



Pedagogia i Treball Social

Revista de Ciències Socials Aplicades

Dipòsit Legal: GI.904-2010
ISSN: 2013-9063

Felip, N. (2013)

"Els processos de millora en l'àmbit de la convivència a les escoles de primària de Catalunya i les principals dificultats d'implementació"

Pedagogia i Treball Social. Revista de Ciències Socials Aplicades
Núm. 5: 67-86

Els processos de millora en l'àmbit de la convivència a les escoles de primària de Catalunya i les principals dificultats d'implementació

Núria Felip Jacas¹

nuria.felip@udg.edu

Resum

La convivència a les aules és un tema que interessa molt a la comunitat educativa i al qual s'han destinat molts recursos, tant pel que fa al seu estudi com en referència a la implementació de programes de prevenció i de resolució de conflictes.

En aquest article es presenten els resultats d'una investigació realitzada a les escoles de primària de Catalunya que permet analitzar tant les iniciatives de millora com les dificultats de portar-les a la pràctica.

A partir d'uns grups de debat, d'un qüestionari electrònic i d'unes entrevistes en profunditat, es va posar de manifest que els centres educatius realitzen múltiples accions de millora, en molts àmbits diferents: curricular, professional, comunitari, organitzatiu i disciplinari. Però també es van detectar limitacions clares que feien referència a la formació dels mestres,

1. Mestra i doctora en pedagogia. Professora associada a la Facultat d'Educació i Psicologia de la Universitat de Girona. Cap d'estudis de secundària de l'institut-escola Cor de Maria de la Bisbal d'Empordà.

l'organització docent, la personalitat dels centres... aspectes que cal controlar per tal d'assegurar l'èxit de les propostes de millora.

Paraules clau: dificultats de convivència, propostes de millora, àmbits educatius, limitacions, formació docent

Resumen

La convivencia en las aulas es un tema que interesa en gran manera a la comunidad educativa y al que se han destinado muchos recursos, tanto a nivel de estudio como de la implementación de programas de prevención y de resolución de conflictos.

En este artículo se presentan los resultados de una investigación realizada en las escuelas de primaria de Catalunya que permite analizar tanto las iniciativas de mejora como las dificultades de su puesta en práctica.

A partir de unos grupos de debate, de un cuestionario electrónico y de unas entrevistas en profundidad, se puso de manifiesto que los centros educativos realizan múltiples acciones de mejora, en muchos ámbitos distintos: curricular, profesional, comunitario, organizativo y disciplinario. Pero también se detectaron claras limitaciones que se referían a la formación docente, a la organización de los centros, a su personalidad... aspectos que es preciso controlar para asegurar el éxito de las propuestas de mejora.

Palabras clave: dificultades de convivencia, propuestas de mejora, ámbitos educativos, limitaciones, formación docente

Abstract

Coexistence in the classroom is of great interest to the educational community. Many resources have been allocated to studying it in general and in relation to the implementation of prevention programs and conflict resolution.

This article presents the results of an investigation carried out in primary schools in Catalonia. It analyzes improvement initiatives and the difficulties of bringing them into practice.

Based on discussion groups, an online questionnaire and in-depth interviews, the article reveals that schools perform various actions to improve in many different areas related to the curriculum, professionals, the community, the organization and discipline. But it also found clear limitations regarding teacher training, how teachers are organized and their personalities, all of which are aspects that must be controlled to ensure the success of the proposed improvements.

Key words: difficulties of coexistence, suggestions for improvement, educational areas, limitations, teacher training

1. Introducció

L'existència de violència a l'espai educatiu i a la societat en general és un fet que trobem des de l'antiguitat. Fins a períodes ben recents de la història, la violència ha estat, i és encara, una més de les vies de resolució de conflictes, tant individuals com col·lectius, si bé progressivament superada a través del pacte social. I també fins a períodes prou recents la violència era una forma més d'educació: tant dins la família com a l'escola, era una fórmula clau per a l'establiment de la disciplina, aspecte també superat, actualment.

El canvi substancial el trobem en la societat del nostre país, que és, sense cap mena de dubte, més sensible avui que fa dues dècades cap a tots els tipus de violència, i molt especialment cap a l'escolar. Mai com ara s'ha parlat tant de la convivència a les aules, però sobretot de la preocupació creixent de pares i educadors per les situacions de violència que tenen lloc a les escoles i de les repercussions que tenen aquestes situacions en l'educació dels escolars del present, que seran la societat del futur.

