

El directiu davant del conflicte.

**Idees prèvies i concepcions
Actuació en situacions de conflicte
Detecció de necessitats de formació**

**Resultats d'una enquesta arran d'una sessió de treball amb directius
de centres públics d'ensenyament infantil i primari.**

El 23 de maig del 2000 es dugué a terme una sessió de treball amb directius de centres experimentadors de l'avaluació interna, a la seu del Departament d'Ensenyament, sobre resolució dels conflictes organitzatius. Al llarg de la sessió es recolliren les idees, les concepcions, les sensacions i les mancances de formació percebudes pels directius en relació a la seva actuació quotidiana, mitjançant el full que s'ajunta a la fi del document.

El present informe, recull el compromís contret per formador, de retornar als assistents i al Departament d'Ensenyament, com a entitat promotora de la formació, una síntesi dels resultats, entenent que ha de ser útil tant per a il.luminar l'actuació diària dels directius com per preveure futures accions de formació

Joan Teixidó Saballs

setembre de 2000

1. Breu caracterització de la mostra:

RESULTATS

El nombre total de directius que participen a la sessió (nombre de respostes) és de 50, distribuït de la manera següent: 24 directors, 23 caps d'estudis i 4 secretaris. Són persones amb llarga experiència, amb un màxim de 37 anys d'experiència docent, un mínim de 10 anys i un promig que se situa per sobre dels vint anys. Posseeixen també, una notable experiència en l'exercici de càrrecs directius, amb un promig de 8 anys d'experiència directiva i valors màxims que oscil·len entre 20 i 1 anys).

COMENTARI

És tracta d'un col·lectiu amb un notable grau d'experiència docent i directiva. No s'aprofundeix en altres dades col·laterals: tipus de càrrec exercit, formació rebuda, etc. atès que no es consideren pertinents en el marc de la sessió.

2. Naturalesa dels conflictes

RESULTATS

Pràcticament, hi ha unanimitat a considerar l'existència de conflictes, tant als centres educatius (en general) com a la pròpia escola.

Un 75% dels enquestats creuen que sempre hi ha possibilitats de millora en els conflictes. La resta creuen que a vegades no n'hi ha o bé no responen

COMENTARI.

L'acceptació de l'existència de conflictes constitueix el primer pas per intervenir-hi d'una manera constructiva. Qui s'entossudeix a negar que existeixen, normalment, opta per actituds d'evitació, intenta mantenir-los amagats a qualsevol preu, la qual cosa, a llarg termini, té repercussions negatives tant per a l'organització com per a si mateix.

La consideració que sempre hi ha possibilitats potencials de millora denota una actitud positiva davant del conflicte que s'ha d'harmonitzar amb una visió realista: hi ha possibilitats de millora però ara no és el moment adequat, no es donen les circumstàncies precises per millorar, etc.

La resposta "a vegades no hi ha cap possibilitat de millora" ha d'ésser entesa en termes relatius, és a dir, "en les circumstàncies actuals, no ha possibilitats de millora". Si és així, denota maduresa personal, en acceptar que a vegades allò més assenyat és aprendre a conviure amb el conflicte, amb una actitud d'alerta permanent, és a dir, pensant que en el moment en què canviïn les condicions podrà afrontar-se positivament el conflicte.

3. Concepcions referides als conflictes

RESULTATS

Arran dels buidatge de les preguntes referides a les aportacions/repercussions que s'han després d'un conflicte concret viscut al centre durant el darrer curs, els resultats són :

	positius	negatius	no hi ha tendència clara
aportacions/efectes per a l'escola	58%	24%	18%
aportacions/efectes per al directiu/va	48%	30%	22%

COMENTARIS

Les percepcions dominants en relació a un conflicte viscut són, majoritàriament, positives, tant pel que fa als efectes que va tenir per a la institució com per als propis directius. Partir d'aquest posicionament, en principi, ajuda a afrontar els conflictes obertament, atès que se n'esperen beneficis.

Quan, pel contrari percebem que els resultats esperats no es produeixen i, en canvi, se'n desprenen resultats negatius, la predisposició a intervenir-hi disminueix. Quan es converteix en l'actitud predominant, les possibilitats que el directiu es construeixi un lideratge democràtic en el si de la comunitat són pràcticament nul·les.

Cal destacar l'elevat percentatge de directius que, arran d'un conflicte viscut, tenen dificultats per delimitar el signe de les conseqüències/efectes que se n'han derivat, la qual cosa evidencia la complexitat inherent a avaluar els resultats de la intervenció.

4. L'actuació directiva davant del conflicte.

RESULTATS

Hi ha unanimitat entre els directius a considerar que la intervenció/mediació en els conflictes constitueix un rol inherent a l'exercici d'un càrrec directiu.

