

FIL A L'AGULLA

---

MANUAL  
CURES AL  
MÓN EDUCATIU

---

OCTUBRE 2021



filalagulla 



## TAULA DE CONTINGUTS

<b>INTRODUCCIÓ</b>	<b>3</b>
<b>1. LES ÀREES DE LES CURES</b>	<b>7</b>
1.1. Les cures, la cohesió i el treball en equip	7
1.2. Les cures i la visió d'un projecte	12
1.3. Les cures, el lideratge i l'ús del poder	14
1.4. Les cures i el conflicte	18
1.5. Les cures i l'organització interna	21
1.6. Les cures, les dinàmiques de discriminació i la gestió d'agressions: la mirada restaurativa	23
1.7. Les cures i els sistemes de retroalimentació	27
1.8. Les cures i la gestió de l'estrès	28
<b>2. COM ESTÀ EL VOSTRE CENTRE A NIVELL DE CURES: L'AUTODIAGNOSI</b>	<b>32</b>
<b>3. PREGUNTES PER A LA REFLEXIÓ</b>	<b>35</b>
3.1. Cohesió i treball en equip	35
3.2. Visió	36
3.3. Lideratge i poder	37
3.4. Conflicte	38
3.5. Organització interna	39
3.6. Agressions i discriminació	40
3.7. Retroalimentació	41
3.8. Estrès	42
3.9. Reflexió general i conclusions finals	43
<b>4. PER A SABER-NE MÉS.</b>	<b>43</b>



## INTRODUCCIÓ

La voluntat d'aprofundir en l'educació com a eina capaç de generar major democràcia, benestar i desenvolupament social és molt present a la nostra societat. Des dels Objectius de Desenvolupament Sostenible, que promouen una educació pels drets humans, la igualtat de gènere i la cultura de la pau i la no-violència, fins a la Llei d'Educació de Catalunya, que té com a principis la solidaritat i la igualtat, existeix una intenció de fer de les institucions educatives espais d'emancipació social.

Com es concreta això en el dia a dia de les escoles i instituts? Com s'aconsegueix que els centres siguin espais que lluiten contra les discriminacions i exclusions socials, que esdevinguin espais democràtics, que garanteixin els aprenentatges necessaris per als reptes del món actual?

Des de Fil a l'agulla pensem que una manera de caminar cap aquestes fites és aprofundir en les cures als centres educatius. Treballar per esdevenir comunitats de cures. Per això llancem una proposta mitjançant aquest Manual, realitzat amb el suport del Programa d'Educació per la Justícia Global de l'Ajuntament de Barcelona i de l'Àrea de Drets de Ciutadania, Cultura, Participació i Transparència.

Aprofundir en les cures als centres educatius va més enllà d'atendre les dinàmiques de l'alumnat, per posar el focus en les dinàmiques del professorat i en l'estructura del centre. Té a veure amb mirar cap endins i fer-nos preguntes com ara:

- Fins a quin punt són les escoles i instituts són espais on es posa al centre el benestar de les persones (inclòs el professorat)?
- Existeixen espais de participació; ara bé, funcionen de manera real?
- Com es manifesten el masclisme i el racisme al funcionament quotidià dels centres educatius?
- A més de les estructures de poder formals, com són les relacions de poder dins l'escola o institut?
- Com es gestionen els conflictes en general (no sols els de l'alumnat)?
- De quina manera es fa present l'estrès al centre?
- Els discursos a favor d'una educació igualitària i emancipadora, com es reflecteixen a les pràctiques educatives quotidianes?

Aquestes són algunes de les preguntes que aquest manual vol ajudar que ens fem. Són qüestions de molta rellevància i tenen respostes complexes i que sovint són a llarg termini. Però de moment el manual proposa dues coses:

- Per començar, fer una primera **diagnosi de la situació de l'escola o institut en relació amb les cures**. Això passa per temes tan diversos com l'estat de l'equip en sentit ampli, la manera en què es resolen els conflictes o en què es gestiona l'estrès, l'ús del poder i el lideratge del



centre... Als centres educatius volem treballar per construir una comunitat educativa que sàpiga cuidar-se, però què vol dir això i com es fa? Tots aquests temes s'expliquen a la primera part del manual, el que anomenem "les àrees de les cures". Una vegada detallat en què es concreten les cures, proposem una eina d'autodiagnosi, en forma de qüestionari que pot resoldre tot el personal del centre. Us l'expliquem al capítol 4. També teniu una proposta de treball que trobareu al capítol 5, per tal de fer aquesta anàlisi pel vostre compte. Amb aquestes eines volem afavorir la reflexió, que és una primera acció necessària per transformar-nos amb major consciència i profunditat.

- A partir de la diagnosi, proposem un seguit de **pistes per pensar quines accions volem posar en marxa** per acostar-nos més al tipus d'educació, de treball en equip i de convivència que volem impulsar. La proposta de treball us pot ajudar a definir les vostres necessitats, però a més, a cadascuna de les àrees de les cures podeu trobar idees que us poden ajudar a crear mecanismes que promouen el benestar humà i també a generar una cultura de convivència més curosa dins la comunitat educativa.

Aquest manual, per tant, vol ser una guia per donar una ullada cap endins i reflexionar sobre els principals temes associats a les cures al centre educatiu, i tenir una primera diagnosi sobre en quin moment estem, on estan les nostres forteses i també on estan les nostres principals dificultats i reptes. Sovint el dia a dia i les urgències fan que ens acostumem a formes de funcionament poc reflexives i guiades per la inèrcia. Sembla que els espais d'aturada per pensar-nos i repensar-nos siguin, o bé una pèrdua de temps, o bé un privilegi que no ens podem permetre, perquè el centre ha de seguir funcionant. No hi estem d'acord.

Volem posar en qüestió aquestes creences tan esteses i reivindicar que aturar-se ens ajuda a treballar més i millor, a prendre decisions més ben fonamentades i connectades amb el nostre sentit i la nostra direcció, en definitiva, a estalviar-nos temps. A més a més: pot una escola o un institut, realment, no fer-se aquestes preguntes? Podem els centres educatius, com a institució que vol promoure la igualtat i la solidaritat, dir que no tenim temps per les cures?

Aturar-nos i donar un temps a aquestes reflexions ens ajudarà a saber quins són els principals temes que hem d'atendre, per poder així posar fil a l'agulla i començar a resoldre'ls.

La manera d'utilitzar el Manual pot ser diferent segons les necessitats de qui ho llegeix. Si voleu introduir-vos en les cures i tenir una visió del tipus de treball que impliquen als centres educatius, podeu anar a l'apartat 2 (Com entenem les cures als centres educatius) i 3 (Les àrees de les cures). Si voleu realitzar una diagnosi més exhaustiva del vostre centre, trobareu informació sobre com fer-ho a l'apartat 4 (L'autodiagnosi) i al 5 (Preguntes per la reflexió). Podeu demanar-nos el qüestionari a Fil a l'agulla i us farem arribar els vostres resultats. També teniu propostes de treball al final de cadascuna de les àrees.



Està bé tenir en compte que potser esteu en un moment inicial, i és possible que si feu una diagnosi sobre les cures al centre us trobeu amb un retrat difícil de pair, perquè mostra els reptes existents i el camí que encara queda per recórrer. Penseu que posar les cures en el centre al món educatiu és encara contracultural, i si us heu decidit a fer l'autodiagnosi és perquè aspireu a una transformació. Per tant, ja esteu en un bon camí. Recordeu que sempre podeu demanar ajuda i que si és massa, no cal que ho feu sols i soles. Podeu demanar suport. Esperem que en aquest Manual trobeu idees útils per la vostra situació.

## 1. COM ENTENEM LES CURES ALS CENTRES EDUCATIUS

Parlar de cures, en general, té a veure amb centrar la **mirada cap endins**, i això també té conseqüències cap enfora. Les cures impliquen una mirada cap a la vida interna de l'organització del centre que inevitablement també suposa una mirada cap a l'interior de les persones que la formen.

Però quan aterrem aquesta idea en el món educatiu, en les escoles i instituts, ens trobem amb un altre factor. Els centres educatius solen entendre que mirar cap endins és mirar a l'alumnat. I ja estan acostumats a tenir cura de l'alumnat, a pensar en els seus conflictes, a gestionar la seva diversitat. En la proposta d'aquest manual ens proposem **una altra manera de mirar cap endins**: mirar la pròpia estructura organitzativa. Aquest manual vol donar suport a les dinàmiques del claustre saludables i a les capacitats de lideratge conscient de totes les persones que treballen al centre. Incorporar les cures a les escoles implica impulsar que tota l'organització i la cultura escolars es focalitzin en el benestar humà i en la cura. No és que no considerem important com educar als infants i adolescents en i per al conflicte i a conviure<sup>1</sup>, sinó que partim de la necessitat que la globalitat del centre esdevingui comunitat de cures. D'aquesta manera i amb el propi modelatge de les persones que treballen al centre, la cura no és només un aspecte que es fomenta a les relacions entre l'alumnat, sinó que forma part de tota l'experiència del centre.

---

<sup>1</sup> Aquests aspectes són també molt importants i els desenvolupem en altres propostes com el Manual "El arte de aprender a tratarse bien":

[https://filalagulla.org/wp-content/uploads/2020/12/MANUAL\\_El-arte-de-aprender-a-tratarse-bien-versi%C3%B3-Web.pdf](https://filalagulla.org/wp-content/uploads/2020/12/MANUAL_El-arte-de-aprender-a-tratarse-bien-versi%C3%B3-Web.pdf)

Veure també: Educar en y para el conflicto: <http://pacoc.pangea.org/documentos/educarenyparaelconflicto.pdf>



És per això que per parlar de les cures al centre educatiu no parlarem sols de l'alumnat, sinó que posarem el focus preferentment en les dinàmiques dels col·lectius adults: el claustre, l'equip directiu, el personal no docent, les relacions entre els equips de migdia i d'extraescolars, l'AFA i la relació amb les famílies... I oferirem pistes centrades en aquests col·lectius, més que en l'alumnat. Posar aquí el focus ajudarà que el treball per una convivència saludable amb l'alumnat estigui dotat d'una major coherència, que tingui una major consistència i parteixi d'un clima favorable.

El manual està estructurat d'acord amb les 8 àrees de les cures. Es tracta d'aquells temes que, des de la nostra experiència<sup>2</sup>, estan relacionats amb la creació de comunitats de cures.

### Àrees de les cures

Per atendre totes aquestes qüestions, hem dividit el treball de les cures en diferents àrees. Al següent apartat hi trobaràs una breu explicació de cadascuna.