Per a Marchesi (2007), la convivència no és només una absència de violència. Suposa principalment l'establiment de relacions interpersonals i grupals satisfactòries que contribueixin a un clima de confiança, respecte i suport mutu en la institució escolar.

Conviure és «viure en companyia d'altres»; per tant, s'entén per convivència la relació entre totes les persones que componen una comunitat. Una bona convivència exigeix respecte mutu, acceptació i compliment de normes comunes, respecte vers d'altres opinions i estils de vida, respecte a la diversitat, i valorar la resolució pacífica de tensions i conflictes.

Ortega (1998) ens diu que la convivència en el centre educatiu s'entén com l'entramat de relacions interpersonals que es donen entre tots els membres de la comunitat educativa, en el qual es configuren processos de comunicació, sentiments, valors, actituds, rols, estatus i poder.

El terme *convivència* és multidimensional. Pot ser abordat des de diferents àmbits, i el treball que possibilitarà cada àmbit també serà diferent.

Una primera dimensió seria la sociològica, en la qual donem protagonisme al context. Conviure implica fer-ho en una societat, i per tant cal aprendre les diferents normes socials que ajudaran a ser-ne membres plenament. Així mateix, dins aquesta dimensió, ens caldrà conèixer la família, el model familiar, que ens indicarà sovint per què l'infant actua d'una determinada manera i quin és el treball que cal fer amb ell. Des d'aquesta dimensió, l'escola ha de treballar la competència de conviure i habitar en el món.

La dimensió psicològica posa un èmfasi especial en l'individu i ens porta a la comprensió dels sentiments i les emocions aliens, i també els sentiments d'empatia emocional (Ortega, 2007). Així mateix, caldrà entendre que la persona duu intrínseca una dosi d'agressivitat que cal aprendre a controlar.

Cal parlar també d'una dimensió educativa que ens indica que la convivència s'aprèn, entre altres llocs, a l'escola, a l'aula, i per tant cal elaborar programes de prevenció i de resolució que ens ajudin a millorar.

I, finalment, cal esmentar la dimensió organitzativa. La millora de la convivència ha de venir sempre de l'esforç i el treball col·lectiu de tota la comunitat educativa, que ha de vetllar, en el seu conjunt, per unir esforços i treballar plegats per eradicar la violència de les escoles.

Per intentar conceptualitzar el terme canvi o millora, no n'hi ha prou a dir que alguna cosa ha canviat per convertir-se en una altra, sinó que també cal establir per quina raó ha canviat i què ens ha aportat aquest canvi (Martínez, 2000).

Termes com *canvi*, *innovació* i *millora* són molt ambigus o, com diem en anglès, 'relliscosos', ja que aquestes idees no només tenen connotacions tècniques, sinó també polítiques; com que la majoria dels intents de canvis i innovacions estan carregats de valors, la ressonància i el to d'aquests termes és sovint més important que una definició precisa. (Glatter, 1990)

Entenem per *canvi* qualsevol modificació que es produeixi en una realitat educativa, amb la intenció de millorar (González i Escudero, 1987). Qualsevol aspecte de la quotidianitat del centre que impliqui modificar estructures, metodologies... i que es mantingui en el temps.

Així mateix, el terme *millora* introdueix la idea de gradualitat del canvi, la possibilitat d'introduir petites millores que estiguin orientades en una mateixa direcció, com petits graons d'un mateix contínuum (Teixidó, 2005).

La realitat social-cultural-econòmica és dinàmica i planteja la necessitat permanent de revisar i actualitzar el conjunt de decisions que acompanyen qualsevol intervenció educativa (Gairín, 2004).

És necessari que aquest procés parteixi d'una necessitat del col·lectiu que la impulsa, i que es vetlli per la implicació constant d'aquest durant les diferents fases del procés de millora que s'enceta.

La millora de la convivència no és una tasca fàcil. Cal que les accions que es planegen estiguin plenament integrades en la resta de les activitats proposades en el centre. Cal també que les accions vagin encaminades a diferents aspectes del desenvolupament de l'alumnat: nivell afectiu, relacional, social, de resolució de conflictes...

