflictes d'interessos

Segons Moore (*Op. Cit.*), els conflictes d'interessos estan causats per "la competició entre necessitats incompatibles o percebudes com a tals. Aquests sorgeixen quan una o més parts creuen que per satisfer les seves necessitats, han de ser sacrificades les necessitats de l'oponent".

Els conflictes fonamentats en interessos sorgeixen envers a:

- Qüestions substancials (recursos, temps, etc.).

- Qüestions de procediment (la manera en com s'ha de resoldre la disputa).
- Qüestions psicològiques (percepcions de confiança, joc net, desig de participació, respecte, etc.).

Per Moore (*Op. Cit.*), un acord satisfactori en l'àmbit substancial, però no satisfactori en l'àmbit procedimental ni en el psicològic, pot resultar inadequat per assolir un acord final.

En la nostra recerca quantitativa no s'ha identificat cap conflicte d'interès, ni en el cas dels conflictes de tipologia única, ni en el cas dels conflictes de tipologia combinada. Una aproximació a les possibles causes d'això ha estat exposada a l'inici del present apartat.

3.4. Conflictes estructurals

Els conflictes estructurals són causats per estructures opressives de relacions humanes (Galtung, 1998). Per Moore (*Op. Cit.*) aquestes estructures moltes vegades estan configurades per forces externes a les persones implicades en el conflicte: escassetat de recursos físics, autoritat, condicionaments geogràfics (distancia o proximitat), temps (massa o massa poc), estructures organitzatives, etc. Són aquestes forces externes les que promouen amb freqüència conductes conflictives.

En la nostra recerca quantitativa el conflicte estructural s'ha identificat com el conflicte més freqüent en la IE. En els resultats obtinguts, els conflicte estructural ocupa la primera posició tan en els conflictes de tipologia única, com en els conflictes de tipologia combinada.

En el cas dels conflictes de tipologia única s'han identificat 22 conflictes estructurals dels 34 casos que hi ha en total. A continuació es presenta un fragment extret d'una de les entrevistes que s'han realitzat a la nostra recerca on s'identifica un conflicte estructural de tipologia única:

> "La situación que sucedió fue en una salida a media mañana que hicimos en un museo. Es un museo que tenemos en el mismo municipio y se trataba del planetario. Se le preguntó a la madre, informamos a todos los padres de la salida que haríamos y le preguntamos si el niño vendría o no, que qué haría, ya que siempre que hay una salida se le pregunta porque de hecho es muy complicado llevar a este niño a una salida y puede ser muy peligroso porque se escapa, empieza a correr, no responde a nadie. Es decir, a pesar que tenga a una auxiliar para él, realmente si que hay situaciones complicadas y peligrosas. De hecho cuando son salidas de un día completo el niño todavía no ha venido nunca. La madre nos dijo que sí iría y esa misma mañana salimos de la escuela. Cuando estábamos sentados, él al principio bien pero en el momento en que apagaron las luces, es cierto que estuvimos 3 o 4 segundos a oscuras pero seguramente a él se le hicieron eternos. En ese mismo momento, él comenzó a chillar y coger del cuello bien fuerte a la auxiliar. Él chillaba y chillaba sin decir nada y la auxiliar cómo pudo, me dijo: 'me está ahogando, me está ahogando'. Corriendo, fui hacia ella e intenté quitar al niño de encima suya pero haciendo fuerza porque la verdad que este niño tiene mucha fuerza y eso que no es un niño alto ni fuerte, sino que es un niño de la clase de los tirando a bajo y muy delgadito, pero en esos momentos les sale una fuerza increíble. Cómo pude lo retiré y salí corriendo hacia fuera de la sala y estuve con el afuera un cuarto de hora aproximadamente. El niño nada más salir afuera del aula dónde estábamos haciendo la

> actividad, continuó llorando pero se notaba que su ansiedad estaba desapareciendo, ya no estaba tan irritado. Estuvo conmigo apretándome la mano como si tuviera miedo."

En relació els conflictes de tipologia combinada el conflicte estructural s'ha identificat en el 100% dels casos. A continuació es presenta un fragment il·lustratiu extret d'una de les entrevistes realitzades:

> "El conflicte consisteix en no haver estat jo en el lloc i voler formar part d'una cosa que no m'incumbia. En principi, una monitora d'estudi assistit estava treballant amb els meus alumnes. Jo veia les mancances que hi havia per part d'aquesta monitora i la seva actuació incorrecta sota el meu punt de vista. Jo vaig parlar amb ella i ella va reconèixer que estava amb angoixa i sota una situació emocional dolenta. Em vaig comprometre a ajudar-la perquè la cosa anés millor. Ella semblava que ho havia acceptat però resulta que la cosa no funcionava. Al no funcionar, va tornar a demanar-me ajuda. Però al ser mes dràstica la solució, vaig pensar que no havia de ser jo qui havia de prendre la mesura i li vaig dir que es dirigís a la seva cap. Això amb ella li va sentar malament i llavors tot lo dòcil que ella havia estat, tot lo carinyosa que havia estat, tot lo agraïda que havia estat amb mi es va rebotar en contra. Ella es va posar molt esquerpa i negativa. A llavors, vaig dir: 'Ho sento per si t'he faltat en algun moment, si no he estat adequada. Ho lamento però no es problema meu, es la teva feina i ets tu qui t'has de solucionar els teus problemes, ets una persona adulta com jo. Si tens algun problema, soluciona-te'l però jo no em vull incumbir més perquè jo solament sóc la mestra de la classe. No depens de mi. Jo no depenc de tu. Ho sento però ja no vull saber res més del tema'.Simplement vaig posar els punts sobres les 'i'. Li vaig dir: 'Si tu no saps resoldre la situació, demana ajuda amb qui et vulgui ajudar. Jo ja no et vull ajudar'. Això no li va agradar, es va enfadar i volia culpabilitzar-me de tota la seva situació emocional. I li vaig tornar a dir: 'Oblida'm, no vull saber res més. No m'incumbeixis en els teus problemes. No en vull saber res més'. Llavors, vam girar cua i vam marxar. Ara en principi, ja no ens em vist més. Abans ella feia el possible per cada dia veure'ns perquè li ajudes o el que fos. Però va deixar de intentar-ho. Es més, ahir la vaig veure que venia de cara, ens vam creuar i va acotar el cap i només ens vam dir adéu. Com si aquí no hagués passat res."