1. Les cures i la cohesió i el treball en equip, les emocions
2. Les cures i la visió d'un projecte
3. Les cures i el lideratge i l'ús del poder
4. Les cures i el conflicte
5. Les cures, i l'organització interna
6. Les cures, i les dinàmiques de discriminació
7. Les cures i els sistemes de retroalimentació
8. Les cures i l'estrès

<sup>2</sup> Fil a l'agulla porta des de l'any 2009 acompanyant organitzacions diverses en la incorporació de les cures, i aquest manual parteix d'un manual previ pensat pel món cooperatiu:

[https://filalagulla.org/wp-content/uploads/2021/01/Manual\\_Autodiagnosi1.pdf](https://filalagulla.org/wp-content/uploads/2021/01/Manual_Autodiagnosi1.pdf)



## 2. LES ÀREES DE LES CURES

### 2.1. Les cures, la cohesió i el treball en equip

Objectiu cap al qual volem caminar:

- *Els equips treballen de forma coordinada i eficaç cap a uns objectius comuns.*
- *Els equips són capaços de lidar amb la diferència, la tensió i el conflicte mantenint la connexió entre les persones i amb el seu objectiu.*
- *L'ambient dins l'equip genera un espai de seguretat propici per al treball.*
- *El clima entre la comunitat docent i d'educadores afavoreix el bon clima entre l'alumnat, les famílies i l'entorn.*

#### Què és la cohesió?

La cohesió d'un equip és fonamental. Té a veure amb la capacitat dels equips d'assolir objectius i de treballar conjuntament de forma satisfactòria. Té components que no són necessàriament immediats, sinó que es construeixen al llarg del temps com ara les complicitats, la confiança o l'entesa. Es tracta de fenòmens que requereixen temps i també cura i condicions.

Els centres educatius es poden entendre de diferents maneres en relació amb els equips. A vegades existeix la noció de l'equip del centre de manera global, incloent-hi totes les persones que hi treballen. I sovint també existeix la idea que el centre està format per equips diferents: l'equip directiu, el claustre, l'equip de migdia com equip diferent, els equips de cicles o equips docents que poden ser també vistos com l'equip més proper de treball, les persones no docents, etc. Per tant la noció de cohesió dels equips a escoles i instituts es pot entendre a molts nivells. Malgrat això, als centres educatius s'acostuma a posar el focus en la cohesió dels grups classe, i sovint ens oblidem de la cohesió de l'equip de les persones que treballen a les escoles i instituts.

Els equips necessiten dotar-se d'espais i actituds propícies per promoure el coneixement mutu, la capacitat de dissentir, l'expressió de sentiments i sensacions. Espais per compartir de forma franca i honesta. Espais per reflexionar sobre el mateix equip, posar sobre la taula com van les coses i poder així promoure millores. Espais, en última instància, on promoure la cohesió.

A vegades les diferents reunions de treball ja són espais que ens permeten parlar de qüestions que van més enllà de les qüestions pedagògiques o temes a resoldre i tenen a veure amb com estem,



com va el treball en equip, quines necessitats no ateses tenim... De totes maneres és molt recomanable crear reunions o moments específics, emmarcats i facilitats per aquest tipus de qüestió.

## Les emocions i la cohesió

La capacitat dels equips d'incloure també en les seves converses els aspectes emocionals de la seva experiència, de forma conscient i facilitada, és una de les claus per millorar i mantenir el bon ambient en els equips. Les atmosferes enrarides, les tensions en l'ambient, sovint amaguen sentiments no expressats que necessiten suport per poder ser portats a la llum.

Aquesta actitud de donar la benvinguda a les emocions entre les persones adultes ajuda a generar un clima al centre que es transfereix en l'aprenentatge i les relacions dins dels grups classe.

## Els espais informals fora de la feina i la cohesió

L'existència d'espais de trobada fora de les hores i del lloc de treball poden ser també un element que ajudi a la cohesió dels equips. Al mateix temps hem d'anar amb compte! No podem deixar a la mercè d'espais informals i fora de l'escola el gruix del treball per la cohesió de l'equip, perquè suposaria considerar-lo menys important o no-feina.

Per altra banda, hi ha diverses expertes en desenvolupament organitzacional i treball en equips que consideren contraproductius els espais de trobada informals, donat que poden promoure discriminació: potser hi ha persones que no poden assistir per conciliació o perquè tenen altres prioritats, i si en aquests espais es treballen temes o es creen complicitats, certes persones en queden fora.

També és important assenyalar que un equip cohesionat no té per què ser un equip que mantingui relacions d'amistat fora de la feina. Una cosa pot anar junt amb l'altra o no. Un equip cohesionat necessita tenir entesa a l'hora de treballar, i això implica capacitat de coordinar-se, de comunicar-se en relació amb la feina, certa empatia i/o admiració, o respecte professional mutu.





## PROPOSTA DE TREBALL 1:

### **Creació d'espais formals per treballar la cohesió**

Com dèiem, doncs, cal crear espais formals, planificats i periòdics:

Aquestes són algunes idees per incloure en aquests espais:

- Una ronda de com estem, en la que s'obre l'espai perquè la gent **posi al dia a l'equip d'en quin moment es troba**. Això pot significar parlar de com estic amb relació a la tutoria, a la relació amb els infants, les famílies, els conflictes, els reptes, els èxits, les angoixes, les càrregues de feina... per les persones que acaben d'arribar, comentar com estan anant les primeres setmanes... També podria incloure qüestions més personals, anunciar un embaràs a l'equip, o la mort d'un familiar, o una malaltia, o que estem passant un mal moment per això o allò... Es tracta d'un espai obert on cada persona comparteix d'un minut a un màxim de 3 o 4 minuts i de forma lliure allò que en aquell moment vol compartir amb l'equip. La clau és la següent: ningú ha de compartir allò que no vulgui compartir, ningú ha de deixar de compartir allò que vulgui compartir. Com ho faríem amb els infants. Hi ha diferents dinàmiques que poden ajudar a dinamitzar aquests espais. Els cercles de diàleg i la caixa d'eines de mirada restaurativa poden inspirar maneres de tenir aquestes converses.
- Com estem com a equip? Aquí ja ens centrem més en com va el treball en equip. Què està funcionant? És important aturar-nos a apreciar, nomenar, especificar i felicitar personalment per allò que va bé, de forma que ens assegurem que l'equip és conscient de les seves capacitats i de les aportacions que està fent. L'equip necessita sentir-se vist. Per altra banda, què no està funcionant? En aquest cas anem anotant el que la gent va dient i veient quin tipus de dificultats són (organitzatives, relacionals, càrregues de feina, capacitats...) Com estan les nostres relacions? Tenim algun conflicte que volem abordar?
- Abordar un o més dels temes que es plantegen més a fons (en funció del temps que tinguem). En tot cas, s'ha d'anar clarificant en quins espais s'abordaran els problemes que es van plantejant i que no es poden abordar en aquesta reunió.
- Altres aspectes que necessitem plantejar a l'equip.
- Tancament, sempre agraint les aportacions.



**PROPOSTA DE TREBALL 2:**  
**Acollida a noves persones a l'equip**

A moltes escoles, i als instituts encara més, hi ha molta rotació de professorat. Aquest fet suposa un repte per la cohesió de l'equip. La benvinguda del nou professorat i la introducció a l'equip és fonamental. Un element que ajuda és lliurar un document breu on estigui recollit l'esperit del projecte i la visió (parlarem més d'això en el següent apartat), així com el que s'espera de la nova persona amb relació a la seva integració en l'equip. Una altra idea és assignar a les persones noves acompanyants veterans que puguin introduir-les en la dinàmica i la cultura del centre.

**PROPOSTA DE TREBALL 3:**  
**Relació entre els equips**

Si bé la cohesió dins d'un mateix equip és important, no podem obviar que a l'escola coexisteixen diferents equips, amb dinàmiques diferents, i no sempre s'afavoreixen les relacions i la coordinació entre aquests. Així, el claustre, el personal no docent i els equips de migdia o d'extraescolars es veuen sovint portant dinàmiques autònomes que no ajuden a crear una cohesió a nivell de centre.

Recomanem tenir **almenys tres espais grupals** al llarg del curs que reunixin al claustre, al personal no docent i si és possible a l'equip de migdia (monitoratge)

- Inici de curs: Donar espai a les presentacions i benvingudes. Reconnexió amb la visió del projecte. Per què estem aquí i com farem equip.
- Inici del segon trimestre: com està anant el curs?
- Final del tercer trimestre: tancament de curs



És recomanable promoure espais de coneixença entre l'equip docent i l'equip de migdia així com la relació entre els responsables del grup del migdia i les tutores.

Pels equips que treballen braç a braç (cicles, comissions, departaments) també recomanem que es disposin d'espais formals per fer equip i treballar la cohesió.

Aquestes reunions poden tenir una durada d'entre 1 i 3 hores, en funció del nombre de persones i la periodicitat.

És recomanable que l'espai sigui facilitat per una persona que sigui capaç de contenir el que hi surti i donar-li sortida. Pot ser una persona interna o externa.

També es poden facilitar sessions amb dinàmiques que incloguin moviment. I recollir i implementar iniciatives que ajudin a la cohesió grupal.

En relació amb la cohesió amb les famílies recomanem organitzar durant el curs dos **espais de trobada** amb la comunitat educativa (famílies, professorat, personal no docent i equip del migdia)<sup>3</sup>.

A banda de les primeres trobades a l'inici de curs entre les famílies i les tutores i de les entrevistes individuals, recomanem espais de trobada de la comunitat educativa per parlar de temes d'interès relacionats amb la convivència. És important que en aquests espais les persones puguin fer relació i conèixer-se més, i que no siguin espais només formatius o informatius. Els temes al voltant dels quals es poden organitzar aquests espais de trobada son:

- Com utilitzem els càstigs? Cap a una mirada restaurativa
- Com eduquem en relació amb la prevenció de les violències masclistes?
- Com es cola el racisme al centre educatiu i que fer per combatre'l?
- La discriminació i la prevenció del *bullying*
- Com atendre la diversitat de manera que la comunitat sigui un suport per avançar cap a l'equitat i la igualtat d'oportunitats

Per convocar els espais de trobada i afavorir la participació és important traduir la convocatòria a les diferents llengües que es parlen a l'escola o institut. Es pot aprofitar

---

<sup>3</sup> Recomanem aquesta reflexió sobre la participació i les relacions amb les famílies:  
[https://criatures.ara.cat/escola/noves-families-a-la-publica-escola\\_1\\_1203345.html](https://criatures.ara.cat/escola/noves-families-a-la-publica-escola_1_1203345.html)



aquest moment per fer aliances amb persones bilingües que donin suport a la traducció de la convocatòria i les sessions.

Si aquestes reflexions t'han suscitat interès i vols saber més sobre com portar aquestes reflexions al teu equip trobaràs més informació de com fer-ho a l'apartat 4. *Com està el nostre centre a nivell de cures: l'autodiagnosi* i a l'apartat 5. *Preguntes per a la reflexió*.

## 2.2. Les cures i la visió d'un projecte

Objectiu cap al qual volem caminar:

- *El centre educatiu té una visió clara i compartida, que revisa periòdicament i que informa la seva quotidianitat.*
- *Les visions personals del professorat ressonen amb la visió col·lectiva i troben la manera d'enriquir-se i alimentar-se mútuament.*
- *Es fa un treball enriquidor al voltant de les discrepàncies i les resistències relacionades amb el Projecte Educatiu de Centre i el Projecte de Direcció.*

En els centres educatius és un gran repte mantenir la connexió entre la visió personal del professorat i la visió col·lectiva que inspira el Projecte Educatiu de Centre i el Projecte Directiu.