D'altra banda, qualsevol proposta de millora de l'educació a qualsevol escala, macroscòpica (del sistema educatiu), mesoscòpica (del centre educatiu) o microscòpica (aula), implicarà la introducció de canvis i, per tant, s'haurà d'afrontar el problema de fer efectius aquests canvis, i això no és senzill. Les persones, en un grau més o menys alt, són reticents al canvi; és una forma de protegir-se davant els sentiments d'amenaça i per garantir la supervivència psicològica; la persona cerca seguretats, aspecte aquest ben utilitzat per la publicitat (assegurances, cotxe, estalvis...). El canvi pot suposar una situació d'incertesa generadora d'angoixa, quan és percebut com a agressiu, amenaçador, incrementador de risc o pèrdua, o simplement innecessari.

Per tal d'investigar les accions que s'estan fent a les escoles de primària en referència a la millora de la convivència, i totes les limitacions i dificultats que els mateixos centres es poden trobar per dur a terme aquestes accions, es va realitzar un estudi liderat pel Departament de Pedagogia de la Universitat de Girona i que ha estat desenvolupat en la tesi doctoral *La convivència escolar a primària. Anàlisi de les dificultats de convivència i identificació de les iniciatives de millora als centres escolars de primària de Catalunya*.

La investigació perseguia tres objectius diferents:

1. Conèixer quines són les principals dificultats de convivència que hi ha a les escoles de Catalunya.
2. Classificar les iniciatives de millora de la convivència que s'hi duen a terme.
3. Identificar les principals dificultats que experimenten els centres educatius a l'hora de portar a la pràctica els projectes de millora de la convivència.

2. Metodologia

Per tal de donar resposta als dos darrers objectius, en els quals fixem ara la nostra mirada, es van utilitzar bàsicament tècniques de recollida de dades qualitatives i una petita part del qüestionari electrònic que, malgrat ser un instrument de tipus quantitatiu, comptava amb dues preguntes obertes en les quals es demanava quines accions de millora havien dut a terme els centres per tal d'afavorir la convivència i, d'aquestes, les que havien tingut un resultat positiu i les que, per contra, havien tingut un resultat negatiu.

Diacrònicament, la primera tècnica de recollida de dades va ser la dels grups de debat. Es van crear sis grups de debat repartits per tota la geografia catalana, comptant amb la col·laboració d'informants qualificats que tenien responsabilitats institucionals en centres en els quals es tenia indicis que la problemàtica convivencial era una qüestió d'actualitat. Cada grup estava format per cinc informants i disposava d'un coordinador que va participar en l'elaboració d'un protocol comú, utilitzat posteriorment de base per al diàleg dels grups, i que també va ser l'encarregat d'enviar als investigadors el document resum dels debats.

El protocol tenia set apartats que van facilitar el diàleg. El primer, que tractava de les percepcions que tenien els directius sobre la prioritat que s'atorgava a la millora de la convivència en el mateix centre i, alhora, si la convivència era un fet que condicionés poc o molt la vida escolar. El segon va servir per identificar les dificultats o conflictes que tenien lloc al centre, i per separar els que eren derivats de la relació entre les persones dels que eren vulneració de normes del centre o els que eren purs actes de vandalisme. El tercer

apartat va ajudar a recollir les propostes de millora que es duïen a terme al centre. Seguidament es va tractar el tema de l'autonomia dels centres i com aquesta ajudava a la millora de la convivència, i es va continuar analitzant en profunditat les propostes de millora (origen, lideratge, limitacions i dificultats de posada a la pràctica).

Una vegada realitzats els grups de debat i recollides les seves aportacions, es va procedir a l'elaboració i enviament del qüestionari electrònic. Aquest va ser elaborat per l'equip d'investigadors que duïa a terme l'estudi i validat pels col·laboradors que havien liderat els grups de debat. La seva elaboració va tenir en compte ja els resultats obtinguts en els grups de debat, que havien passat una primer anàlisi la qual, tot i que superficial, va servir perquè les preguntes del qüestionari incidissin en aspectes que en els grups ja s'havien destacat com a positius i en d'altres que no havien estat prou aprofundits.

El qüestionari començava amb un apartat de percepcions, per tal d'analitzar la visió de la convivència que es té al centre i de com aquesta ha evolucionat al llarg dels anys, així com també el grau de satisfacció dels docents envers el clima de centre.

A continuació, es tornava a incidir en la identificació de les dificultats de convivència a les escoles, separant les que tenen com a origen l'alumnat de les que són provocades pel professorat o per les famílies.