3.5. Conflictes de valors

Existeix una certa disparitat entorn a la definició dels valors, així com entorn a la seva relació amb el conflicte dins de les organitzacions. Per aquest motiu a continuació s'exposen diferents punts de vista sobre els valors com a causa del conflicte organitzacional. Els valors estan presents en la vida de l'individu de forma permanent i, per extensió, a la institució educativa. Són la base i el suport emocional i actitudinal, en la forma de relació, de desenvolupament i comportament. Són el que mouen l'acció.

Per Alzate (2000) els valors estan basats en les pròpies creences, el que creiem correcte o incorrecte moralment, el que creiem important o verdader. Així, les creences que considerem més importants, defineixen qui som i ens serveixen per guiar les decisions que prenem sobre com viure les nostres vides. Acland (1993) aporta les següents pautes derivades de l'observació d'aquest tipus de conflicte:

- Els valors desafiants tendeixen a expressar-se amb una major vehemència que la real.
- Els valors desafiats tendeixen a veure's reduïts a consignes de fàcil repetició, que distorsionen el seu veritable sentit.

- Com més abstractes són els valors, més difícil resulta calcular la seva importància real per aquells que els sostenen.
- Quan un conflicte no està aconseguint cap guany material, s'introdueixen valors per justificar la inversió del conflicte.

En resum, els valors són dependents, sempre fan referència a algú o alguna cosa; són una realitat entre oposats (per exemple, front la bellesa, la lletgesa); no són quantitatius, el seu valor real és qualitatiu; es presenten jerarquitzats, són un sistema supraordenat. Així ho demostren els resultats obtinguts en la recerca ja que no s'ha identificat cap conflicte de valors dins dels conflictes de tipologia única, però si que s'ha identificat en 16 casos dels 68 que hi ha dins dels conflictes de tipologia combinada.

A continuació es presenten els fragments extrets de les entrevistes realitzades on s'identifiquen conflictes de tipologia combinada que inclouen el conflicte de valors.

> "Ya cuando había avanzado el curso un día contó una mentira yo creo que muy grave cuando una profesora le preguntó el motivo por el cual no había hecho los deberes, la alumna quizá por miedo o no sabemos bien por qué, respondió que ella no los había podido haber porque la tarde anterior había muerto su padre. Ante tal respuesta la profesora se sintió muy preocupada, incluso naturalmente se sintió mal, directamente procedió a llamar a la familia pues para presentar sus condolencias y la colaboración que necesitara la familia y la madre totalmente extrañada le dijo que todo eso era mentira, que la niña se lo había inventado completamente. Éste fue sin duda el primer toque de atención, esta grave mentira, el salir de una situación así que hizo que nos pusiéramos alerta sobre el motivo por el cual esta alumna había de mentir."

> "El conflicto… todo empezó… pues con una familia que durante los tres cursos de P3, P4 y P5, no había tenido problemas con ellos, pero en la última reunión, entrevista individual y con la familia, vinieron a la defensiva, habían tenido alguna cosa que les había pasado que no me habían dicho y que les había molestado. Entonces tuvimos una reunión para comentarles el informe que les había entregado. Ellos, al empezar la reunión, ya venían a la defensiva conmigo; trajeron el informe todo subrayado y con unas notas. Entonces empezaron a cuestionarme y hacer que me justificara de todas las notas que se habían puesto en el informe, desde cosas de actitud, de aprendizaje, de todo; me tenía que justificar ante todo lo que yo les había puesto. Ellos piensan que su hijo no tiene estos problemas que yo les pongo en el informe y la que no lo ve bien soy yo. Entonces me cuestionaron todo, absolutamente todo lo que había puesto, yo intentaba todo el rato argumentarles, sí que, cuando tú vas a hacer un informe antes de hacerlo tienes que hacer unas pruebas, pasas unas pruebas a los niños y todo está justificado, pero ellos igualmente seguían a la suya, me seguían todo, todo lo del informe decían que no estaban de acuerdo. Yo les había comentado en alguna ocasión que lo llevaran al psicólogo y ellos se ve que le estaban llevando también, pero no me habían informado. Me he enterado que lo llevan al CSMIP y yo me he intentado ponerme en contacto con la psicóloga, pero todavía estoy esperando su respuesta."

4. PRINCIPALS ACTORS SOCIALS EN LA COMUNITAT EDUCATIVA

Els principals actors socials en la comunitat educativa que hem trobat en les entrevistes realitzades es correlacionen amb la localització del conflicte[9], sent l'aula (49% de les entrevistes) el principal escenari on es produeixen els conflictes observats, i el professorat i l'alumnat els seus protagonistes. El segon escenari, i no menys important, és la sala de professors/es amb el 15.5%; la relació entre els diferents membres dels equips docents (relacions interpersonals en l'ambient de treball; presa de decisió en relació amb els criteris d'avaluació, actituds i comportaments de l'alumnat; etc.). Passadissos i patis, ambdós amb un 10%, ocupen el tercer escenari. Les entrades i sortides del centre representen el quart escenari amb un 5.5%. El despatx del director, el gimnàs i les instal·lacions externes al centre (visites programades) ocupen la cinquena posició, totes amb un 4%. I els carrers propers al centre, amb un 2%, obtenen la darrera posició.

Cal destacar que el 31% dels conflictes es van iniciar en un lloc i es van traslladar a altres escenaris. Per tant, entenen que tot i que el protagonisme principal sigui pel professorat i l'alumnat, la resta de la comunitat educativa també és protagonista i cal tenir-los en compte. Segons Tedesco (2002: 54), en el capitalisme industrial existia allò que s'havia concebut com a "solidaritat orgànica", una solidaritat semblant a la que existeix entre les diferents parts d'un organisme. En la solidaritat orgànica no hi ha una decisió voluntària de ser solidari. Per això, en aquest tipus de contextos socials no era necessari postular l'objectiu d'aprendre a viure junts. Quan hi ha solidaritat orgànica estem obligats a viure junts. Explotats i explotadors no desenvolupen actituds solidàries voluntàries. La relació els obliga a mantenir els vincles necessaris per a què la relació continuï vigent i cadascú pugui continuar existint. En el nou capitalisme, en canvi, els nivells de solidaritat orgànica disminueixen i per viure junts serà necessari voler viure junts.