Hi ha dos tipus de visió: **la visió personal i la visió col·lectiva o comú.**

### Visió personal

Ens referim al somni, les expectatives o a la motivació que tenim cada persona en l'àmbit professional, així com la manera en què sintonitza amb la visió del centre. És molt important perquè:

- **Ens recorda quin és el nostre somni, la nostra motivació professional.** Això ens ajuda a estar en contacte amb allò que ens omple, que ens fa sentir persones realitzades i vives, i ens aporta un posicionament i una força que ens ajuda molt a l'hora de poder aportar i relacionar-nos amb l'equip, i també a l'hora d'afrontar dificultats.
- **Ens reconnecta amb el sentit, amb el perquè i per a què ens dediquem a l'educació.** A vegades ens pot servir per refermar el nostre compromís de voler continuar en el camí de ser mestres. En d'altres, ens pot ajudar a ser més conscients que necessitem trobar altres camins i buscar altres maneres de realitzar la nostra visió personal.



## Visió comuna

Ens referim al futur compartit que volem crear i que sovint conté com a mínim 3 elements claus: la missió (que es refereix al somni alt, el sentit o la direcció del centre educatiu), la visió (allò que esperem aconseguir en els pròxims anys, a mitjà termini) i els valors (els principis fonamentals que inspiren l'equip i el projecte de centre). D'aquesta visió comuna se'n deriva l'estratègia a curt i mitjà termini del centre educatiu.

El procés de reflexió sobre la visió comú contribueix a:

- **Connectar amb el sentit últim i la raó de ser del centre educatiu.** Especialment en moments inicials, moments de canvi o de crisi/conflicte, els centres educatius necessiten espai per tornar a sentir i reformular el seu sentit. Enmig dels canvis constants del món que ens envolta i la velocitat dels temps, aturar-se i tornar a aprendre el "per a què" de la nostra tasca és ineludible.
- **Promoure la cohesió grupal.** Es crea un clima de diàleg i de compartir de manera més personal i això ajuda que les persones es coneguin més (parlin de somnis, necessitats, pors, expectatives) i es tinguin més confiança. El no saber exactament què espera l'altra persona del projecte, quin objectiu o necessitat té... genera desconfiança i està a l'arrel de molts conflictes.
- **Visibilitza les tensions o la diversitat relacionada amb la visió que necessitem atendre o debatre.** Sovint, i sobretot al principi de crear un projecte, la il·lusió fa que tinguem tendència a mostrar sobretot allò ens uneix, i a amagar o minimitzar les diferències. Quan donem espai a les diferències podem decidir què en fem de manera més conscient: hi podem aprofundir, les podem debatre, podem arribar a acords i incloure-les a la visió comuna, podem anotar-les com a diferències per atendre en el futur, etc. El fet que es tinguin en compte totes les sensibilitats ja ens ajuda a sentir-nos més part.

### *PROPOSTA DE TREBALL 4:*

#### ***Definició col·lectiva de la visió***

Si no teniu una visió comuna clara i compartida, o si detecteu que li falta claredat, que molta gent no la té present o que teniu moltes tensions que hi estan relacionades... és important que us hi pugueu enfocar. Les visions, tant personals com col·lectives, estan vives i necessiten anar-se actualitzant cada vegada que notem que és necessari. Acostuma a ser especialment recomanable en els moments inicials, els moments de canvi i els moments



d'incorporació de noves persones. Per exemple, si el claustre s'ha renovat molt en un moment donat, o si hi ha un canvi de direcció.

El projecte de direcció és ja un document que pot guiar cap on va el centre, però és suficient? Com fer que el professorat construeixi i senti com pròpia la visió del centre?

La nostra proposta és que tingueu espais on reflexionar sobre la visió personal i col·lectiva. És important tenir espais on compartir la visió amb l'equip docent i on les persones puguin expressar també quina és la seva idea d'educar.

En aquest sentit pot ser útil:

1. Tenir la visió clara. Ha d'estar per escrit i ser accessible per tota la comunitat educativa. Si és possible ha de tenir una versió resumida i de fàcil comprensió.
2. Compartir-la amb equip docent. És necessari que això es faci de manera formal i a més, és positiu aprofitar moments informals per fer explícit quin és el model de l'escola de manera que el claustre se'l vagi apropiant.
3. Planificar les entrevistes d'incorporació de persones noves de manera que es pugui explicar la visió i valorar el grau d'encaix de l'altra persona en la visió del centre. Per això recomanem que les entrevistes incloguin algunes preguntes específiques: com ressones amb la visió d'aquest centre? Què és important per tu? Quina visió tens de l'educació i com t'agradaria portar-la a terme?
4. Dedicar espais a compartir què és educar per totes les persones del claustre, quina és la visió del que volem que passi al centre educatiu i com ho portarem a terme.

## 2.3. Les cures, el lideratge i l'ús del poder

Objectiu al qual volem arribar:

- El centre educatiu està dotat de lideratges eficients i sostenibles a escala humana, és a dir, lideratges que promouen el desenvolupament de l'escola o l'institut i l'apoderament de les persones, al mateix temps que garanteixen l'assoliment dels objectius que s'han marcat.
- L'escola reconeix l'existència de poder formal (estructura organitzativa del centre) i informal, és conscient del seu dinamisme i de la seva complexitat, té eines per tractar les dificultats que se'n deriven i processar-les.



- *Més enllà dels òrgans de govern, els centres educatius, necessiten dotar-se de cultures i sistemes de funcionament que possibilitin que la gent millori la seva capacitat d'aportar i tregui el millor d'ella mateixa.*

La funció de lideratge als centres educatius compta amb una complexitat especial. Per una part, recau de manera molt clara en l'equip directiu i en les estructures de poder formals. Però al mateix temps i per un bon funcionament dels centres, cal que totes les persones que hi treballen tinguin capacitat de lideratge, perquè en definitiva és la capacitat d'incidir en el centre, de tenir un impacte (bé sigui en la transmissió de coneixements, en el modelatge de les relacions i gestió del grup - classe, en la participació en la vida escolar...). Per tant aquests dos aspectes del lideratge necessiten certa atenció.

## El lideratge i l'equip directiu

Les estructures de govern dels centres educatius són definides per la llei i suposen l'existència de diferents òrgans amb diferents capacitats de decisió: l'equip directiu, el consell escolar, el claustre, les coordinacions de cicles, equips docents, departaments o d'altres àrees, etc. L'existència d'aquestes estructures aporta molta claredat en relació amb les competències i a les funcions de cada espai. Però és important no oblidar que a part de les estructures, és fonamental la cultura que té el centre en la presa de decisions i l'exercici del poder. I aquesta cultura ve molt determinada pel tarannà de l'equip directiu.

L'estil de lideratge de l'equip directiu condiciona les dinàmiques del centre, el fet que aquest estigui obert a l'exterior o no, la capacitat de diàleg amb el claustre, les famílies, els agents educatius externs... Tot això són aspectes no establerts per la llei, però que condicionen molt la distribució del poder i la capacitat d'incidència de totes les parts del centre.

Quina és la cultura de lideratge que es necessita en els equips directius?

Al món educatiu fan falta lideratges que acompanyin a les persones a brillar, lideratges que combinin la seva capacitat de visionar, tenir direcció clara i capacitat de prendre i executar decisions, amb una actitud oberta, d'escolta i curiositat cap al feedback de l'entorn. Lideratges que no tinguin por a prendre l'espai ni a deixar-lo per altres quan és el moment. Ser capaç de poder liderar així, desplegant actituds i habilitats tan diferents com ara la capacitat directiva, l'escolta, l'empatia, la determinació... és una tasca que no s'aprèn sola i que requereix, doncs, formació i molt de treball personal.



## El lideratge més enllà de l'equip directiu

La **capacitat de liderar** ens ve donada per la **capacitat d'incidir** (o poder) que tenim. Per tant, la qualitat del nostre lideratge està marcada per **l'ús efectiu i humà que fem del nostre poder**. Aquesta capacitat no només la tenen les persones amb una funció establerta, sinó que la tenen totes les persones del centre.

**El poder és complex i multidimensional, relacional i contextual. Com una moneda. Hi ha diversos tipus de poder:**

- **Poder social:** estatus social (rang social) i posició (rol dins de l'estructura); pot ser informal o contextual (en funció dels valors del context).
- **Poder històric:** sensació de rang que és interioritzada en la infància en funció de les experiències viscudes, el tracte rebut, o l'estima.
- **Poder personal:** tenir amistats, negociar en un conflicte, lidiar amb les dificultats, promoure els propis interessos, estar sostinguda per una sensació de sentit a la vida.
- **Expertesa:** coneixements, habilitats i informació.
- **Poder relacional:** habilitats socials.

Tots aquests tipus de poder s'expressen també als centres educatius, i és important saber que a part de les directrius i de l'equip directiu (el poder social que determina la posició dins l'estructura del centre) les persones tenen més o menys capacitat d'incidència per múltiples factors. Així, als claustres influeix molt també el fet de tenir plaça o estar en una posició interina, el temps que es porta al centre. Són habituals també dinàmiques diferents segons l'edat o segons plantejaments educatius, el fet de tenir bones relacions entre les companyes o no pertànyer als grups ja fets... Tot això fa que sigui necessari posar molta consciència en les dinàmiques de poder existents, i d'entrenar la capacitat d'incidir que tenim, per tal d'utilitzar-la de manera conscient i de no abusar del poder.

Si no s'atenen aquestes dinàmiques i no se'ls hi posa atenció, poden arribar a malmetre molt el funcionament, la capacitat de treball, les relacions i les persones.

## Claus per fer un bon ús del poder

- **Ampliar la nostra base de poders i adaptar-nos al context:** no som conscients de tots els poders que tenim. Tendim a fer ús d'un o dos poders, en lloc de fer servir el poder més adequat per cada context.
- **Entendre que la nostra "sensació de poder" pot dirigir l'ús del nostre poder:** sovint confonem la nostra sensació de poder amb el poder que realment tenim. No aconseguim veure'ns des de fora, oblidant que sovint els poders que altres veuen en nosaltres són força diferents dels que nosaltres percebem.
- **Desenvolupar l'autoregulació:** les amenaces, l'estrès, i la pressió pot produir estats





emocionals i comportaments reactius. Activar-se o ser reactiu és un estat de “baix rang” que pot fàcilment portar-nos a fer un mal ús del nostre poder.

#### *PROPOSTA DE TREBALL 5:*

##### ***La importància de la formació***

El treball amb el lideratge i la gestió de les dinàmiques de poder ha de ser constant, i cal formació per poder realment produir canvis sostinguts en el temps en aquesta matèria.

En primer lloc, es requereix **formació** de l'equip directiu, ja que la gestió d'un centre educatiu és una tasca complexa que només és possible realment si, més enllà de la repartició formal del poder a través dels òrgans de govern, hi ha també un treball més profund de gestió de les dinàmiques de poder informal i els lideratges.