El qüestionari seguia amb l'anàlisi de les causes d'aquestes dificultats de convivència i amb les accions de millora que tenien lloc als centres, analitzant (tal com ja s'havia fet en els grups de debat) l'origen, el lideratge i les dificultats d'implementació d'aquestes accions.

Després de la validació, es va enviar a tots els centres de primària de Catalunya (pràcticament mil centres), amb el prec que fos contestat per un membre de l'equip directiu o de coordinació del centre, per tal que es pogués tenir una visió global de l'escola i no personal de qui contestava el qüestionari. Acabada la recepció de respostes i depuració d'errors, es van rebre 334 respostes vàlides.

La darrera tècnica de recollida de dades va ser l'entrevista semiestructurada en profunditat. Varen realitzar-se onze entrevistes a membres d'equips directius per tal d'aprofundir en la descoberta de les propostes de millora que es realitzen als centres i de les

dificultats de la posada en pràctica d'aquestes accions, així com les formes de participació de la comunitat escolar en aquestes propostes de millora. De la mateixa manera que es va fer amb els grups de debat, es va intentar que les entrevistes recollissin realitats diferents, de manera que se'n varen realitzar a les quatre províncies catalanes, tant a centres petits com grans, tant a centres de caràcter rural com urbà... de manera que es poguessin recollir realitats i sensibilitats diferents.

Malgrat que totes les entrevistes partien d'un guió comú, cadascuna va tenir la seva singularitat, ja que els entrevistats van fer èmfasi en alguns aspectes no previstos inicialment, cosa que els va proporcionar una riquesa superior a la que d'entrada se'ls suposava. Tots els directius, prèviament a l'entrevista, van rebre un guió que havia de servir perquè poguessin pensar d'antuvi els aspectes que destacarien durant la conversa, i que anaven en la direcció d'aprofundir en els aspectes que facilitaven o bé dificultaven la posada en pràctica de les propostes de millora en matèria de convivència al centre.

3. Resultats

L'anàlisi de les dades qualitatives es va realitzar inicialment a partir de la lectura de les narracions obtingudes en el document de síntesi dels grups de debat i de la lectura i interpretació del document que inclou la transcripció de les onze entrevistes, però també a través del programa informàtic Atlas.ti 5.0, que va permetre codificar i establir xarxes entre els codis fixats. Els àmbits que es van analitzar són els que es detallen tot seguit.

3.1 Resultats dels grups de debat

Els informants dels grups de debat van destacar que les experiències que duen a terme els centres per intentar solucionar possibles problemes de convivència són múltiples i van en totes direccions. Amb vista a sistematitzar, es van dividir aquestes accions en cinc àmbits: educatiu / curricular, professional, comunitari, organitzatiu i disciplinari, malgrat que alguna de les propostes pugui pertànyer a dos o més àmbits.

Dins **l'àmbit educatiu/curricular** vam trobar accions com la realització d'activitats esportives dirigides durant l'hora del pati, la implementació de programes d'innovació de

convivència i mediació (Filosofia 3-18, «Decideix», de sensibilització contra l'assetjament escolar o *bullying*), la utilització de tutories individualitzades amb els alumnes, la celebració en el centre del Dia Escolar de la No-Violència i la Pau...

En relació amb l'**àmbit professional**, es van destacar la millora de la formació permanent dels professors i la incorporació de nous professionals de l'educació al centre: tècnics d'inserció social, tècnics d'educació infantil, zeladors (per a casos de nens i nenes amb deficiències greus o molt greus d'integració)...

Pel que fa a l'**àmbit comunitari**, es va valorar positivament la millora de la participació de tota la comunitat educativa (pares, alumnes i mestres) a través de tallers per a pares, tant formatius com informatius: «L'hora del cafè», el pare/mare responsable de curs, pares acompanyants en les sortides i excursions, cursos i seminaris diversos, xerrades, creació de les famílies padrines per acollir les famílies noves del centre..., tallers per a alumnes: creació de la figura del delegat, assemblees de classe, el protagonista de la setmana..., jornades conjuntes amb l'associació de pares i mares, la participació dels diferents estaments en l'elaboració i/o revisió dels documents de centre que afecten tota la comunitat educativa: el reglament de règim intern, el pla d'acollida, el pla de convivència, el pla d'acció tutorial... l'adscripció del centre als plans d'entorn del barri o del municipi...