Aprendre a conviure és una de les finalitats bàsiques del procés educatiu. Des del començament de l'escolarització els nens/es comparteixen amb els seus companys/es els espais de l'aula i tota una sèrie de vivències en comú, de forma que gran part de les seves experiències d'aprenentatge es duen a terme en el si del grup d'iguals, en la interacció amb ells/es i amb els seus professors/es. D'aquesta manera van adquirint les habilitats per a la comunicació, desenvolupant les habilitats necessàries per viure amb els altres, per compartir un mateix espai amb persones diferents i aprendre a resoldre els possibles conflictes de forma no violenta. Tal i com proposa Ortega (1998: 32) que "mirem la comunitat educativa com una comunitat de convivència en la que s'inscriuen diferents microsistemes socials".

L'aprenentatge de la convivència no és quelcom que sorgeixi espontàniament, sinó que és el resultat de l'acció intencional del professorat, que cerca l'adquisició per part de l'alumnat de les capacitats bàsiques que permeten una convivència pacífica; deixat al marge de la planificació, l'aprenentatge de la convivència es produeix inconscientment de manera que l'alumnat lluny d'assimilar els valors bàsics de la

[9] Veure l'apartat 1.3 d'aquest informe per a més detalls.

convivència, aprèn en moltes ocasions conductes contràries a la mateixa, allunyades del respecte cap a totes les persones i en les que la violència es converteix en nombroses ocasiones en l'eina més eficaç per a la resolució dels conflictes.

L'educació en la convivència no és tasca d'un sol professor/a, sinó que ha de ser de tot el centre educatiu, és a dir, el resultat de l'acció comú de tot el professorat, els membres que pertanyen a diferents sectors de la institució educativa; l'alumnat, els pares i mares, i la coordinació i participació d'aquests mateixos col·lectius: claustre, Associació de Mares i Pares, juntes de delegats; així com també del personal no docent, l'equip de mediació i altres agents socials vinculats al món local i institucional.

L'acció coordinadora dels diferents actors socials fa possible que el sistema funcioni. Tots els esforços que es duen a terme en la formació de l'alumnat en facilitar la convivència, han de ser valorats i felicitats.

Tot i que hi ha un consens en què l'alumnat que ha de realitzar la seva formació acadèmica conjuntament amb la formació humana, essent un model, esforçant-se en el dia a dia (classes, feina, alegries, dubtes, disgustos, etc.), la realitat que hem observat és ben diferent, tal i com s'aprecia en el següent fragment d'entrevista:

> "La alumna me contó que durante las clases de una asignatura optativa tres alumnos (2 hermanos y una hermana trillizos) la molestaban constantemente, en concreto dos y me dijo los nombres. Le pedían la hora constantemente, se burlaban del estuche o de la mochila que llevaba, en el pasillo le tocaban el hombro o la empujaban suavemente, la alumna ya los conocía desde primaria. [...] Y decidimos llamar a los presuntos acosadores. Uno de los dos confesó que si que era verdad que molestaban a la alumna, pero que sólo le pedían la hora, y que no lo consideraba para tanto."

D'altra banda, les famílies que veuen allò complicat en les coses més senzilles, però que posen tot el seu esforç per a què els seus fills/es tinguin una escola on preparar-se, una agenda organitzada, un espai pel diàleg, haurien de ser un model de bona convivència.

Els centres educatius, disposant d'instal·lacions adequades per a què formar-se sigui possible, faciliten la convivència, malgrat que les entrevistes mostren que no sempre és així. A continuació, s'il·lustra aquesta idea amb aquest fragment d'entrevista:

> "El grup de sisè d'enguany és un grup de 19 alumnes però són nens i nenes molt individualistes. Són molt gelosos, tenen molta gelosia els uns dels altres. Un comentari de més amb un company, una carícia amb un ja és considerat com que es passa de mida però és exagerat. I entenc que això crea moltes situacions contínuament conflictives i a part ells, tots tenen, deu ni do les característiques individuals i molt pronunciades que tenen. Doncs a això ja fa temps que hi juguen els nens. Juguen a donar-se cops però no s'acaben de tocar i quan tu t'hi poses i dius 'Prou' et diuen 'Home, juguem, juguem'. Però això acabarà malament perquè ho veus."

El professorat, mitjançant les tutories grupals i individuals, les reunions d'equip docent, veient com afrontar i canalitzar, procurant que els camins escollits arribin a llocs interessants. Ajudant a treure el màxim rendiment als que tenen més habilitats; a complementar-se amb els altres, a sentir que tots són necessaris per poder

articular el bon funcionament de grup classe i del centre, millora el clima d'aula. El que nosaltres hem trobat és que no sempre s'obtenen els resultats desitjats, com a mostra els següents fragments d'entrevista:

> "Le dije que nosotros teníamos muy claro que eso era algo que tenía que recibir un castigo y nos mantuvimos firmes en el hecho de que él tenía que estar expulsado".

> "Tots els conflictes que anem tenint els anem comentant a les reunions. De coordinació de cicle, per exemple, i doncs també entre els professors que estem en el mateix curs i sí que es veritat que a la reunió de coordinació de cicle, que estava la psicopedagoga doncs des d'allà s'han proposat entrevistes amb la mare. Hem fet alguna entrevista conjunta tant entre la mestra d'educació especial com la psicopedagoga i jo; i també la psicopedagoga ha tractat l'alumne, per parlar amb ell en privat doncs d'aquests conflictes que van sorgint. Perquè darrerament, a més a més, quan li crido l'atenció em contesta i em crida. De fet, l'última vegada o de les últimes vegades que li he cridat l'atenció me'l volia emportar per castigar-lo a alguna classe i no, no feia cas. No es volia aixecar de la cadira. I era com 'Anem', 'No, no,no'. I fins que no va sentir la paraula 'expulsió' no va fer cas, no va reaccionar. O sigui que cada vegada necessita més amenaça i que... sí, cada vegada necessita més per fer cas. Cada vegada es rebota més."