#### *PROPOSTA DE TREBALL 6:*

##### ***El posicionament i el treball amb les resistències***

Aquesta proposta de treball és especialment útil per a persones que formen part de l'equip directiu, o coordinen alguna àrea, etc. Però també ho és per a qualsevol docent, ja que totes les persones que treballen en un centre educatiu sou persones amb capacitat d'incidir, i també pot ser útil per treballar amb alumnat, famílies, etc.

Part del rol de lideratge consisteix a garantir la connexió amb la visió del projecte i motivar als membres de l'equip. Compartir el teu posicionament és una manera de fer això. Com entens tu el projecte? Què és el realment important per a tu? Cap a on vols dirigir l'equip o al grup? Com entens el teu rol? Què esperes de la resta? A què estem contribuint?

Com més conscientment es dediqui temps a explicitar aquestes qüestions més fàcil serà lidiar amb les converses difícils i les resistències. Per una part es guanyarà claredat en relació amb relació a allò que es pot acceptar de les crítiques o les resistències. És important tenir obertura davant aquelles propostes a les quals les que és necessari dir que sí, i d'aquesta manera escoltar amb honestedat el que l'altra persona està dient, amb la finalitat de millorar. I per una altra part, es guanyarà claredat amb les crítiques o propostes a les quals és necessari dir no, perquè van en una línia oposada a la visió del projecte.



## 2.4. Les cures i el conflicte

### Objectiu al qual volem arribar:

- *El centre educatiu accepta el conflicte com un fenomen inherent als grups humans, entén la seva funció i el seu potencial transformador, i té eines i espais per abordar-los en les seves fases inicials.*

Una de les competències més necessàries a la vida és la capacitat de gestionar els conflictes, i l'escola constitueix un espai privilegiat per desenvolupar-la, i per aprendre a conflictuar millor. Els centres educatius tenen més o menys consciència d'aquest paper tan important en l'aprenentatge de la gestió de conflictes, però sovint es posa l'atenció en els conflictes entre l'alumnat.

Amb aquest apartat proposem ampliar aquesta mirada i portar l'atenció també a la manera en què tots els col·lectius del centre, també els adults, gestionen els conflictes. Si les persones que gestionen el centre tenen mecanismes i modelen una cultura de gestió dels conflictes, això traspua a la resta de col·lectius (alumnat, famílies)... Sense aquesta actitud de coherència interna és difícil generar una cultura d'aprenentatge al voltant dels conflictes, perquè l'alumnat no té referents estables en un tema tan cabdal.

### Què són els conflictes?

Podem entendre el **conflicte** com:

- El xoc o la tensió entre dues parts, dos punts de vista, dos estils, etc. (quan no ens posem d'acord).
- Un moment d'expressió de la diversitat d'un grup en què les parts viuen a l'altre com una amenaça (vius la diferent opinió, percepció, experiència o existència de l'altre com un impediment per poder fer valer el teu propi punt de vista o la teva necessitat o per poder existir).
- Qualsevol moment d'incomoditat, molèstia o tensió que detectem (sensació de distanciament progressiu amb una persona, símptomes corporals durant la reunió -mals de panxa, parlar entre passadissos d'altres persones, etc.-).
- Un moment de perill i també d'oportunitat.

**Els conflictes es perceben com un perill perquè tenim por, entre altres coses, de:**

- Fer mal o fer-nos mal.
- De viure una experiència molt dolorosa i traumatitzar-nos.
- De connectar amb moments difícils de la història personal, familiar, col·lectiva, etc.
- Que s'acabi la relació, que alguna cosa es trenqui, que algú se'n vagi, que deixem d'existir com a comunitat educativa.



### Quan els podem gestionar bé, els conflictes són una oportunitat i la via més ràpida per:

- Aprofundir en un tema per ser-ne més conscients.
- Conèixer-nos més com a persones i com a grup (ens ajuden a tenir converses que moltes vegades no són tan fàcils).
- Crear comunitat, cohesió grupal i de la comunitat educativa.
- Potenciar la capacitat creativa d'un equip (que es pugui enriquir de tota la seva diversitat).
- Guanyar consciència i connexió amb el sentit i la raó de ser del centre i del seu projecte educatiu.

### Quins conflictes tenim als centres educatius?

A escoles i instituts es detecten habitualment nombrosos conflictes entre l'alumnat o entre les famílies, però costa més parlar dels conflictes dins el claustre, o amb la direcció, o amb l'equip del migdia. I aquests conflictes són habituals també. A vegades es relacionen amb la línia pedagògica i hi ha sectors que s'identifiquen amb maneres de fer diferents. També es poden donar discrepàncies i tensions entre l'equip del migdia i el claustre, o entre aquest i l'equip directiu, o dins l'equip directiu.

És important posar atenció en aquests conflictes encara que semblin dins d'un col·lectiu petit, perquè sovint són un reflex d'un conflicte més gran que té lloc al centre. També és important generar espais formals i promoure l'hàbit per tenir els conflictes d'una manera més sana. Es tracta de generar mecanismes per poder dir i escoltar les coses que són més difícils d'abordar<sup>4</sup>.

#### **PROPOSTA DE TREBALL 7: La gestió de conflictes**

El requisit més important per treballar els conflictes als centres educatius és assumir el compromís de crear espais i dotar-nos d'eines i recursos per tal d'atendre els conflictes en el dia a dia de l'escola o de l'institut.

#### **1. Generar una cultura que doni la benvinguda al conflicte.**

<sup>4</sup> Aquí teniu un article que dona algunes pistes més per treballar aquest tema:  
<https://diarieducacio.cat/els-conflictes-a-lescola-no-semblen-son-dels-infants/>



Les següents actituds són útils en aquest sentit:

#### **a. Tenir interès i deixar de "tenir conflictes" amb el conflicte**

Sovint, evitem els conflictes, els neguem o, quan en tenim, creiem que no ens haurien d'estar passant, que estem fent alguna cosa malament, etc.

Els conflictes són naturals, inherents, inevitables, formen part de la vida de les persones i de les organitzacions i són una mostra de la seva diversitat i la seva democràcia interna.

Per tant, l'objectiu no és no tenir conflictes **sinó tenir interès pels conflictes i pel potencial que poden aportar al centre educatiu.**

#### **b. Tenir una visió de procés**

En la nostra cultura, acostumem a entendre els conflictes de forma lineal, per etapes (amb un inici i un final), de forma causal (busquem un culpable, qui ha començat, perquè ens està passant, com si haguéssim fet alguna cosa malament...) i molt enfocats en el resultat (volem tornar a la situació inicial, "tornar a ser amics i amigues").

Una altra manera de veure-ho i que pot ser útil és veure els conflictes des d'una **visió de procés**. Quan ens ho mirem així, no és tan important ni com ha començat el conflicte ni qui l'ha començat. El que pren importància és tot el procés i què en podem aprendre.

Els conflictes existeixen perquè les organitzacions i les persones necessitem ser més conscients d'aspectes de la realitat i de la nostra vida organitzativa que no estem veient. Per tant, la visió de procés ens pot ajudar a obrir-nos realment, i apreciar les noves informacions que el conflicte ens està aportant.

#### **c. Veure el conflicte com la tensió entre dos rols**

Podem veure el conflicte també com la tensió entre dos rols (ens referim a dues posicions, punts de vista o experiències diverses davant d'un tema) que van més enllà de les persones que els estan representant en un moment determinat. Això és el que en diem la visió sistèmica.

Des d'aquest punt de vista, entenem que **tots els rols són necessaris i importants en una organització i que l'objectiu és poder facilitar la seva expressió i interacció. De la seva interacció o diàleg en sortiran els propers passos que necessitem fer com a organització.**



## **2. Promoure l'abordatge de les tensions en les relacions.**

En la gestió de conflictes tenim expertesa en una tècnica: evitar-los. A vegades pot ser útil, però anirem a sostenir la incomoditat i anar a parlar directament amb la persona amb la qual existeix una pertorbació sempre que sigui possible.

Recomanem recordar explícitament (a l'inici de curs, als moments de claustre i sempre que sigui possible) que els conflictes i les tensions entre el professorat i altres professionals són inherents a la feina (i a les relacions en general) i que estan ben vinguts, tot i que sabem que poden generar incomoditat. És útil animar a les persones a poder parlar de les incomoditats que vagin sortint, i explicitar que es vol promoure una cultura on les dificultats es puguin parlar de cara.

## **3. Dotar de mecanismes de suport per quan les persones o l'equip necessita més suport per gestionar els seus conflictes.**

És important que quan les persones es trobin amb necessitat que hi hagi un equip de persones que donen suport a situacions, que sigui part del rol de l'equip directiu, o qualsevol altra opció. És important que tothom tingui clar a qui pot demanar suport.

## **2.5. Les cures i l'organització interna**

### Objectius als quals volem arribar:

- *El funcionament del centre està al servei del projecte educatiu, i és coherent amb ell.*
- *L'estructura organitzativa va més enllà dels documents del centre, i es reflecteix en el funcionament quotidià.*

Al món educatiu es parteix d'una estructura d'organització interna ja definida, la qual cosa aporta claredat en relació amb el funcionament. Es coneixen les funcions del claustre, del consell escolar, el tipus de decisions que pren cada membre de l'equip directiu, etc. A més d'estar establert per llei, el bagatge que la majoria de docents tenen a diferents centres fa que existeixi una cultura compartida entre la major part de centres educatius.

La definició i claredat són importants per garantir el bon funcionament del centre. Però és només una part del que té a veure amb l'organització, perquè també hi ha moltes altres decisions sobre el funcionament que no venen tan marcades, i sobre les quals el centre pot decidir. I també és important que no ens fixem sols en la documentació i en allò que ve marcat pel Departament, perquè la manera en què els documents de centre s'utilitzen en la pràctica pot ser molt diversa.



## El paper de la documentació de centre

La claredat és un aspecte fonamental en totes les organitzacions. Quan no tenim claredat sobre com ens organitzem i/o prenem les decisions, s'acostuma a generar molta confusió: no sabem a qui adreçar-nos per reportar o demanar suport, esperem que algú ho faci sense haver-ho clarificat, ho donem per suposat... i quan no es compleix ens enfadem, ens sentim poc acompanyats o acompanyades, hi ha tasques que es deixen de fer perquè no tenen responsable, els processos de treball es tornen ineficients, feixucs i poc resolutius, hi ha insatisfacció en relació amb la participació i l'ús del poder... I es crea un ambient de caos que pot ser la font de molts conflictes.

Als centres educatius molts d'aquests aspectes estan recollits en un organigrama clar, i es dedica prou esforç als documents que regulen la vida interna dels centres, en forma de Pla Anual de Centre, Normes de Funcionament i Organització de Centre, Projecte de Convivència... Aquests documents poden convertir-se en un requisit, un tràmit que el centre ha de complir, o poden esdevenir eines "vives" per guiar la vida interna del centre. La manera en què s'elaboren (quines persones aporten la seva visió o participen en la seva creació); la manera en què es difonen (quin grau de coneixement intern hi ha dels documents); la manera en què es fan servir aquests documents (quan són consultats, la facilitat per introduir-hi modificacions)... condicionen molt el seu sentit. Poden ser "paper mullat", documents que no es llegeix pràcticament ningú, o poden ser documents - guia que aporten sentit i coherència a la vida interna del centre.