En l'**àmbit organitzatiu**, els participants dels grups de debat van destacar l'elaboració d'un pla d'acollida per als professors novells que guïï els seus primers passos i els indiqui el tipus de centre educatiu on treballen, la millora de la coordinació entre tots els professionals de l'educació que actuen en una mateixa aula, la creació de la comissió d'atenció a la diversitat i/o la comissió de convivència del centre, la millora de la coordinació amb els Serveis Socials, amb l'equip d'assessorament psicopedagògic i altres serveis especialitzats (EAIA, CSMIJ, CDIAP, CREDA...), per detectar possibles situacions de risc en l'alumnat del centre de manera precoç.

I, finalment, en l'**àmbit disciplinari** es va destacar la difusió del Reglament de Règim Intern (ara convertit en les Normes d'Organització i Funcionament del centre) a tota la comunitat educativa i l'elaboració d'una normativa clara per a l'aula, amb les sancions corresponents.

3.2. Resultats del qüestionari

Tot i que un qüestionari és un instrument de mesura que pot tancar, en determinades ocasions, les possibles respostes dels enquestats, el que es va utilitzar en aquesta investigació incloïa un apartat on es podia desenvolupar, amb un màxim de dos-cents caràcters, l'explicació de les accions de millora que havien tingut un resultat positiu en el centre i les que havien tingut un resultat no satisfactori per al centre.

Les respostes recollides no diferien en excés del que ja s'havia obtingut en els grups de debat, però cal fer notar que alguna proposta de millora fou valorada positivament per algun centre i negativament per algun altre. Podem destacar l'exemple dels tallers formatius per a famílies, que alguns centres destacaven com a molt positius, mentre que d'altres manifestaven la dificultat que hi participessin totes les famílies del centre, o bé també els programes concrets adreçats a l'alumnat, que determinats centres valoraven molt positivament mentre que d'altres manifestaven que no els havien funcionat. Aquest fet portà a la necessitat d'analitzar l'estructura interna de les propostes de millora per tal de veure què fa que una mateixa proposta sigui positiva per a un centre i negativa per a un altre, un aspecte que fou investigat a partir de les entrevistes.

3.3. Resultats de les entrevistes

Un concepte recurrent que sorgeix en les entrevistes –recordem que són reflexions d'equips directius de centre– és la necessitat d'aprofitar tots els serveis externs amb què compta el centre, per tal de realitzar un treball transversal i abordar-lo des de totes les vessants possibles. Sovint els problemes amb què s'ha d'enfrontar el centre passen, i de llarg, la pròpia activitat escolar, i la majoria de les vegades existeixen ramificacions familiars que el centre no pot controlar o, simplement, desconeix. És per això que és de vital importància comptar amb la col·laboració estreta de l'EAP, dels Serveis Socials, de l'assessora LIC... i, si cal, de serveis més específics, com ara els EAIA o els CSMIJ.

Una altra és aprofitar tots els serveis externs dels quals podem disposar i que no ho estem fent. De poder fer de veritat un bon treball en xarxa.

Un altre aspecte important que es destaca és la necessitat de treballar les habilitats docents de tots els membres del claustre de l'escola. Surt recurrentment que mestres hàbils

en estratègies d'aula resolen més fàcilment els conflictes, els prevenen amb més eficàcia i fins i tot en provoquen menys, ja que són capaços de generar una dinàmica d'aula positiva, un clima d'aula distès i, en definitiva, una bona convivència a l'aula i al centre.

Si el professorat és prou hàbil perquè en el moment que passa una cosa ho resol a través de la mediació i amb una certa pau, les coses no van a més.

Així mateix, es destaca com a molt important l'aplicació d'estratègies organitzatives que depassin pròpiament l'aula i que poden ajudar en la gestió de la convivència: grups reduïts, desdoblaments, agrupaments flexibles, grups cooperatius, tallers curriculars i no curriculars, entrada de diversos professors simultàniament a l'aula, gestió de les entrades i sortides del centre...

En aquesta mateixa línia, les escoles defensen la redacció acurada del projecte de convivència, no com un document més sinó com a instrument que serveixi per gestionar tota aquesta problemàtica dins del centre. Malgrat que algunes escoles explicitin que no tenen conflictes, defensen la validesa de la presència d'aquest projecte de centre per tal com pot servir per prevenir situacions conflictives futures, així com per treballar explícitament els aspectes de convivència en el centre que es considerin millorables.