L'equip directiu, fent un seguiment de l'estat de la convivència del centre. Plantejant-ne objectius consensuats, mantenint un constant diàleg amb els equips docents i els agents socials, impulsant iniciatives, ajuden a millorar la convivència. Com s'aprecia al següent fragment d'entrevista:

> "La directora era el centro de las iras de la madre; de las madres, perdón, inducidas por la señora ésta, diciendo que en realidad quien había despedido a la monitora era la dirección de la escuela, no la empresa nueva que estaba, dijéramos, al cargo de todo esto; de todo este tinglado que se había montado. Entonces, las madres, sistemáticamente, canalizaban sus iras delante de la directora y ese, dijéramos, fue el foco del problema. […] Y las madres, haciendo una presión brutal, no todas las madres porque son cuatrocientas y pico de familias que están en la escuela, pero las más beligerantes en este tema estaban allá todo el día erre que erre que la directora es la culpable de que hayan echado a esta persona y que tú tienes la culpa y que la has echado tú y que ya sabemos que tú no eres la empresa, pero tú tienes la culpa, y os vamos a denunciar y estar alerta. Entonces, la situación se gestionó de esa manera, cerrando la puerta del despacho, haciendo unas horas más de dirección y convocando esta reunión."

Finalment, el Departament d'Educació, origen i acabament del compliment de la normativa, fent un seguiment, recolzant i donant estabilitat als centres i a les famílies mitjançant els diferents organismes, tancaria aquest cercle, donant coherència i sentit a totes les accions dutes a terme per a construir un món més just.

5. ESTABLIMENT DE BONES PRAXIS EN LA CONVIVÈNCIA ESCOLAR

Els resultats obtinguts del buidatge de les enquestes[10] i entrevistes mostren que un 64.5% dels conflictes analitzats són de caire estructural, seguit d'un 29.5% que són de relació segons la tipologia de Moore. Fent èmfasi en què la combinació d'ambdós tipus de conflictes (estructural i de relació) formen un 59% del total obtingut, s'enfocaran les bones praxis en la IE mitjançant la prevenció d'aquestes tipologies.

Tenint en compte que aquesta recerca pretén ser una aproximació primerenca a l'establiment de bones praxis en la convivència escolar, el nostre punt de partida centra el seu focus d'atenció en la visió del conflicte com quelcom inherent a la vida i, per tant, a la IE, i en la gestió positiva dels conflictes com a l'eix vertebrador de la convivència escolar.

Des de la perspectiva d'un model integrat de la gestió positiva dels conflictes, Torrego (2009: 15) proposa que cal "respondre educativament mitjançant diferents vies: en primer lloc, la creació de noves estructures organitzatives (inserció de l'equip de mediació i tractament de conflictes); en segon lloc, replantejar els processos d'elaboració democràtica i participativa de les normes de convivència; i en tercer lloc, revisar el marc organitzatiu del centre educatiu per potenciar el seu caràcter inclusió i democràtic".

Si s'entenen com a bones praxis totes aquelles accions combinades que promouen en el centre educatiu la millora de la convivència, entenem que en primer lloc s'haurien d'anomenar a les persones encarregades de la seva promoció.

- Li correspondria liderar aquest procés al Departament d'Orientació Pedagògica, conjuntament amb els caps d'estudis. Sobre tot, perquè els caps d'estudi compten en el seu horari amb hores de reunió amb els orientadors/es i amb els tutors/es dels diferents nivells.
- Des d'un punt de vista sistèmic, per a què hi hagi una autèntica fluïdesa en la comunicació, i per a què el procés es pugui dur a terme, l'orientador/a hauria d'estar situat en el mateix nivell jeràrquic que l'equip directiu.
- D'aquesta manera, l'empoderament i la situació de l'orientador/a en el lloc que li correspon en el sistema, restauraria el seu reconeixement i revalorització.
- El lideratge combinat i la corresponsabilitat afavoreixen les bones praxis[11].

[10] *Vid*. nota a peu de plana anterior.

[11] Això es pot apreciar en el següent fragment d'entrevista: "La profesora de matemáticas se negó a que continuara explicando el caso del niño diciendo: 'es imposible que tenga altas capacidades, que es un niño que solo quiere boicotearla y que seguro que había hecho algo mal, debido a mi carencia de experiencia en el campo, y que era por eso que había extraído esas conclusiones con fundamentos erróneos', palabras textuales de la profesora de matemáticas. Y terminó diciendo 'es normal, no te preocupes, todo novato tiene errores pero que era muy peligroso meterse en temas tan peliagudos'. [...] En un primer momento me quedé un poco en shock, me quedé escuchando los comentarios de los profesores perpleja e insegura, y sin dar crédito de lo que me estaba ocurriendo en ese momento, pensando que ellos podrían tener razón, que como era mi primer trabajo como

La importància del treball en equip pels canvis viscuts en la IE fan que aquest sigui una necessitat professional més enllà dels estils personals a l'hora de treballar en l'educació. La presència de diferents professionals en un mateix centre -treballadors/es socials, personal sanitari, psicòlegs/gues, pedagogs/gues, o educadors/es socials- conjuntament amb la conveniència d'establir criteris comuns que orientin l'activitat educativa, són aspectes que han d'intensificar el treball cooperatiu entre els educadors, i poder-ho transmetre a la resta de la comunitat educativa és una de les principals missions a tenir en compte.

- La prevenció de l'escalada del conflicte en situacions organitzatives, pedagògiques i/o de relació interpersonal requereix l'abordatge de les mateixes des de la creació i consolidació d'equips de treball que facilitin la eficàcia de les tasques a desenvolupar i l'estabilitat emocional de l'equip.
- Cal destacar que per a què això sigui possible és necessari la coordinació, la coherència, i el respecte en l'actuació de tots els professionals que intervenen en la IE[12].

En les entrevistes realitzades, s'observa en moltes ocasiones, com el professorat apareix com a portaveu, ho vulguin, siguin conscients o no, d'un poder institucional que els sobrepassa, i hipoteca les seves iniciatives personals. D'altra banda, els pares i mares porten el pes, de forma individual, i senten els abusos d'una minoria. Si s'analitzen aquestes observacions, algunes reaccions de defensa del professorat expressen la manca de confiança en allò que fan, i la por a trobar-se en dificultats, així com la voluntat de tenir a les famílies al marge de tot allò que succeeix dintre de l'aula. Aquest cercle viciós fa que la desconfiança d'uns generi més desconfiança en els altres i al revés.