## El que no es recull als documents

Malgrat que pugui semblar que el funcionament del centre és un i ve determinat pels criteris que marca l'administració, en realitat als centres educatius hi ha molts aspectes organitzatius que cal definir i sobre els quals hi ha cert marge de decisió. Per exemple les maneres d'entrar i sortir, l'ús dels patis i la manera en què es reparteix per grups, la manera de fer servir els espais del centre, els equips que es creen, els espais dels quals l'equip del centre (docents, no docents, altres agents) pot disposar per treballar conjuntament, etc. Tots aquests temes condicionen molt la coherència entre "el somni" del centre i la manera en què funciona quotidianament. De nou la coordinació entre els diferents agents que treballen al centre (direcció, claustre, personal no docent, equip del migdia) esdevé un requisit per garantir aquesta coherència.

## La importància de les incorporacions

Un altre aspecte organitzatiu a tenir en compte i que contribueix molt al benestar és la cura en els processos d'entrada de noves persones. Les incorporacions al claustre, l'entrada d'una nova empresa de migdia... són moments en què es poden posar de manifest tensions existents, o que poden generar molta incertesa pels dos costats. Per això garantir processos d'entrada en què es transmet la informació, s'acull i es preveuen mecanismes de seguiment és molt important, tant per la persona nova com pel centre educatiu.

De la mateixa manera, la sortida de persones és un procés que necessita cura. Contínuament marxen



persones de les escoles i instituts, bé perquè no tenen plaça, o per situacions de tensió i de dissens, o per múltiples motius. És positiu pel funcionament del centre garantir els traspassos d'informació, i també honrar la petjada de les persones al centre.

#### **PROPOSTA DE TREBALL 8:**

#### ***Adaptar l'organització interna als ideals del projecte***

Sabem que les estructures organitzatives dels centres educatius venen molt marcades per la legislació i les directrius del Departament d'Educació. Però també és cert que hi ha molt marge per adaptar aquestes directrius a les necessitats organitzatives del centre. De fet són molts els centres que prenen decisions en aquest sentit: centres que canvien el nombre de persones de l'equip directiu per crear un equip de gestió més adaptat a les seves necessitats, centres que creen comissions i espais de treball diferents de les coordinacions de cicle, centres que fan divisions de cicles alternatives, que plantegen horaris adaptats a la seva realitat, que a secundària s'organitzen per equips docents en compte de per departaments, etc.

No hi ha una única recepta organitzativa. El que sí que és important és que cada centre tingui la noció que pot prendre algunes mesures, i que és necessari dotar-se d'un model organitzatiu que potencii que la visió i els valors del centre tinguin espais i moments per fer-se realitat.

## **2.6. Les cures, les dinàmiques de discriminació i la gestió d'agressions: la mirada restaurativa**

### Objectius als quals volem arribar:

- *El centre educatiu té un compromís explícit de lluita contra la discriminació social tant a dins de l'escola com en la seva relació amb l'entorn.*
- *El centre educatiu és conscient que les dinàmiques de discriminació social poden també donar-se de forma explícita o subtil dins l'organització i que cal dotar-se de la sensibilitat i establir mecanismes per identificar-les i combatre-les.*



- *El centre educatiu té un enfocament restauratiu davant les agressions i els actes de discriminació que es produeixen en el seu si.*

Les diverses desigualtats socials (racisme, masclisme, capacitisme, classisme) estan presents en el dia a dia de les persones i en els seus contextos. Sovint es tradueixen en actes subtils difícils d'identificar i que passen per desapercebuts, o que quan es posen sobre la taula, es neguen.

En tots els grups, a les aules i també en el grup que conforma el claustre, existeixen experiències que tenen més centralitat que d'altres, que són més valorades. Les creences socials en relació amb què val més i què val menys es colen també a l'escola. Qualsevol experiència no valorada genera patiment. Qüestionar aquestes creences és necessari per generar espais segurs on les persones es puguin desenvolupar completament. Per generar espais segurs cal tenir una comprensió mínima comuna sobre poder, privilegi, responsabilitat, diversitat i marginació. També una sensibilitat cap a la pròpia centralitat o falta de centralitat. Si una persona se sent còmoda, inclosa, lliure per parlar i/o connectada amb les persones, és important tenir en compte que hi ha persones que no se senten així, que són més tímides o que els hi costa prendre l'espai.

Per generar ambients de treball inclusius que ajudin a fer que les persones puguin donar el millor de si mateixes, és important posar l'atenció en quines persones, experiències, opinions ocupen una posició més central i quines una de més marginal. Aquest és el primer pas per canviar les actituds que generen dinàmiques discriminatòries.

Actituds que ajuden a generar espais de treball inclusius<sup>5</sup>:

- Ser conscients de les nostres creences limitants, biaixos i generalitzacions sobre les persones que són diferents de nosaltres.
- Entendre els reptes de les persones que tenen menys privilegis socials i no donar per suposat que els nostres avantatges són només fruit dels nostres mèrits.
- Admetre les diferències, no negar-les.
- Utilitzar l'accés determinats avantatges per beneficiar altres.
- Comunicar eficientment el posicionament del centre en relació amb la voluntat de crear espais segurs, inclusius.
- Tenir clars els canals per poder comunicar i adreçar les dinàmiques de discriminació i la gestió d'agressions.

De cara a l'alumnat es fan projectes de prevenció de violències masclistes interessants, però encara estem lluny de processar com són les dinàmiques en relació amb el gènere en el si del claustre. Com es reproduïx el masclisme als equips docents? Si es produeix una agressió sexista, hi ha un protocol clar a seguir?

---

<sup>5</sup> Basat en el treball de Julie Diamond. Per a saber-ne més: <https://cutt.ly/vEA4YH2>





A la mateixa vegada que es posen en marxa més mecanismes educatius, preventius i de gestió de les agressions masclistes, els centres educatius també cal que atenguin altres tipus de discriminacions i desigualtats que són igualment presents en el nostre dia a dia. Per exemple, la manca de presència de persones racialitzades en els claustres és un fet que reproduïx el racisme estructural.

### **PROPOSTA DE TREBALL 9:** **Formació en diversitat**

Quan parlem de discriminació ens fixem en les dinàmiques de l'alumnat, les famílies, el que s'aprèn a casa... i posem poc el focus en allò que li passa al professorat. Habitualment ens enfrontem a dos fenòmens davant les discriminacions:

- La inconsciència de l'impacte de les microagressions. Això succeeix perquè no forma part de l'experiència personal de moltes persones docents, o perquè al món educatiu existeix la creença que les institucions educatives són igualitàries. Per tant es tendeix a pensar que les discriminacions es produeixen fora, i aquesta és una creença a revisar. A més és important ser conscients d'aquestes microagressions perquè el fet de no atendre-les genera un ambient d'impunitat i s'acaben normalitzant.
- El negacionisme, que com a comportament humà, consisteix a negar la realitat per evadir una veritat incòmoda. La pròpia existència de les desigualtats i les injustícies socials, així com les seves manifestacions quotidianes, està sovint sota qüestionament, són veritats incòmodes que d'acceptar-les ens porten a territoris pantanosos. El primer pas per poder fer front a qualsevol situació de discriminació és la seva acceptació, per tant, davant qualsevol agressió, per molt micro que sigui, el primer repte és deixar de negar-les i relativitzar-les i mirar-les de cara. A vegades podrà implicar qüestionar el comportament de companys i companyes.

Per tant la principal recomanació per fer front a aquests reptes és la formació en temes de diversitat. A ser possible, formacions que incloguin la pròpia anàlisi mitjançant metodologies vivencials.



Aquesta formació és especialment útil quan la realitzen persones amb coneixement situat, és a dir, persones que per la seva experiència personal, saben del que parlen quan aborden el racisme, el capacitisme, etc.

**PROPOSTA DE TREBALL 10:**  
***Incorporar la mirada restaurativa***

La mirada restaurativa està cada cop més potenciada pel Departament d'Educació. Per tal que aquesta sigui efectiva ha d'anar més enllà de l'aplicació d'unes eines, i qüestionar el sistema de creences i les pràctiques quotidianes que travessen el cos docent.

En aquesta filosofia proposem que totes les microagressions relacionades amb les discriminacions siguin abordades pel centre com oportunitats educatives i fer-ho des dels principis de la mirada restaurativa:

- La reparació de la persona agredida (eix central de la nostra actuació)
- La reparació de la comunitat agredida
- L'assumpció de responsabilitat individual per part de la persona que ha agredit
- L'assumpció de responsabilitat col·lectiva per part de la comunitat educativa en la qual l'agressió ha tingut lloc.

El paradigma restauratiu implica canvis profunds en el model relacional. Aconsellem rebre formació i recórrer a les nombroses lectures sobre el tema<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> A la pàgina web de l'*Instituto Internacional de Prácticas Restaurativas* podeu trobar més informació:  
<https://la.iirp.edu/>



## 2.7. Les cures i els sistemes de retroalimentació

### Objectiu al qual volem arribar:

- *El centre compta amb una cultura oberta al feedback intern i extern.*

Els sistemes creixen i es desenvolupen si la informació que contenen flueix, és a dir, si la informació és comunicada i escoltada. Quan la cultura és la de callar, de silenciar, de no permetre certes converses, o senzillament no propiciar-les, perdem contínuament oportunitats de créixer i desenvolupar-nos com a persones i professionals, i òbviament també com a centre educatiu. Les dificultats que tenen les escoles i instituts per establir cultures obertes a la retroalimentació estan associades a:

- La falta de costum i de cultura. La mala relació que tenim amb l'error en la nostra societat i el poc hàbit d'apreciar-nos i de ser explícites amb allò que funciona, no ajuden a facilitar l'existència d'una comunicació honesta i ajustada a la realitat, capaç d'apreciar els encerts i de fer notar els errors i les coses a millorar de forma constructiva.
- La manca d'eines útils i de qualitat d'avaluació de l'acompliment professional.
- Les poques habilitats personals per mantenir converses delicades, especialment quan en aquestes converses s'hi inclou la crítica.

Per tot això, els centres educatius que volen transformar la seva cultura respecte a la retroalimentació han de fer una aposta clara que inclogui, per una part, la implementació de mecanismes objectius d'avaluació que permetin establir objectius de millora, tant a les persones individualment com a l'organització en general. I per una altra, la creació d'espais que possibilitin una comunicació honesta i rica entre els membres dels equips.

Finalment, també és fonamental que l'organització s'obri al feedback del seu entorn, i per fer-ho ha d'establir mecanismes que possibilitin recollir les impressions d'alumnat, famílies i entitats, altres centres educatius i persones que col·laboren o amb les que teixim aliances.