També cal destacar la importància que atorguen a la carta de compromís educatiu que tots els centres han elaborat. La importància és tan elevada que consideren que cal pensar molt acuradament no només en la redacció d'aquell document sinó també en la manera com es fa arribar a les famílies per tal que també li atorguin la mateixa importància que el centre. En alguns casos es personalitza, mentre que en d'altres la signen conjuntament el centre i la família, d'una manera solemne, en les reunions d'inici de curs. Probablement la manera com es faci arribar a les famílies, tal com manifesten diversos entrevistats, serà determinant per a l'èxit d'aquesta mesura.

Aquí tenim la carta de compromís educatiu, a la qual hem donat forma i contingut ara. Ja la tenim feta, però pensem que donar la carta de compromís als pares i signar tan fredament, no... ho farem en una reunió quan comenci el curs; nosaltres ja la tenim elaborada, l'hem d'aprovar al Consell Escolar, el claustre ja hi ha donat el vistiplau... i a les reunions del mes de setembre els pares, juntament amb els tutors, la signaran. I si hi ha algun pare que no ha vingut, se'l cridarà a tutoria i la signarà, una còpia per a ells i una per a nosaltres.

Fent referència a les propostes que no han tingut èxit, els diferents centres difereixen en les seves apreciacions, i algunes propostes que han tingut èxit en un centre no n'han tingut en un altre. Això ens fa pensar que el context, el lideratge i les limitacions de les propostes de millora tindran un paper determinant. En tot cas, coincideixen en el fet que hi ha poques propostes que no hagin tingut èxit. Comenten que alguna acció, en algun moment concret, pot tenir èxit i en un altre no. Un aspecte que destaquen és que els càstigs no han estat mai solució per a cap conflicte.

Jo sempre he pensat, i n'aplicàvem, perquè a última hora has d'aconterar el professorat que puja per les parets, eren els temes disciplinaris. Mai he vist que es resolgui cap conflicte...

Quant a les propostes de millora, es planteja la divisió d'activitats entre les que són de **prevenció** i les que són pròpiament de **resolució de conflictes**.

Dins les activitats de **prevenció** també s'estableix una segona subdivisió, les activitats d'aula i les activitats de centre. Les activitats de prevenció que es duen a terme dins l'aula són moltes i molt variades: el treball d'habilitats/competència socials, l'assemblea de classe, els tallers amb famílies, el programa d'acció tutorial, els padrins, el treball de valors, els registres d'aula... I com a activitats de centre trobem: l'hort escolar –que permet la participació de tota la comunitat–, la participació en plans externs al centre com ara el Projecte Rossinyol de la UdG, el Pla Català de l'Esport, els plans educatius d'entorn, les activitats conjuntes de centre, el treball per projectes, la creació de comissions i consells, l'entrada de les famílies a les aules (pares/mares i avis), les activitats al pati...

Quant a l'apartat de **resolució de conflictes**, cal fer esment de l'aposta clara dels centres per la mediació. Malgrat que l'alumnat és d'una franja d'edat primerenca i probablement no pot assumir tot el procediment d'una mediació plena, es fa l'aposta d'utilitzar-ne l'estructura, i s'inicia els infants en aquesta metodologia de resolució de conflictes. S'advoca per realitzar una mediació «en petit», però una mediació al cap i a la fi, aprofitant en alguna ocasió exalumnes del centre que hi tornen per dur a terme aquestes sessions, o bé treballant amb els alumnes de cicle superior per tal de convertir-los en mediadors d'escola.

Com que a l'institut també feien un treball de mediació... Vam dir que els alumnes que allà feien mediació i eren exalumnes d'aquí, fessin mediació a l'escola. Després vam acabar fent mediació els de sisè dins l'escola, sempre amb un professor al costat, per orientar i ajudar, perquè si no els seus càstigs són...

Així mateix, es parla de la necessitat de variar la metodologia docent (i altra volta apareix la importància de les habilitats docents del professorat) per tal d'ajudar a la resolució de conflictes. El professorat no només és responsable de vetllar per la realització d'una bona prevenció, sinó que també serà el responsable que la resolució dels conflictes que tinguin lloc a l'escola es dugui a terme d'una manera ràpida i eficaç.

La metodologia emprada a l'escola l'hem anat canviant de ser un professor més rígid o un professor que estima i que mima una mica l'alumnat, la *clientela*.