La competència del professorat per millorar tot això, comença pel:

- Reconeixement d'aquests com a professionals, donat que els hi correspon fer la major part del treball de desenvolupament i manteniment del diàleg amb les famílies.
- Informar i implicar als pares i mares és a l'hora una consigna i una competència.
- Fomentar reunions informatives i de debat, conduir les reunions i implicar a les famílies en la construcció dels coneixements podria contribuir a la prevenció d'aquesta tipologia de conflictes[13].

Atès això, fins ara no s'havia mencionat la mediació escolar com una bona praxis. Clar que ho és. Entenem que totes aquestes prèvies són necessàries per a què

psicopedagoga, seguramente había hecho las cosas mal y lo que estaba diciendo no tenía pies ni cabeza. Pero después de unos minutos de asimilación me impuse de la mejor manera que pude, alegando las pruebas y las explicaciones de éstas para refutar esa teoría de que como llevaba poco ejerciendo yo no sabía nada de lo que hacía".

[12] *Vid*, els fragments d'entrevistes de l'apartat 3.2.

[13] *Vid*, els fragments d'entrevistes de l'apartat 3.1.

tingui èxit. El resultat de la nostra recerca ens indica que hi ha moltes prèvies que no es donen i sense elles no es pot garantir l'èxit de la mediació escolar per a la millora de la convivència en la IE.

Dotar a la IE d'eines per a la comunicació constructiva i la gestió pacífica de conflictes, i la formació en habilitats comunicatives i per a la gestió positiva de conflictes de totes aquelles persones que formen part de la comunitat educativa, incloses les pròpies famílies afavorirà la millora de la convivència en la IE.

6. NECESSITAT D'UN OBSERVATORI DE CONFLICTES EN LA COMUNITAT EDUCATIVA (OCCE)

Els conflictes existents en la IE afecten la salut i la convivència dels actors socials de la comunitat educativa, així com també la tasca educativa que es porta a terme als centres educatius. Tanmateix, des de la perspectiva de la cultura de la pau els conflictes en la IE no s'han d'evitar, sinó abordar-los des d'una visió positiva del conflicte per transformar-los en un motiu o un estímul per assolir el benestar dels membres d'aquesta organització. En aquesta línia neix la necessitat de crear un Observatori de Conflictes en la Comunitat Educativa (OCCE).

La creació d'un Observatori de Conflictes en la Comunitat Educativa (OCCE) permetria identificar els tipus de conflictes existents en la IE i analitzar els conflictes entre els principals actors socials de la comunitat educativa. Per tot això, es podria constituir com un servei de vigilància de la salut de tota la comunitat educativa, per tal de fer prevenció de la salut tant a nivell primari com secundari, decidir la millor intervenció i evitar l'escalada del conflicte i/o els esclats de violència. D'aquesta manera es podria sistematitzar l'estudi del conflicte i la seva resolució adaptat a les especificitats i requeriments de l'escenari educatiu dels IEs.

L'Observatori de Conflictes en la Comunitat Educativa (OCCE) pot ajudar a millorar el benestar físic, mental i social de tots els actors de la comunitat educativa (docents, alumnes i altres agents dels centres educatius). Els escenaris educatius es poden convertir en fonts generadores de benestar o malestar a través de la interacció dels seus membres, tot dependrà de la gestió del conflicte que se'n faci tal com ja s'ha esmentat en anteriors apartats. A través de la identificació dels conflictes i dels sistemes de resolució que estableix l'OCCE es poden dissenyar les estratègies per poder afrontar positivament les dificultats i els conflictes quotidians que poden ocasionar malestar entre els membres de la IE i així garantir una optimització dels recursos personals i col·lectius per obtenir satisfacció professional i personal. Una d'aquestes estratègies podria consistir en capacitar a tota la comunitat educativa en l'anàlisi dels conflictes de Intervenció en Situacions de Conflicte en la Institució Educativa, des de la perspectiva psicosocial, així com desenvolupar en ells competències d'afrontament dels conflictes. Si els actors de la comunitat educativa saben identificar els conflictes i abordar-los de forma positiva abans de que aquests afectin negativament els membres implicats, s'evitarà el malestar físic, psicològic i mental i és millorarà la salut de tota la comunitat educativa.

La bona convivència els centres educatius també passa per la resolució de conflictes. En aquesta sentit l'Observatori de Conflictes en la Comunitat Educativa (OCCE) pot ajudar a millorar la convivència dins dels centres educatius. Com s'ha pogut observar a partir dels resultats obtinguts a la nostra recerca, els conflictes generen situacions que trenquen la bona convivència dins de la IE i, a través d'un bona sistematització del conflicte i de la seva resolució, els conflictes es poden transformar abans de que siguin destructius i generin situacions que acabin repercutint en el benestar físic i psicològic dels actors de la comunitat educativa o, fins i tot, que interrompin la tasca educativa que s'hi porta a terme. Si els agents que

conviuen dins dels centres educatius són capaços d'identificar i transformar els conflictes a partir de les habilitats i els espais necessaris per fer-ho, es millorarà la convivència i, en conseqüència la salut de tota l'organització, la tasca educativa per part dels docents i el nivell d'aprenentatge de l'alumnat.

Finalment l'Observatori de Conflictes en la Comunitat Educativa (OCCE) té una repercussió directa en la millora de la tasca educativa que es porta a terme a la IE. Si no es té un bon coneixement sobre els conflictes i la seva resolució, aquests poden afectar negativament la tasca educativa que porten a terme els docents i el nivell d'aprenentatge dels alumnes. Per poder ensenyar i rebre coneixements és imprescindible que hi hagi un bon clima a l'aula. Una bona convivència entre l'alumnat i entre els companys de l'equip docent millora la qualitat de l'ensenyament, ja que es pot establir un feed-back idoni per l'aprenentatge. És per aquest motiu que la sistematització del conflicte i la seva resolució és imprescindible per desenvolupar i optimitzar els recursos personals i col·lectius que garanteixin un aprenentatge òptim per part dels alumnes i un ensenyament adequat per part dels docents.