## PROPOSTA DE TREBALL 11: **Creació de mecanismes de feedback**

Per començar a generar una cultura de donar i rebre feedback poden ser útils tres mecanismes utilitzats amb regularitat:

- **Reunions formals de l'equip directiu amb els membres de l'equip docent.** Aquestes reunions han de tenir la funció de realitzar un seguiment de la tasca docent, i no és positiu realitzar-les de manera informal o no sistemàtica.
- **Espais a les reunions dels equips docents on hi pugui haver feedback apreciatiu i crític.** El feedback apreciatiu és a vegades molt escàs al món educatiu, i és molt necessari fer valdre tot allò que funciona.
- **Enquestes o altres mecanismes per recollir de manera sistemàtica les valoracions** de famílies, alumnat, professorat i altres agents amb els quals es relaciona el centre educatiu (també entrevistes amb EAP, Ajuntament, o altres agents que poden aportar una informació valuosa sobre el funcionament del centre).

És important també que la informació originada mitjançant aquests espais o eines sigui analitzada i serveixi per incorporar millores a la pràctica quotidiana del centre.

## 2.8. Les cures i la gestió de l'estrès

### Objectius als quals volem arribar:

- *Les persones de l'equip tenen una sensació de tenir energia, el seu rendiment laboral és òptim i tenen sentiments positius i motivació en relació amb la feina.*
- *El centre fomenta i té mecanismes perquè les càrregues de treball i els nivells d'estrès siguin sostenibles per tot l'equip.*
- *L'equip és capaç de lidiar amb la pressió interna i externa.*
- *Les persones de l'equip són capaces de comunicar i buscar suport quan se senten sobrecarregades.*



## Què és l'estrès laboral?

Un dels aspectes que més afecta el benestar laboral és l'estrès. És tan habitual que fins i tot l'Organització Internacional del Treball l'ha catalogat com l'epidèmia del segle XXI. Aquesta dada és impactant i al mateix temps ens informa de fins a quin punt està present i normalitzat en molts sectors.

Els centres educatius no en són aliens i de fet existeix una categoria d'estrès anomenada "estrès docent", que afecta de manera específica aquest col·lectiu a causa d'un conjunt d'aspectes individuals (característiques de la persona, clima de l'aula, tipus d'alumnat, complexitat de les situacions familiars...), del sistema educatiu (sobrecàrrega i manca de professionals de suport, organització del centre, requisits al voltant de planificacions, avaluacions, etc.) i de la pròpia societat (falta de reconeixement i infradotació de recursos). A conseqüència d'aquests factors, és habitual trobar persones amb síndrome de "burn out" als centres educatius, i nombrosos estudis recullen aquesta realitat.

L'OMS defineix l'estrès com un **conjunt de reaccions fisiològiques que preparen l'organisme per l'acció**. Un grau d'estrès moderat i acotat en el temps **és positiu** perquè ens prepara per afrontar els reptes, fa augmentar la nostra capacitat d'atenció i concentració<sup>7</sup> i ens ajuda a millorar el rendiment i aconseguir els nostres objectius. Quan aquest estrès supera un cert nivell, únic i diferent per cada persona, comencem a experimentar els efectes contraris i és llavors quan l'estrès comença a ser **negatiu i perjudicial** per a la salut física i mental.

Quan això passa, els **síntomes** que experimentem són: tensió muscular, mal de cap, irritabilitat, nerviosisme, ganes de plorar, ansietat, alteracions en el son, en el menjar, problemes gastrointestinals, problemes cardiovasculars (taquicàrdia, tensió alta), pèrdua d'autoestima, desesperança, desmotivació, esgotament, falta d'energia, fatiga, dificultat per desconnectar...

Si aquest estrès es cronifica, apareix el "burn out" o sensació d'estar cremat o cremada a la feina, que es manifesta en una intensificació dels símptomes anteriors de tal manera que sovint l'única solució per revertir la situació és demanar la baixa.

## Quan el compromís pot generar estrès

Moltes persones que treballen al món educatiu es caracteritzen per tenir una **forta identificació amb el lloc de treball així com una voluntat de transformació social**. De fet, tradicionalment s'ha considerat la docència com una professió "vocacional". Per una banda això és molt positiu perquè facilita el compromís, la motivació i la connexió amb el sentit.

---

<sup>7</sup> Andrés Martín Asuero. *Con Rumbo propio. Disfruta de la vida sin estrés*.



Però per una altra, i tal com diuen els estudis, hem de ser conscients que també pot ser un factor de risc, ja que pot dificultar la capacitat de posar límits perquè els altres i el món passen a davant de les nostres necessitats personals i/o familiars.

És responsabilitat de tothom i també del centre canviar el sistema de creences en aquest sentit, i promoure una cultura que busqui l'equilibri entre la implicació i el compromís, i la cura de la salut i les necessitats personals.

## La responsabilitat individual

**La gestió de l'estrès té una part de treball personal.** És important que cada persona pugui tenir eines per notar/identificar els senyals o símptomes d'estrès i sobrecàrrega, els hi doni valor, no els normalitzi i aprengui a posar límits.

**Sovint hem d'aprendre a posar límits a la nostra pròpia pressió interna:** la part de nosaltres que és com un/a cap superexigent i perfeccionista que "ens explota" i ens diu que ho hem de fer tot perfecte i per ara mateix...

**També hem d'aprendre a posar límits a la pressió externa,** la que ens ve dels nostres companys o companyes, de l'equip directiu, de les famílies, etc. Sovint és important aprendre a dir no, fins aquí, ara no pot ser...

A vegades, l'estrès també és una manifestació d'altres reptes que tenim a la vida a part de la feina. En aquest cas és important identificar-ho per no sobrecarregar el centre de responsabilitat, i buscar maneres per afrontar els reptes personals que necessitem afrontar.

## La responsabilitat del centre educatiu

Una organització humana i que cuida és, doncs, aquella que fomenta que l'equip estigui sota uns **nivells de pressió i d'estrès sostenibles**. Per tal que això sigui possible, les escoles i instituts necessiten, abans de res, **deixar de normalitzar i justificar l'estrès que viuen com inevitable, i adoptar el compromís ferm de buscar maneres i fer els canvis necessaris per generar entorns saludables**.

**A part de tots els factors vinculats a les cures i nomenats en aquest document,** com tenir una visió, una organització clara, on els lideratges siguin positius i es faci un ús conscient del poder, tenir espais per gestionar les emocions, fomentar la cohesió de l'equip i gestionar els conflictes així com disposar de sistemes de retroalimentació i feedback... **hi ha alguns aspectes més que poden contribuir a reduir l'estrès**.



## PROPOSTA DE TREBALL 12:

### **La gestió de les càrregues i la formació**

Els centres educatius poden promoure dues eines per contribuir a la millor gestió de l'estrès:

**1. Tenir mecanismes per gestionar les càrregues de treball i la responsabilitat de les persones de l'equip de manera que aquestes siguin sostenibles i no excessives. Això inclou:**

- Que hi hagi referents/ o coordinacions que vetllin per la sostenibilitat del volum de feina per tothom.
- Tenir mecanismes establerts per garantir que les persones poden assumir les tasques. Si el que se li està demanant a una persona correspon a un servei o recurs més especialitzat, vetllar perquè aquest suport es faci efectiu. Per exemple aquest suport és molt important en cas d'alumnat amb NEE, o situacions familiars que necessiten suport d'EAP i/o Serveis Socials. Una política decidida del centre per garantir aquests recursos pot marcar la diferència.

**2. Promoure formacions en gestió de l'estrès**

- També ens pot ajudar a fer formacions internes sobre tècniques de gestió de l'estrès, relaxació, *mindfulness* (atenció plena)...



### 3. COM ESTÀ EL VOSTRE CENTRE A NIVELL DE CURES: L'AUTODIAGNOSI

Si a la vostra escola o institut voleu començar a treballar en la línia de posar les cures al centre, aquí teniu una proposta de treball que comença amb la diagnosi: com esteu ara en relació amb aquest tema? Quins són els vostres punts forts en relació amb el benestar humà? Què necessiteu atendre?

Per poder dur a terme l'autodiagnosi hi ha diferents possibilitats metodològiques que ara us presentarem. Però en tot cas, cal que el centre es doni un temps i un espai de qualitat per aturar-se i reflexionar.

#### Eina d'autodiagnosi sobre l'estat de les cures al vostre centre educatiu.

Des de Fil a l'agulla posem a la vostra disposició una eina d'autodiagnosi en forma de qüestionari en línia. La podeu obtenir si ens la sol·liciteu a [info@filalagulla.org](mailto:info@filalagulla.org). Aquest qüestionari l'han d'omplir les persones que formen part del claustre, de manera anònima. Des de Fil a l'agulla us retornem els resultats i ells us donaran llums i unes bones bases per reflexionar sobre cada una de les àrees de les cures.

A través de l'eina generareu dos tipus d'informacions: quantitatives i qualitatives.

Completareu la informació rebuda a través de la reflexió i l'intercanvi col·lectiu al voltant d'unes preguntes sobre cada una de les àrees. Aquestes preguntes les teniu a l'apartat 5 d'aquest document (Preguntes per a la Reflexió).

A continuació us presentem algunes **possibles propostes metodològiques** per la dinamització del procés de reflexió que us estem proposant. En tot cas, us recomanem adaptar la metodologia a la vostra realitat i les vostres possibilitats.

Us presentem la proposta en forma de passos perquè sigui fàcil d'entendre la seqüència d'activitats i accions a tirar endavant.

- **PAS 1:** Promoure un acord explícit intern que el centre vol dedicar un temps a reflexionar entorn de l'estat de les cures. Per poder arribar a aquest acord pot ser útil compartir aquest document amb tothom, que la gent en faci una lectura per estar el màxim d'informada de quin tipus de procés es vol tirar endavant i amb quins objectius. Pot semblar un pas superflu, però sabem que per esdevenir comunitat de cures cal que hi hagi una voluntat clara de donar-li un espai.
- **PAS 2:** Creació d'una comissió que impulsarà, dinamitzarà i donarà suport al procés de reflexió. Aquesta comissió elaborarà la metodologia, l'escriurà clarament i la presentarà a





l'equip. La metodologia ha d'incloure: objectius del procés, accions que es duran a terme, qui farà que, calendari, què s'espera de les persones que participen, i d'altres aspectes que considerin importants per assegurar-se que tothom té la informació i que el procés és transparent.

- **PAS 3:** Decidir si es procedirà a passar el formulari individual i anònim a l'equip del centre. Fer el qüestionari us pot aportar informació molt valuosa per la vostra reflexió, però també implica certs riscos. Les persones que el responen ho fan de manera anònima i poden expressar vivències personals al voltant de l'escola o de l'institut, a vegades doloroses, o difícils de dir... És per això que recomanem tenir també certa "cura" en la utilització dels qüestionaris, per tal que no es converteixin en arma llancívola. Per exemple, no intentar identificar qui ha dit cada cosa, sinó centrar-se a reconèixer experiències que formen part del centre educatiu i, en tot moment, tenir una actitud de responsabilitat en la realització i en l'anàlisi conjunta dels resultats. En cas que decidiu utilitzar l'eina del formulari, heu de demanar l'enllaç per omplir el qüestionari en línia i rebre els resultats.
- **PAS 4:** Elaborar la metodologia començant per triar entre el format intensiu o fraccionat per part de la comissió. Poden haver-hi diverses opcions a considerar en funció de la mida de l'equip i la seva cultura.