Pel que fa als motius d'èxit, en trobem molts i molt variats, si bé n'hi ha tres que sobresurten de la resta: el consens, el treball en equip i el fet que la proposta es vegi com a necessària. Es destaca com a molt important treballar perquè tot el claustre (o una bona part d'aquest) estigui d'acord a endegar la proposta, així com també cal que es vetlli perquè hi hagi un bon treball en equip, aprofitant les potencialitats dels diferents professors, i finalment cal que tot el claustre s'adoni de la necessitat de dur a terme l'acció concreta que es proposa. Si no es veu la raó per la qual es fa, i si aquesta no es detecta com a necessària per al bon funcionament del centre, difícilment generarà les complicitats que calen perquè tingui èxit.

Si no anem tots cap allà mateix, en la manera d'actuar, amb la coherència de centre... és més difícil...

Però en algunes ocasions aquests motius d'èxit no són suficients. Es dona molta importància al fet de fer un seguiment acurat de les propostes, no deixar-les després de ser iniciades, sinó que cal seguir-ne el procés i fer-hi els retocs que calgui en cada moment i que ajudaran al seu desenvolupament, per mantenir la motivació inicial...

Cal fer un seguiment. No només quan hem fet la reunió i hem parlat amb els mestres, sinó anar traient el tema perquè no es vagi oblidant.

Així mateix, és important vetllar pel fet de tenir el temps de dur-la a terme (aspecte sovint descuidat perquè el dia a dia absorbeix gran part dels esforços del claustre) i no desencisar-se abans d'hora, sinó que és necessari deixar també un espai prudencial per adonar-se de si la proposta té èxit o no, sense abandonar de manera prematura el projecte.

Anem tan a *toque* que no sé si tens l'espai per dir «m'agradaria fer»... perquè penses «quan ho puc fer?»... el que dèiem l'altre dia de la setmana cultural... se t'acudeixen coses, però hauria de poder ser un tipus d'escola més lenta... que potser hi hauria més aquest tipus de participació de coses que sorgissin de la resta, però no sé si tenen temps de pair el que se'ls demana.

També es dona com a motiu d'èxit el fet de veure'n resultats positius en un termini breu. Això fa que el professorat no es desanimi i continuï amb el desenvolupament de la proposta de millora. Tot i que cal ser conscients que en el món de l'educació sovint costa veure resultats immediats.

Si els funciona i hi creuen... participen!

Així mateix, es destaca com a molt important el fet que la proposta sigui assolible. Es prefereix fer petits passos que es vagin aconseguint a poc a poc per sobre de grans pretensions que siguin inassolibles.

També es valora la importància de l'interès de la proposta com a motiu d'èxit. Si una activitat sorgeix dels interessos de la gent que l'han de dur a terme o de la que hi ha de participar, possibilitarà un èxit més gran.

Nosaltres pensem que una proposta tindrà èxit si interessa a les famílies...

I, finalment, es valora com a motiu d'èxit l'existència dels mitjans necessaris per dur-la a terme amb qualitat.

Has de comptar amb els mitjans materials i humans per fer-la i ha d'arrossegar la majoria de la gent.

En referència als motius de fracàs, semblantment amb el que passava amb els d'èxit, són molt variats. Destaca, en contraposició amb els motius d'èxit, la manca de consens i la manca de temps. Quan una proposta és imposada per l'equip directiu perd tota possibilitat d'èxit, ja que el professorat no arriba a fer-se-la seva i, per tant, difícilment arribarà a bon port. Així mateix, l'excés de feina coarta moltes possibles propostes de millora. El dia a dia a les escoles és tan absorbent que deixa poc temps a la reflexió; hi ha pocs moments per revisar la feina feta i pensar en possibles millores. Sovint, la incertesa dels possibles resultats fa que els agents implicats no iniciïn els processos de millora.

I com que ningú t'assegura que aquest projecte que vols portar a terme et surti bé, la gent diu «mira... saps?» Si a mi m'asseguessin que aquestes hores, aquesta dedicació tindrien un bon final, potser la gent s'implicaria més, però com que és una cosa que dius «provem a veure com funciona», la gent es fa enrere.

També cal destacar que en determinades ocasions hi ha una manca d'iniciativa per part del professorat, tal volta com a conseqüència del que s'ha esmentat anteriorment, de la manca de temps.