A més, els centres educatius tenen la tasca d'educar en la línia dels valors de la cultura de la pau. Si l'objectiu es que aquests valors siguin assimilats per l'alumnat, no n'hi ha prou en transmetre'ls de forma teòrica. La cultura de la pau s'ha de transmetre amb l'exemple i, en aquest sentit, s'hi ha d'implicar tota la comunitat educativa. Si des de l'organització s'aplica la resolució positiva del conflicte en tots els seus àmbits, a través de la mediació i la negociació per exemple, aquest tarannà serà transmès a l'alumnat i, més enllà de la IE, aquests valors repercutiran a nivell social, objectiu que també es persegueix des del sistema educatiu. És per aquest motiu que l'Observatori de Conflictes en la Comunitat Educativa (OCCE) juga un paper fonamental dins de la transmissió dels valors relacionats amb la cultura de la pau ja que, a través de la sistematització del conflicte i de la seva resolució, els centres educatius poden identificar els conflictes amb els quals han de treballar i així poder elaborar un pla d'actuació per formar els agents de la comunitat educativa en l'àmbit de la resolució dels conflictes i dotar els centres dels espais i el personal necessari per garantir-ne la resolució. Una tasca que de ben segur dotarà la IE d'aquells valors que pretén transmetre (cooperació, solidaritat, respecte, no-violència...).

En definitiva, l'Observatori de Conflictes en la Comunitat Educativa (OCCE) és necessari per garantir la salut dels actors de la comunitat educativa, la bona convivència als centres educatius i la qualitat en l'ensenyament. Tenir coneixements dels conflictes que es poden identificar en la IE i aplicar-ne unes bones praxis és la clau per garantir l'escenari idoni per assolir els objectius que té la IE.

7. CONCLUSIONS

Els conflictes existents en la Institució Educativa segons els resultats obtinguts ens demostren la importància del conflicte estructural com a vertebrador i generador fonamental del conflicte de relació i dels altres conflictes inherents a les relacions socials de la comunitat educativa (informació, valors...). Aquesta realitat posa de manifest la necessitat d'enfocar la gestió positiva dels conflictes considerant aquells elements o aquelles forces externes a les persones implicades en el conflicte que generen les conductes o situacions conflictives dins de la comunitat educativa.

En aquesta sentit, és imprescindible analitzar quins són els elements que poden perjudicar la salut o la convivència entre els membres de la comunitat educativa. Ens referim a la normativa que regeix el centre, l'organització del temps i de l'espai, els recursos que s'ofereixen per portar a terme la tasca educativa, la qualitat dels professionals, la gestió de l'equip directiu, etc. Identificar les mancances que existeixen dins de l'estructura organitzativa dels centres educatius és la clau per prevenir determinades situacions conflictives que poden perjudicar la salut, la convivència i la qualitat d'ensenyament i/o aprenentatge.

D'altra banda, tenint en compte els resultats obtinguts, la gestió positiva dels conflictes també s'ha d'enfocar en l'àmbit de les relacions entre els membres de la comunitat educativa. Les emocions negatives, les percepcions falses o estereotips, la falsa comunicació o les conductes negatives repetides són freqüentment font de conflicte en la IE. Els centres educatius han de dedicar esforços per formar els membres de la comunitat educativa de manera que aquests puguin identificar els conflictes de relació, buscar-ne les arrels i gestionar el conflicte de forma positiva per poder garantir el benestar i la bona convivència entre als membres dels centres educatius.

En relació a la localització del conflicte, els resultats obtinguts mostren que l'espai on es detecten més conflictes és a l'aula (49% del total de conflictes identificats). En primer lloc cal destacar que aquest espai el professorat i l'alumnat en són els protagonistes. En segon lloc, la sala de professors (15,5% del total dels conflictes identificats). En aquest espai són els membres dels equips docents els qui protagonitzen els conflictes (relacions interpersonals en l'ambient de treball; presa decisions en relació els criteris d'avaluació, actitud i comportaments de l'alumnat; etc.). I en tercer lloc, els passadissos i el pati (ambdós representen un 10% dels conflictes identificats). En aquests dos espais últims el protagonisme no recau només sobre el professorat i l'alumnat sinó que la resta de la comunitat educativa també n'és protagonista. S'ha d'aclarir que a l'hora d'analitzar l'espai on s'han detectat els conflictes s'inclou només el lloc on s'ha iniciat, ja que el 31% dels conflictes es van desplaçar cap a d'altres escenaris: passadissos, pati, etc. Els resultats obtinguts posen de manifest que els protagonistes dels conflictes existents en la IE no només són l'alumnat, com es tendeix a pensar. És evident que, dins de la comunitat educativa, l'alumnat es protagonista de molts dels conflictes que emergeixen, una de les raons es troba en que l'alumnat representa el nombre més gran d'actors dins de la comunitat educativa. Tanmateix, destaca que el segon lloc

on s'inicien els conflictes és a la sala de professors. En aquest espai els alumnes no hi són presents fet que posa de manifest la necessitat de la gestió positiva del conflicte entre els membres dels equips docents. Finalment, cal destacar que els altres agents de la comunitat educativa tampoc queden exclosos dels conflictes. Al pati o als passadissos, tercer espai on s'inicien més conflictes, hi són presents monitors, personal de manteniment, de neteja etc.

Així, per poder portar a terme una bona gestió dels conflictes dins de la IE cal considerar que són tots els agents de la comunitat educativa els que es poden veure implicats en un conflicte i aquesta realitat ha de ser considerada a l'hora d'elaborar una estratègia per fer de l'escenari educatiu una font de benestar.

Des d'una perspectiva qualitativa, les entrevistes realitzades mostren un efecte directe dels conflictes en la salut dels membres de la comunitat educativa. Sense una gestió positiva del conflicte els escenaris educatius es converteixen en font de malestar. En aquest sentit es detecta la necessitat de dotar els membres de la comunitat educativa de les habilitats i les estratègies necessàries per poder afrontar les dificultats i el conflictes quotidians i poder transformar així els escenaris educatius en fonts generadores de benestar físic, psicològic i social.

Els resultats obtinguts a nivell quantitatiu i qualitatiu també mostren que els conflictes afecten directament la convivència entre els actors de la comunitat educativa. Així, es detecta la necessitat de dotar els membres de la comunitat educativa de les habilitats i els coneixements necessaris per a la resolució de conflictes. D'aquesta manera els agents de la comunitat educativa adquireixen les eines necessàries per viure amb els altres, per compatir un mateix espai amb persones diferents i per aprendre a resoldre els possibles conflictes d'una forma no violenta.

La salut i la convivència dins dels centres educatius repercuteix directament a la qualitat de l'ensenyament. Per poder portar a terme un bon procés d'ensenyament-aprenentatge dins de la IE, es imprescindible que existeixi un bon clima en tots els espais dels centres i entre tots els membres de la comunitat educativa. Així, garantir la salut, la convivència i a qualitat de la tasca educativa passa per aplicar unes bones praxis en la convivència escolar. En aquesta línia, si s'entenen com a bones praxis totes aquelles accions combinades que promouen en el centre educatiu la millora de la convivència és necessari destacar les persones encarregades de la seva promoció:

En primer lloc, aquest procés ha de ser liderat pel Departament d'Orientació Pedagògica conjuntament amb l'equip directiu dels centres. A més, per facilitar la comunicació l'orientador hauria d'estar situat en el mateix nivell jeràrquic que l'equip directiu. El lideratge combinat i la corresponsabilitat afavoreixen les bones praxis.

En segon lloc, s'ha d'intensificar el treball cooperatiu entre els educadors i poder-ho transmetre a la resta de la comunitat educativa. La prevenció de l'escalada del conflicte en situacions organitzatives pedagògiques i/o de relació interpersonal requereix l'abordatge de les mateixes des de la creació i consolidació d'equips de treball que facilitin l'eficàcia de les tasques a desenvolupar i l'estabilitat emocional de

l'equip. Cal destacar que per a què això sigui possible és necessari la coordinació, la coherència i el respecte en l'actuació de tots els professionals que intervenen en la IE.

En tercer lloc, és necessari el reconeixement del professorat com a professionals, donat que els hi correspon fer la major part del treball de desenvolupament i manteniment del diàleg amb les famílies. Fomentar reunions informatives i de debat, conduir reunions i implicar a les famílies en la construcció dels coneixements podria contribuir a la prevenció dels conflictes.

En quart lloc, cal considerar la mediació com una bona praxis. Els centres s'han d'esforçar per garantir la formació en mediació i resolució de conflictes als membres de la comunitat educativa i generar els espais on es puguin portar a terme els processos de mediació amb els professionals que s'encarreguin d'aquesta tasca.

Finalment, s'ha de dotar la IE d'eines per a la comunicació constructiva i la gestió pacífica de conflictes, i la formació en habilitats comunicatives i per a la gestió positiva de conflictes de totes aquelles persones que formen part de la comunitat educativa, incloses les pròpies famílies, les quals afavoriran la millora de la convivència en la IE.

Tanmateix, pel que fa a l'aplicació de les bones praxis i a la seva efectivitat es indispensable la creació d'un Observatori de Conflictes en la Comunitat Educativa (OCCE) tal com ja s'ha esmentat en l'anterior apartat. L'OCCE facilita la sistematització del conflicte i la seva resolució. A partir d'aquesta informació els centres educatius poden identificar amb més facilitat els conflictes que sorgeixen en els seus espais i entre els membres de la seva comunitat educativa i adoptar les mesures més adequades per poder-los abordar d'una forma positiva i eficient. Aconseguir una convivència basada en les relacions pacífiques que garanteixi el benestar físic, psicològic i social dels membres de la comunitat educativa. La millora de la qualitat d'ensenyament dels centres passa per tenir un coneixement exhaustiu dels conflictes dins de la IE i una bona sistematització de la seva resolució. En aquest sentit l'Observatori dels Conflictes en la Comunitat Educativa és l'instrument clau per aconseguir-ho.

8. BIBLIOGRAFIA

Acland, A. F (1993). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona Paidós.

Alzate, R. (2000). *Resolución del conflicto para bachillerato y educación secundaria*. Bilbao: Mensajer.

Armadans, I. (2008). "El conflicto familiar". A Soria, M.A; Villagrasa, C.; Armadans, I. (Coord.). *Mediación Familiar: Conflictos, Técnicas, métodos y recursos*. Barcelona: Editorial Bosch.

Armadans, I.; Manzano, J.; Malo, M.; Sacristan, S.; Soria, M.A. (2007). "El estrés psicosocial y el conflicto en las instituciones educativas. ¿Una cuestión de prevención o resolución?". A Guillen Gestoso, C.L.; Guil Bozal, R. (Eds.) *Psicología Social: un encuentro de perspectivas*. Cadiz: Asociación de Profesionales de Psicología Social: 764-771.

Briones, G. (1996). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Colombia: ICFES.

De Vicente Abad, J. (2010). *7 ideas clave. Escuelas sostenibles en convivencia*. Barcelona: Ed. Graó.

Esteve, J.M.; Franco, S.; Vera, J. (1991). "La salud de los profesores". *Cuadernos de Pedagogía*, 192: 61-67.

Franco, C; Mañas, I.; Justo, E. (2009). "Reducción de los niveles de estrés, ansiedad y depresión en docentes de educación especial". *Revista Educación Inclusiva*, Vol. 2, 3: 11-22.

Franco, C; Mañas, I; Cangas A.J.; Moreno, E.; Gallego, J. (2010). "Reducing Teachers'Psychological Distress through a Mindfulness Training program". *The Spanish Journal of Psychology*, Vol. 13, 2: 655-666.

Galtung, J. (1998). *Tras la violencia, 3 R: reconstrucción, reconciliación y resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia*. Gernika: Gernika Gogoratuz.

Gil Lacruz, M. (2007). *Psicología social y bienestar*. Prensas Universitarias de Zaragoza.

González Gómez de Olmedo, M.P (2006). "Benestar docent". *Àmbits de Pedagogia*, 17: 16-18.

Gutiérrez Pantoja, G. (1996). *Metodología de las ciencias soc*iales. México: Oxford University Press México.

Imbernón, F. (Coord.) Mayor, J.; Mayer, M.; Mayor Zaragoza, F.; Menchú, R.; Tedesco, J.C. (2002). *Cinco ciudadanías para una nueva educación*. Barcelona: Ed. Graó.

Jonhson, S.L. (2009). "Improving the School Environment to Reduce School Violence". *Review of the Literature. Journal of school health*, 79, 10, 451-465.

Lederach, J.P.L (1998). *Construyendo la paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Gernika: Gernika Gogoratuz.

Martín García, X.; Puig Rovira, J.M. (2008). *Las siete competencias básicas para educar en valores*. Barcelona: Ed. Graó.

Moore, C.W. (1986). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.