Abans d'entrar en els formats, tingueu en compte que segons quina sigui la situació del centre i el retrat que us ofereixen els qüestionaris, el procés de reflexió pot ser difícil. Si us adoneu que la informació o la possibilitat de debatre sobre ella resulta massa complexa, sempre podeu considerar la possibilitat de demanar suport extern per facilitar el procés de reflexió.

### OPCIÓ 1: Format intensiu

Aquesta opció implicaria dos dies sencers de trobada de tot l'equip (prèvia resposta individual del formulari si s'ha decidit fer-lo).

Pels ritmes del curs lectiu, aquesta possibilitat és més factible a principis de setembre o a final de curs. Cada opció té els seus avantatges i inconvenients en relació amb altres tasques del centre o en relació amb les incorporacions i baixes de personal.

- **DIA 1:**

Donat que hi ha 8 àrees de treball podeu treballar-ne 4 al matí i 4 a la tarda. Podeu fer 4 grups i que cada grup tingui una àrea. Cada grup, amb la base dels resultats dels formularis (si s'han fet) i les preguntes que trobareu a l'apartat 5 (Preguntes per la Reflexió) de cada àrea, reflexionarà i arribarà a unes conclusions que penjarà en un paperògraf de forma molt clara i visible. Podeu donar als grups 2 hores per treballar el tema que els pertoca i fer una pausa. Després, l'estona que quedi al matí, fer-la servir per compartir les conclusions de cada grup i



deixar un espai perquè les persones posin gomets: un gomet verd si estan d'acord amb les conclusions, groc si en part si en part no, i vermell si no hi estan d'acord. També, els que ho vulguin, poden afegir reflexions amb post-its als paperògrafs, per tal de complementar o contradir les reflexions. No obrireu un debat, però a través dels gomets i els post-its, sí que tindreu un feedback del grup que us ajudarà a saber quin nivell de consens hi ha en relació amb les conclusions presentades.

Si hi ha alguna àrea en la qual és molt difícil arribar a un consens mínim, es pot crear un grup de treball per tal que segueixi treballant i integri les aportacions que ha fet la gent, i torni a presentar una altra proposta de conclusions. Això es pot fer durant la jornada o més endavant, en funció de com vagi pel que fa al temps. Si costa trobar consensos de manera general, llavors això ja seria un indicador que el centre educatiu necessita posar atenció a l'àrea de cohesió i treball en equip per començar. També pot ser un indicador que necessita suport extern.

A la tarda fareu el mateix procés amb els altres 4 temes.

A l'hora de configurar els grups podeu tenir en compte l'interès que té cada persona per cada tema, així com vetllar que cada grup tingui diverses sensibilitats. Els grups poden de moltes mides, depenent de quantes persones formeu l'equip. Si en sou moltes, potser podeu fer els 8 temes en paral·lel i deixar la tarda per les presentacions i les conclusions.

## ■ DIA 2:

Creeu ara grups nous, no cal que en siguin 8, sinó que podeu senzillament crear grups de 4 o 5 persones. Cada grup procedeix a fer el següent exercici:

Després de donar un cop d'ull a les conclusions de les diferents àrees:

1. Llisteu les àrees de potencialitat i les àrees de repte que identifiqueu. Doneu una ullada general a les conclusions. Com descriuríeu el moment en el qual està el centre? Escriviu algunes frases.
2. Endreceu per ordre de prioritats la llista de reptes que teniu, de més a menys prioritaris. És fàcil trobar un consens?
3. Descriviu almenys 3 accions, properes en el temps i que siguin realistes, que voleu tirar endavant per millorar les cures a l'escola o l'institut.
4. Esteu disposades a invertir temps i recursos econòmics? Més o menys quant de temps i quants recursos?

Depèn de quantes sigueu podeu llavors fer que els grups es reunixin de dos en dos, per tal que comparteixin i busquin consens fins que tingueu 4 o 5 propostes diferents.



Lavors a la tarda, en plenària, compartiu les reflexions dels diferents grups, i busqueu un consens sobretot en relació amb l'ordre de prioritats dels reptes que heu identificat i les tres properes accions a realitzar.

Amb això podeu ja tenir una autodiagnosi i un primer petit pla d'acció per posar fil a l'agulla a la qüestió de les cures.

## **OPCIÓ 2: Format fraccionat**

Es tractaria de fer el mateix procediment que hem descrit anteriorment, però de forma fraccionada, és a dir, es poden crear grups per cada àrea i donar a les àrees el termini d'un mes per fer el treball equivalent al dia 1, de tal manera que cada grup busca el moment que li val millor per trobar-se.

Hi ha centres que dediquen moments per fer formació a les tardes, o alguns migdies, o busquen determinats dies per tenir més temps de reunió. Cal tenir en compte que seran necessàries unes 3 o 4 jornades de 2,5 o 3 hores.

## **OPCIÓ 3: Format parcial**

En aquest cas, es tractaria de fer l'autodiagnosi només d'una o algunes àrees que el centre cregui necessari analitzar, es pot fer seguint el mateix procediment assenyalat.

## **4. PREGUNTES PER A LA REFLEXIÓ**

Tant si feu el procés mitjançant l'eina d'autodiagnosi com si voleu iniciar la reflexió pel vostre compte, aquí teniu un llistat de preguntes que us poden ajudar:

### **4.1. Cohesió i treball en equip**

En cas que hàgiu passat el formulari, responeu aquestes preguntes, en cas que no, passeu directament a la següent bateria de preguntes (PREGUNTES per a la reflexió):

1. Com descriuríeu els resultats del qüestionari? Feu alguns titulars del que reflecteixen.
2. Us sorprèn el resultat?
3. Quins punts forts i quins punts febles apunta? Llisteu-los.



### **PREGUNTES per a la reflexió:**

1. Creieu que l'equip compleix amb els seus objectius a temps i en la forma prevista?
2. Com descriuríeu l'ambient de l'equip o equips? (clima de treball, l'existència de subgrups)
3. Existeixen grups d'afinitat? Com funcionen i quin efecte tenen en el conjunt del centre?
4. Existeix algun espai o moment específicament establert perquè les persones puguin parlar de com estan a l'equip, en relació amb el seu treball i amb la resta de companys/es? Descriuiu aquest espai (freqüència, funcionament...)
5. Hi ha hagut baixes per estrès? Expliqueu si és un fet freqüent i/o les circumstàncies a què s'associa.

### **CONCLUSIONS:**

A la llum del que heu observat que reflecteixen els formularis i/o les reflexions que heu fet en torn les preguntes:

- Diríeu que la cohesió i el treball en equip és un tema que és un repte o una potencialitat per al centre?
- En cas que sigui una potencialitat, n'ereu conscients? Escriviu algunes frases que ho reflecteixin i penseu com ho podríeu visibilitzar més i compartir més.
- En cas que sigui un repte, quins serien els passos que penseu que hauríeu de seguir?

## **4.2. Visió**

En cas que hàgiu passat el formulari, responeu aquestes preguntes, en cas que no, passeu directament a la següent bateria de preguntes:

1. Com descriuríeu els resultats del qüestionari? Feu alguns titulars del que reflecteixen.
2. Us sorprèn el resultat?
3. Quins punts forts i quins punts febles apunta? Llisteu-los.



### **PREGUNTES per a la reflexió:**

1. Com descriuríeu la visió del centre? (Ens referim al propòsit, els trets que el defineixen, o la idea compartida de com volem que sigui el centre a nivell educatiu) Quins moments heu tingut per definir o actualitzar la visió del centre?
2. Penseu que és compartida per les persones? O hi ha tensions de fons per diferents visions de cap on ha d'anar l'escola o l'institut? Podríeu nomenar aquestes diferències?
3. Creieu que les persones del centre són conscients i es pregunten com la seva visió personal de l'educació encaixa i pot alimentar i alimentar-se de la visió del centre?

### **CONCLUSIONS:**

A la llum del que heu observat que reflecteixen els formularis i les reflexions que heu fet en torn les preguntes:

- Diríeu que la visió és un tema que és un repte o una potencialitat per al centre?
- En cas que sigui una potencialitat, n'ereu conscients? Escriviu algunes frases que ho reflecteixin i penseu com ho podríeu visibilitzar més i compartir més.
- En cas que sigui un repte, quins serien els passos que penseu que hauríeu de seguir?

## **4.3. Lideratge i poder**

En cas que hàgiu passat el formulari, responeu aquestes preguntes, en cas que no, passeu directament a la següent bateria de preguntes:

1. Com descriuríeu els resultats del qüestionari? Feu alguns titulars del que reflecteixen.
2. Us sorprèn el resultat?
3. Quins punts forts i quins punts febles apunta? Llisteu-los.

### **PREGUNTES per a la reflexió:**

1. Quines són les maneres en què el centre educatiu promou el desenvolupament de les persones que formen part de l'equip docent i no docent? Quin paper tenen en això les persones que tenen posicions de lideratge?



2. Descriviu l'estil de lideratge a l'escola o institut. Es fomenta el lideratge distribuït, en el sentit que tothom sent que té capacitat d'incidència en allò que afecta la seva feina? O està molt centralitzat?
3. Quin feedback apreciatiu i crític donaríeu a les persones que lideren el centre?
4. L'exercici del poder és un tema tabú o difícil de tractar?
5. Com descriuríeu la qualitat de la participació en les reunions? Sempre tenen tendència a parlar unes? És fàcil expressar opinions contràries a les persones que tenen funcions de lideratge o més antiguitat? Com és l'atmosfera?

#### **CONCLUSIONS:**

A la llum del que heu observat que reflecteixen els formularis i les reflexions que heu fet en torn les preguntes:

- Diríeu que el lideratge i el poder són temes que suposen un repte o una potencialitat per al vostre centre?
- En cas que sigui una potencialitat, n'ereu conscients? Escriviu algunes frases que ho reflecteixin i penseu com ho podríeu visibilitzar més i compartir més.
- En cas que sigui un repte, quins serien els passos que penseu que hauríeu de seguir?

#### **4.4. Conflicte**

En cas que hàgiu passat el formulari, responeu aquestes preguntes, en cas que no, passeu directament a la següent bateria de preguntes:

1. Com descriuríeu els resultats del qüestionari? Feu alguns titulars del que reflecteixen.
2. Us sorprèn el resultat?
3. Quins punts forts i quins punts febles apunta? Llisteu-los.

#### **PREGUNTES per a la reflexió:**

1. Heu rebut formació sobre gestió de conflictes? (Només algunes persones? Tothom?) En què s'ha reflectit?
2. Com descriuríeu els conflictes del centre, a part dels conflictes que afecten l'alumnat o les famílies? (És important centrar-nos en els conflictes que tenen a veure amb el col·lectiu que treballa al centre).



3. I la manera habitual de gestionar-los? El centre té mecanismes explícits establerts de gestió de conflictes?
4. Els conflictes que s'han donat en el passat, han aportat una transformació del centre en algun sentit? Quin tipus de transformacions?
5. Al centre hi ha conflictes latents de llarg termini no tractats? Els podeu llistar i fer explícits? O és fins i tot difícil nomenar-los?
6. Hi ha hagut baixes laborals relacionades amb salut mental que penseu que poden tenir, en part, relació amb conflictes i tensions dins l'equip?