Jo el que trobo a faltar als claustres és la capacitat d'iniciativa, no sé si pensen que no és el que els pertoca, però em costa imaginar claustres on la gent parli! Si no els ho demanes...

I, finalment, es destaca com a motiu de fracàs les diferències amb les famílies i els problemes de comunicació que hi ha sovint amb aquestes. Aquests dos aspectes provoquen un cert desencís a l'hora de plantejar millores, ja que es constata com a dificultat molt gran el fet de poder realitzar una tasca educativa conjunta.

4. Conclusions

En referència a les iniciatives de millora que es duen a terme en els diferents centres docents, es pot concloure que els centres atorguen una elevada prioritat a les accions destinades a la millora de la convivència, ja que se'n realitzen moltes i d'àmbits ben diversos.

També cal destacar que unes mateixes accions de millora tenen èxit en uns centres mentre que fracassen en d'altres, aspecte que demostra que el consens entre tota la comunitat educativa, el lideratge clar de qui ha proposat l'acció i el treball en equip constant són aspectes clau pels quals cal vetllar per donar possibilitats d'èxit a l'acció de millora.

I en referència al darrer objectiu, les dificultats d'implantació de les propostes de millora, destaquen una sèrie de dificultats internes, però també d'externes al centre. Entre les internes trobaríem la manca d'implicació del professorat, l'elevat nombre de projectes que es poden dur en un mateix centre i la baixa capacitat de lideratge de l'equip directiu. Entre les externes, destaquem la poca col·laboració dels agents externs a l'escola, les dificultats d'implicar les famílies (però també el professorat) i les dificultats derivades de la contradicció entre els valors que defensa i treballa l'escola i els que promulga la societat. També es pot esmentar la manca de consens entre la comunitat educativa, la incertesa dels resultats esperats i la manca de temps per dur a terme determinades accions de millora en els centres.

5. Bibliografia

- Felip Jacas, N. (2007). *L'assetjament escolar a l'Estat espanyol. Estudi de contrast*. Tesina no publicada, Universitat de Girona, Girona.
- Felip Jacas, N. i Capell Castañer, D. (2010). «Una visión panorámica de la mejora de la convivencia en Educación Primaria en Catalunya». Dins J. L. Gázquez Linares, II Congreso Internacional de Violencia Escolar. *La convivencia escolar. Aspectos psicológicos y educativos*. (p. 29-34). Almeria: GEU Editorial.
- Gairín, J. (2004). «Mejorar la sociedad mejorando las organizaciones educativas». A Villa, A. (coord.): *Dirección para la innovación: apertura de los centros a la sociedad del conocimiento* (77-127). Bilbao: ICE de la Universitat de Deusto.
- Glatter, R. (1990). «La dirección como agente de innovación y cambio de los centros educativos». *Ir Congrés Interuniversitari d'Organització Escolar. Actes I*. Barcelona, 26-28 novembre, p. 169-188.
- González, M. i Escudero, J. (1987) *Innovación educativa: Teorías y procesos de desarrollo*. Barcelona: Humanitas.
- Marchesi, A. (2007). «Enseñar y aprender a convivir». *Revista de Educación de Castilla-la Mancha*, 4, 40-49.

- Martínez Mínguez, L. (2000). *El PCC com a document de canvi i d'innovació als centres educatius de primària*. Tesis doctoral. Departament de Pedagogia Aplicada. Facultat de Ciències de l'Educació. Universitat Autònoma de Barcelona
- Ortega, R. (1998). «La convivencia escolar: qué es y cómo abordarla». Sevilla: Junta de Andalucía, Consejería de Educación y Ciencia.
<http://www.educacionenvalores.org/IMG/pdf/convivenciaqosarioortega.pdf> [Consultat l'11 d'agost de 2010]
- Ortega, R. (2007). «La convivencia: un regalo de la cultura a la escuela». <http://www.doredin.mec.es/documentos/00620073000911.pdf> [Consultat el 21 de gener de 2012]
- Teixidó, J. (2005). «El lideratge del canvi en els centres educatius». http://www.xtec.es/fp/qualitat/5jornada/article_pb1.pdf [Consultat el 21 d'octubre de 2011]



Pedagogia i Treball Social

Revista de Ciències Socials Aplicades

Edita: Universitat de Girona

Disseny i maquetació: info@clam.cat · 647 42 77 32

Dipòsit Legal: GI.904-2010

ISSN: 2013-9063