Munné, M.; Mac-Cragh, P. (2006). *Los 10 principios de la cultura de la mediación*. Barcelona: Editorial Graó.

Ortega, R. (1998). *La convivencia escolar: qué es y cómo abordarla. Programa educativa de prevención de la violencia entre compañeros y compañeras*. Sevilla: Consejería de Educación y Ciencia. Junta de Andalucía.

Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Ed. Graó.

Redorta, J. (2007). *Cómo analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Paidós.

Redorta, J. (2007). *Entender el conflicto*. Barcelona: Paidós.

____ (2011). *Hacia un mundo deseado. Cambio social y conflicto*. Lleida: Editorial Milenio.

Ribes, R.; Lumbierres, C., Boix, J.LL.; Cano, S.; De Andres, C.; Jové, G.; Noria, M.; Suau, J. (2008). "Estudio sobre indicadores de bienestar docente en Profesorado de Secundaria". *Cultura y Educación*, 20 (3): 347-356.

Rojas Marcos, L. (2005). *Las semillas de la violencia*. Madrid: Espasa Calpe.

Spector, P.E.; Bruk-Lee. V. (2008). "Conflict, Health, and Well-Being". A C.K.W. De Dreu; M.J. Gelfand (Eds). *The Psychology of Conflict and Conflict Managment in Organizations*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Torrego, J.C. (2009). *Modelo integrado de mejora de la convivencia. Estrategias de mediación y tratamiento de conflictos*. Barcelona: Ed. Graó.

Trabal A.; Canelles, J. *El benestar del mestre*. Disponible a: http://blocs.xtec.cat/blocdelpec/files/2010/05/benestar-docent.pdf (consulta 28/09/11)

9. ANNEXOS

Annex 1. Model de qüestionari d'extracció de dades

1. Data.

2. Nom (clau) de la persona enquestada/entrevistada.

3. Edat (Camps: "< 30 anys";"30-39 anys";"40-49 anys";"50-59 anys";"> 59 anys").

4. Gènere (Camps: "Dona";"Home").

5. Situació de convivència actual (Camps: "Sol/a";"Sol/a amb fills";"En parella";"En parella amb fills";"Altres familiars";"Amb amics/pis compartit").

6. Titulació (Camps: "Diplomatura";"Llicenciatura";"Doctorat";"Postgrau";"Màster";"Altres (indicar)").

7. Situació laboral en el centre d'ensenyament.

8. Experiència docent (Camps: "< 1 any";"1-5 anys";"5-10 anys";"10-20 anys";"> 20 anys").

9. Nom del Centre d'Ensenyament.

10. Adreça del Centre d'Ensenyament.

11. Tipus de centre (Camps: "Públic";"Privat";"Concertat laic";"Concertat religiós").

12. Antiguitat en el centre d'ensenyament.

13. Dedicació (Camps: "Completa";"Parcial";"Baixa laboral").

14 Número de hores a la setmana.

15 Tens un altre treball fora del Centre d'Ensenyament? (Camps: "Sí";"No").

16. Activitat Docent (Camps: "Educació Primària-Cicle inicial";"Educació Primària-Cicle mitjà";"Educació Primària-Cicle superior";"ESO";"Batxillerat";"Cicles Formatius";"Activitats combinades (indicar)""Altres activitats (indicar)").

17. Qui intervé (directa o indirectament) en la situació conflictiva?

Quant s'ha produït la situació conflictiva?

18. On s'ha produït la situació conflictiva? (Camps: "Dins de l'aula";"Passadissos";"Vestidors";"Pati";"Sala de professors";"Despatx del director";"Menjador";"Consergeria";"Entrada/sortida del centre";"Carrers pròxims al centre";"Altres (indicar)").

19. Tipus de conflicte (Camps: "De relació";"D'informació";"D'interès";"Estructural";"De valors";"Combinat (indicar)").

20. Breu descripció de la situació conflictiva.

:

Annex 2. Model de fitxa del tractament de dades

Nom entrevistador/a | Data entrevista | Clau

DADES GENERALS PERSONA ENTREVISTADA

Gènere | Situació de convivència actual | Experiència docent (anys)

Edat | Titulacions

Situació laboral en el centre d'ensenyament | Nom del centre d'Ensenyame | Direcció del centre

Tipus de centre | Antiguitat en el centre | Dedicació

Nombre d'hores setmana | Altre treball fora del centre?

Activitat docent

Educació primària-Cicle inicial | Educació primària-Cicle mitjà | Educació primària-Cicle superior | ESO | Batxillerat | Cicles formatius

Altres activitats | Altres (indicar)

DADES GENERALS CONFLICTES

Qui intervé en el conflicte? | Quan s'ha produït la situació conflictiva? | On s'ha produït la situació conflictiva?

Tipus de conflicte

de relació | d'informació | d'interès | estructural | de valors

Descripció: situació conflictiva

Entrevista: buidatge conflicte de relació

Entrevista: buidatge conflicte d'informació

Entrevista: buidatge conflicte d'interès

Entrevista: buidatge conflicte estructural

Entrevista: buidatge conflicte de valors

Entrevista: buidatge "bones pràctiques:

Annex 3. Guia d'entrevista semiestructurada

a) Descripció i identificació del conflicte:

- Descriu l'última situació de conflicte que hagi viscut en el seu lloc de treball / en el centre educatiu. Si us plau, afegeix a la seva descripció de la situació el màxim de detalls possible.
- On i quan es va produir el problema?
- Qui hi intervé (directa i indirectament)?
- Com va començar el problema?
- Què va passar anteriorment?
- Què va passar després?

b) Conseqüències i estil d'enfrontament davant del conflicte:

- Què va fer en aquell moment per poder respondre a la situació?
- Què van fer els demés per resoldre-la?
- Com va interpretar vostè la situació?
- Com va interpretar les accions de les altres persones?
- De quina manera es va gestionar el conflicte?
- Aquesta situació, es sol repetir en el seu lloc de treball?
- Si la situació no es modifica, què podria passar?
- Viure una situació com aquesta, creus que ha canviat la teva forma de relacionar-te amb les persones?

c) Gestió positiva del conflicte i factors d'èxit per la bona praxis:

- Què podria funcionar millor per vostè? I per les altres persones?
- Descriu una situació on s'hagi sentit bé, és a dir, satisfactòria per vostè en el seu lloc de treball? Destaca'n tres aspectes positius.