A l'hora de caracteritzar la seva actuació, els directius s'autoperceben majoritàriament com a tensos (el 64% s'hi perceben; només 18% es veuen a si mateixos relaxats i, la resta, no es manifesta), segurs (el 70% s'hi perceben, el 20% es perceben insegurs i 10% restant no es manifesta), nerviosos (44%, 34% i 22%, respectivament) i en la seva major part, (22 %, confiats en relació a les repercussions que se'n podrien derivar per a ells mateixos com a directius.(40%, 28%, 32%, respectivament)

COMENTARI

El directius creuen que han d'intervenir en els conflictes. Ara bé, això no significa que, davant d'un cas concret, ho facin; en el pas a l'acció, hi ha poderosos filtres que fan que no sempre hi hagi coherència entre el que hom pensa (i declara públicament) que ha de fer i el que hom fa realment.

A l'hora d'analitzar la seva actuació fóra convenient que reduïssin l'estat de tensió i de nerviosisme amb el qual es perceben al llarg del procés, tant per a millorar les seves habilitats d'intervenció en el conflicte com per transmetre a les parts involucrades una actitud de relaxament, d'obertura mental, de predisposició a la construcció d'una solució compartida.

La previsió de les repercussions que poden derivar-se per a hom mateix de la intervenció en un conflicte entenem que constitueix un element positiu que contribueix a afrontar-lo amb més realisme: anticipar allò que pot succeir redueix el marge d'improvisació i, per tant, augmenta la qualitat de la solucions adoptades.

4. Necessitats de formació percebudes

RESULTATS

Quan ens plantegem què fan els directius quan intervenen en conflictes arribem a la conclusió que, a banda d'adoptar actituds afavoridores de la resolució negociada de conflictes (aspectes que han estat explorats en els ítems anteriors) hi ha un component tècnic, les habilitats comunicatives. El treball amb persones es basa en la comunicació. Hi ha maneres de fer que la faciliten la mediació i, per tant, sembla pertinent de posseir-les o desenvolupar-les.

Els resultats, comptant el nombre d'ocurrències són aquests :

HABILITAT COMUNICATIVA	n
Habilitats per parlar en públic	8
Habilitats per escoltar	14
Habilitats per fer preguntes	3
Habilitats per comunicar-te buscant resposta	14
Habilitats per afrontar objeccions i resistències	30
Habilitats per emetre crítiques	20
Habilitats per acceptar crítiques, hostilitats i atacs verbals	26
Habilitats per comunicar-te assertivament	16
Habilitats per motivar els altres	24
Total	155

COMENTARI:

En demanar als directius que assenyalin les habilitats comunicatives que els agradaria desenvolupar/millorar, cal destacar :

- a) Tots els directius assistents responen l'ítem, la qual cosa indica que el consideren pertinent
- b) El nombre total d'elecció és 155, és a dir, cada directiu assenyala un promig de tres habilitats que li agradaria millorar (cal recordar que no s'estableix un límit però s'indica que s'assenyalin les principals). En un cas es marquen totes les opcions ; altres, hi afegeixen comentaris com : "N'he marcat 3 de prioritàries però, en general, totes".
- c) Els resultats globals mostren que es percep una major necessitat de desenvolupar habilitats per a la relació interpersonal en situacions de conflicte, tals com afrontar objeccions i resistències ; acceptar crítiques, hostilitats i atacs verbals ; comunicar-se assertivament, comunicar-se buscant resposta... i, també, de motivació.

5. Conclusions.

Al llarg de la sessió de treball es manifesten actituds, concepcions i habilitats que posen en joc els directius en l'afrontament dels conflictes organitzatius. També es posen de manifest necessitats i mancances, tant pel que fa a aspectes d'ubicació de la direcció en el si d'un model directiu de tipus participatiu com pel que fa a habilitats comunicatives indispensables per a la gestió positiva dels conflictes. A tall de síntesi, els aspectes més rellevants són:

- a. Es constata que als centres educatius, com a qualsevol altra organització on hi conviuen persones, hi ha conflictes.
- b. Es destaquen els efectes positius del conflicte i, també, la necessitat que els directius assumeixin protagonisme en la resolució dels conflictes institucionals. S'entén que és una responsabilitat inherent al rol.
- c. S'assenyalen i es constaten els beneficis, tant institucionals com personals, d'invertir esforços en la solució negociada de conflictes. Ara bé, s'observa que hi ha una notable diferència entre pensar-ho i actuar en conseqüència. Hi ha múltiples filtres intermitjos que hi incideixen: experiències prèvies, expectatives, percepció de les parts en conflicte, etc.
- d. La resolució de conflictes implica disposició personal (actituds) i, també, habilitats personals, fonamentalment de tipus comunicatiu.
- e. El desenvolupament d'habilitats comunicatives facilita la intervenció en els conflictes.

Les habilitats on es perceben més mancances de formació fan referència a l'actuació en situacions crítiques (afrontar crítiques i atacs verbals, afrontar resistències), comunicació assertiva i motivació dels altres.

- f. La formació i el desenvolupament d'habilitats ha d'anar acompanyada d'una formació en valors que siguin coherents amb el model d'escola col.laborativa que es pretén construir. Les habilitats no són bones ni dolentes per naturalesa. Tot depèn de l'objectiu, la intenció o la finalitat amb la qual s'utilitzen