### **CONCLUSIONS:**

A la llum del que heu observat que reflecteixen els formularis i les reflexions que heu fet en torn les preguntes:

- Diríeu que la gestió dels conflictes és un tema que és un repte o una potencialitat pel vostre centre?
- En cas que sigui una potencialitat, n'ereu conscients? Escriviu algunes frases que ho reflecteixin i penseu com ho podríeu visibilitzar més i compartir més.
- En cas que sigui un repte, quins serien els passos que penseu que hauríeu de seguir?

## **4.5. Organització interna**

En cas que hàgiu passat el formulari, responeu aquestes preguntes, en cas que no, passeu directament a la següent bateria de preguntes:

1. Com descriuríeu els resultats del qüestionari? Feu alguns titulars del que reflecteixen.
2. Us sorprèn el resultat?
3. Quins punts forts i quins punts febles apunta? Llisteu-los.

### **PREGUNTES per a la reflexió:**

1. Com valoreu el grau de coherència entre el projecte del centre i el funcionament quotidià? Està el funcionament quotidià al servei dels valors del centre?
2. Els documents centrals del centre (Pla Anual, NOFC, Projecte de Convivència...), són documents "vius" i útils? O pel contrari poca gent els coneix amb profunditat?



3. Existeix un protocol d'acollida a persones noves al centre? Com valoreu el seu funcionament?
4. I quant a l'organització interna, els sistemes de treball i organització de la feina, estan clarament establerts? Com es gestiona el repartiment de feines?
5. Es donen problemes relacionats amb sobrecàrrega o organització del treball? Com es gestionen?

#### **CONCLUSIONS:**

A la llum del que heu observat que reflecteixen els formularis i les reflexions que heu fet en torn les preguntes:

- Diríeu que l'organització interna és un tema que és un repte o una potencialitat pel centre?
- En cas que sigui una potencialitat, n'èreu conscients? Escriviu algunes frases que ho reflecteixin i penseu com ho podríeu visibilitzar més i compartir més.
- En cas que sigui un repte, quins serien els passos que penseu que hauríeu de seguir'

### **4.6. Agressions i discriminació**

En cas que hàgiu passat el formulari, responeu aquestes preguntes, en cas que no, passeu directament a la següent bateria de preguntes:

1. Com descriuríeu els resultats del qüestionari? Feu alguns titulars del que reflecteixen.
2. Us sorprèn el resultat?
3. Quins punts forts i quins punts febles apunta? Llisteu-los.

#### **PREGUNTES per a la reflexió:**

1. Com valoreu el grau d'homogeneïtat o diversitat de l'equip del centre?
2. Existeixen protocols d'actuació davant situacions de discriminació? S'han activat en algun moment?
3. Diríeu que l'escola o l'institut és conscient de les maneres en què les discriminacions de la societat (per sexisme, racisme, classisme, etc.) es reproduïxen a l'acció educativa? O tendiu a pensar que aquestes discriminacions no passen al centre?





### **CONCLUSIONS:**

A la llum del que heu observat que reflecteixen els formularis i les reflexions que heu fet en torn les preguntes:

- Diríeu que les agressions i la discriminació és un tema que és un repte o una potencialitat pel vostre centre?
- En cas que sigui una potencialitat, n'ereu conscients? Escriviu algunes frases que ho reflecteixin i penseu com ho podríeu visibilitzar més i compartir més.
- En cas que sigui un repte, quins serien els passos que penseu que hauríeu de seguir?

## **4.7. Retroalimentació**

En cas que hàgiu passat el formulari, responeu aquestes preguntes, en cas que no, passeu directament a la següent bateria de preguntes:

1. Com descriuríeu els resultats del qüestionari? Feu alguns titulars del que reflecteixen.
2. Us sorprèn el resultat?
3. Quins punts forts i quins punts febles apunta? Llisteu-los.

### **PREGUNTES per a la reflexió:**

1. Com funciona el centre educatiu a l'hora d'avaluar la feina i de donar feedback? Disposa d'eines objectives, espais i mecanismes per donar i rebre feedback?
2. Hi ha espais definits per donar-se feedback entre iguals?
3. Hi ha una cultura organitzativa oberta a l'apreciació i a la crítica? Tenim les habilitats per dir-nos les coses difícils pel que fa a les crítiques i també saber veure, apreciar i agrair les aportacions de tothom?
4. Com funciona l'escola o l'institut a l'hora de conèixer l'opinió de famílies i d'organitzacions o serveis del seu voltant?

### **CONCLUSIONS:**

A la llum del que heu observat que reflecteixen els formularis i les reflexions que heu fet en torn les preguntes:



- Diríeu que la retroalimentació és un tema que és un repte o una potencialitat pel vostre centre?
- En cas que sigui una potencialitat, n'éreu conscients? Escriviu algunes frases que ho reflecteixin i penseu com ho podríeu visibilitzar més i compartir més.
- En cas que sigui un repte, quins serien els passos que penseu que hauríeu de seguir?

## 4.8. Estrès

En cas que hàgiu passat el formulari, responeu aquestes preguntes, en cas que no, passeu directament a la següent bateria de preguntes:

1. Com descriuríeu els resultats del qüestionari? Feu alguns titulars del que reflecteixen.
2. Us sorprèn el resultat?
3. Quins punts forts i quins punts febles apunta? Llisteu-los.

### **PREGUNTES per a la reflexió:**

1. Com descriuríeu el nivell d'estrès que viviu al centre? Amb què està relacionat?
2. Heu notat indicadors d'estrès en forma de baixes, absentisme, accidents laborals, conflictes interns o desmotivació?
3. Existeix una persona o un espai on buscar suport en moments de sobrecàrrega?
4. Les persones estan formades per gestionar l'estrès i la pressió interna?
5. A l'equip hi ha persones que presenten símptomes d'estrès?

### **CONCLUSIONS:**

A la llum del que heu observat que reflecteixen els formularis i les reflexions que heu fet en torn les preguntes:

- Diríeu que l'estrès és un tema que és un repte o una potencialitat per al vostre centre?
- En cas que sigui una potencialitat, n'éreu conscients? Escriviu algunes frases que ho reflecteixin i penseu com ho podríeu visibilitzar més i compartir més.
- En cas que sigui un repte, quins serien els passos que penseu que hauríeu de seguir?



## 4.9. Reflexió general i conclusions finals

- Llisteu les àrees de potencialitat i les àrees de repte. Doneu una ullada general a les conclusions. Com descriuríeu el moment en el qual està el centre? Preneu-ne nota.
- De la llista de reptes que teniu endreceu-los en ordre de prioritats, de més a menys. És fàcil trobar un consens?
- Descriviu almenys 3 accions properes en el temps i que siguin realistes que voleu tirar endavant per millorar les cures a l'escola o l'institut.
- Esteu disposades a invertir temps? Podeu disposar de recursos econòmics? Més o menys quant de temps i quants recursos?

## 5. PER A SABER-NE MÉS

### Materials creats per Fil a l'agulla

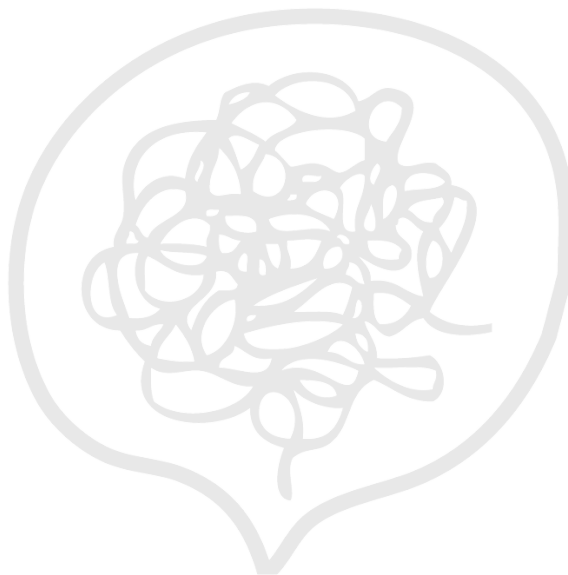
- Canelles, Noemí; Boix, Anna. "Els conflictes a l'escola no són sempre dels infants". Diari de l'educació. 22/09/2021 [Recurs en línia: <https://diarieducacio.cat/els-conflictes-a-lescola-no-semblen-som-dels-infants/>]
- Canelles, Noemí; Casanovas, Lúcia. "L'escola pública i les famílies que venen". Diari Ara - Criatures. 15/02/2020 [Recurs en línia: [https://criatures.ara.cat/escola/noves-families-a-la-publica-escola\\_1\\_1203345.html](https://criatures.ara.cat/escola/noves-families-a-la-publica-escola_1_1203345.html)]
- Carro, Sara. *Manual per a mestres: l'art d'aprendre a tractar-se bé*. Fil a l'agulla, 2020 [Recurs en línia: <https://filalagulla.org/2020/12/disponible-el-manual-per-a-mestres-lart-daprendre-a-tractar-se-be-de-sara-carro/>]
- Parera, Mireia; Andreu, Neus; Espadalé, Anna. *Eines per a la gestió col·lectiva*. Fil a l'agulla i Ajuntament de Barcelona, 2017 [Recurs en línia: <http://filalagulla.org/wp-content/uploads/2018/02/manualFacilitacioGrups.pdf>]



### Altres recursos que ens han inspirat.

- Cascón Soriano, Paco. Educar en y para el conflicto. Universitat Autònoma de Barcelona [Recurs en línia: <http://pacoc.pangea.org/documentos/educarenyparaelconflicto.pdf>]
- Diamond, Julie. *Infografia "Power & Inclusion"* [Recurs en línia: <https://diamondleadership.com/leadership-resources/power-and-inclusion/>]
- Diamond, Julie. *Power: A User's Guide*. Belly Song PR, 2016
- Instituto internacional de prácticas restaurativas Latinoamérica [Recurs en línia: <https://la.iirp.edu/>]
- Martín Asuero, Andrés. *Con Rumbo propio. Disfruta de la vida sin estrés*. Plataforma, 2010
- Tarabini, Aina. *¿Para qué sirve la escuela? Reflexiones sociológicas en tiempos de pandemia global*. Revista de sociología de la educación - RASE, 2020

Per a més bibliografia i altres materials, consulteu l'apartat de Recursos de la nostra pàgina web: <http://filalagulla.org/recursos/>



A **Fil a l'agulla** acompanyem persones i grups en moments de canvi i de crisi. Treballem tenint en compte la dimensió social, psicològica i transpersonal dels processos que les persones, els grups i les organitzacions vivim.

La nostra mirada està fortament inspirada i nodrida del treball de processos, els feminismes i els plantejaments restauratius. Oferim formació, assessoraments, acompanyaments, facilitació i ens adaptem a les necessitats de qui atenem. La nostra és una proposta rigorosa i professional alhora que propera i humana.

---

© Fil a l'agulla, SCCL, 2020  
Casp 43, Barcelona  
654 070 358  
[info@filalagulla.org](mailto:info@filalagulla.org)



Amb el suport de:

