



Antoni BAUZÀ*
Nicole LÓPEZ**

Convivència i gestió de conflictes als centres escolars

L'assessorament psicopedagògic davant el conflicte i la regulació de la convivència

S'ha de regular la convivència als centres educatius?



Qualsevol organització formal necessita acordar i establir un conjunt de normes i procediments per possibilitar que la seva estructura funcioni satisfactòriament (Antúnez 1997). Els principis i pràctiques democràtics no són incompatibles, més aviat tot al contrari, amb l'establiment d'acords que serveixin per regular les relacions entre els membres de l'organització. Això implica la necessitat de regular el funcionament dels òrgans i els equips o el sistema de relacions entre les persones que conviuen en els centres escolars.

L'escola és un lloc privilegiat per al desenvolupament de l'educació per a la convivència (ensenyar i aprendre a viure). Ara bé, la convivència i la seva regulació haurien de formar part dels objectius educatius i no considerar-se només com un instrument per aconseguir-ne d'altres més vinculats amb la instrucció.

Assolir uns nivells de convivència i relacions adequades és una tasca primordial, encara que complexa, que duu implícit l'abordatge cooperatiu dels conflictes interpersonals que sorgeixen entre els membres de la comunitat escolar i davant els quals el sistema educatiu no sembla tenir sempre les respostes més encertades.

Pot el conflicte utilitzar-se amb una finalitat formativa?

A l'hora de gestionar o tractar un conflicte, el centre educatiu ha d'adoptar un criteri comú. Davant l'abordatge del conflicte es poden considerar tres concepcions:

- La concepció tradicional, que considera que el conflicte és negatiu i això implica eliminar-lo.
- La concepció conductual, que considera que el conflicte és un procés natural en tots els grups i organitza-

cions i, en ocasions, això redunda en benefici del desenvolupament d'un grup i que, per tant, no s'ha d'eliminar.

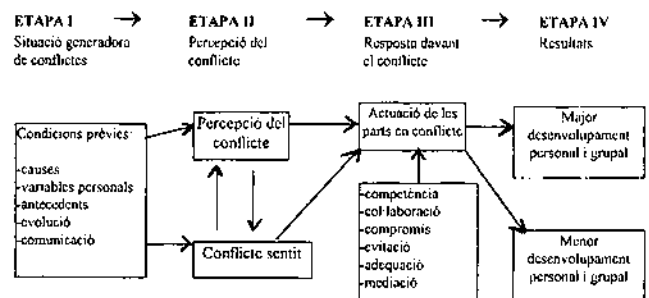
• La concepció interaccionista no tant sols accepta el conflicte sinó que l'alimenta. Considera que un grup on no hi ha conflictes tendeix a convertir-se en estàtic, apàtic i indiferent a la necessitat de canviar i innovar.

Al nostra entendre, el conflicte no és un concepte negatiu ni pejoratiu, sinó que genera pautes d'evolució i desenvolupament. Sense conflicte no pot existir creixement, ni progrés. Puig (1997) defineix el conflicte com un senyal d'alarma que ens indica que és necessari cercar-hi solucions. Frequentment, els conflictes són una oportunitat de desenvolupament personal, de millora de la convivència i d'optimització institucional.

Hem de superar la concepció que assimila els conflictes a problemes o a indisciplina. Els conflictes són inevitables en qualsevol organització, per tant, del que es tracta no és de com evitar-los, sinó de promoure orientacions per afrontar-los cooperativament, de forma que esdevinguin una oportunitat per aprendre i un procediment facilitador i regulador de la convivència en els centres escolars.

Volem remarcar el valor educatiu del conflicte i de la necessitat d'aprendre estratègies adequades per tractar el conflicte des de perspectives positives, constructives i pacificadores.

Per aconseguir aquest objectiu hem de tenir present que des que un conflicte es genera fins que es resol podem identificar-hi una sèrie d'etapes, les quals es sintetitzen en el quadre que apareix a continuació.



* Assessor de formació del CPR de Palma i professor associat de la UIB.
** Orientadora de l'IES Na Camel·la.

El procés del conflicte. Adaptat de Robbins (1987)

Pel que fa a les causes que l'originen i el mantenen, des d'un enfocament sistèmic i interaccionista, s'interpreta que el conflicte no es manifesta per una única causa sinó que té una naturalesa multicausal, és produït per la interrelació de distints subsistemes i té un sentit de globalitat. Això obliga a analitzar sistemàticament les interrelacions o contextos que produïrien conflictes: context familiar, context escolar, trets personals de l'alumne i entorn social.

També hem de ser conscients que molts de conflictes transcendeixen el marc escolar (drogodependències, maltractaments, delinqüència, violència...) i hem de reconèixer la limitació de la institució per, amb els seus recursos, canalitzar-los adequadament. En aquestes situacions es fa necessari el concurs d'altres institucions de l'entorn i la feina coordinada amb aquestes per complementar les actuacions que es duen a terme en el centre escolar.

Un altre aspecte que no hem de descuidar és que de vegades els conflictes depenen de variables més o manco objectives, però d'altres depenen de percepcions subjectives dels implicats; d'aquí la necessitat de recórrer a estratègies, com la de la negociació col·laborativa per garantir que la solució a la qual s'arriba satisfaci totes les parts en conflicte.

LA RESOLUCIÓ COOPERATIVA DELS CONFLICTES

S'articula al voltant de dos moments de vegades coincidents en el temps

Creació d'un clima escolar apropiat

- autoafirmació personal i autoapreci—autoestima adequada
- cultiu de la confiança mútua
- desenvolupament de les capacitats de compartir sentiments, informació i experiències
- construcció d'un equip que doni suport i seguretat als seus membres
- aprenentatge dels mitjans per a la resolució de conflictes.

Disseny d'estratègies

- orientació positiva del problema
- definició del problema de forma clara i concreta
- cercar alternatives per solucionar el problema
- analitzar i avaluar cada una d'aquestes alternatives: analitzar-ne els avantatges i els inconvenients
- decidir quina és l'alternativa més adequada
- posada en pràctica de l'opció escollida
- avaluar-ne els resultats.

Adaptat de Puig (1995)

L'assessorament als centres escolars

No és la nostra intenció, ni te cabuda en aquest article, desenvolupar en profunditat els paràmetres en els quals s'inscriu la nostra forma d'entendre l'assessorament, (Bassedas 1988; Martí i Solé 1990; Huguet 1993; Monereo i Solé 1996) no obstant això, assenyalarem alguns aspectes fonamentals a tenir en compte en l'assessorament que es proporciona als centres en la regulació de la convivència.

Des d'una perspectiva sistèmica i contextualitzada la intervenció s'ha de centrar en accions de suport a tota la comunitat educativa i a tots els subsistemes que la conformen —propostes educatives i curriculars, aspectes or-

ganitzatius i d'estructura, òrgans de govern i de coordinació didàctica, professorat, alumnat i distints serveis i suports dels centres.

Per avançar cap a una major coherència de les nostres actuacions, les mesures que s'apliquin han d'afectar tot el centre i tenir un sentit de globalitat.

El centre està format per elements personals —sistemes— que s'interrelacionen i la intervenció assessora ha de contemplar la interacció entre tots aquests elements que configuren l'activitat educativa. Això suposa que qualsevol mesura que s'hi vulgui aplicar, per ser eficaç, haurà de tenir en compte la implicació de tots aquests i exigirà analitzar sistemàticament totes les interrelacions.

D'altra banda, l'escola és un sistema obert, contínuament exposat a les relacions amb altres sistemes (famílies, administració, serveis socials, etc.), però hem de tenir present que la intervenció se centra en la institució escolar i a partir d'aquesta es col·labora amb altres institucions que incideixen sobre l'alumnat.



L'actuació s'ha de desenvolupar en un context de col·laboració, el psicopedagog col·labora amb el professorat, i els òrgans de govern i de coordinació didàctica en la planificació i desenvolupament curriculars i educatius. No assumeix un funció d'expert resolutor que diagnostica el problema i prescriu un tractament ni pretén substituir el professorat ni la família en les seves funcions.

L'assessor col·labora amb la institució mitjançant l'anàlisi, sistematització i interpretació dels diferents aspectes que incideixen en els processos educatius d'acord amb un marc teòric; formula propostes pedagògiques i organitzatives adreçades al professorat i a la institució i ofereix criteris i instruments que els permetin captar on hi ha els problemes, analitzar-los, considerant la interrelació de la seva actuació, arribar a una representació més ajustada de la situació i formular conjuntament solucions integradores.

Àmbits i línies d'actuació prioritàries

Àmbits d'actuació

Un bon clima relacional amb un baix índex de problemes i d'indisciplina no resultarà d'una acció limitada a un sol àmbit d'actuació i hi cal un procés d'anys en què s'afrontin els conflictes escolars des d'una dimensió multicausal i amb diferents intervencions (Fernández 1998).

Ja hem dit abans que la intervenció assessora s'ha de centrar en accions de suport a tota la comunitat educativa i a tots els subsistemes que la conformen.

Els àmbits d'actuació que, des de la perspectiva de l'assessorament als centres, considerem són:

- L'organització del centre. L'assessorament s'adreçarà bàsicament als òrgans de govern i coordinació didàctica i farà especial incidència sobre l'equip directiu, ja que els seus membres exerceixen una funció fonamental a l'hora d'impulsar un estil de gestió més o manco participatiu i de ser un element de cohesió de l'escola. En aquest àmbit, amb la finalitat de fomentar un adequat sistema de relacions i participació en el centre, s'han d'oferir orientacions que contemplin els principis bàsics relatius a la participació, corresponsabilització i col·laboració dels diferents sectors de la comunitat educativa, relació amb les famílies, pautes per a l'adequat funcionament de tots els òrgans de govern i de coordinació del centre i per a l'establiment de vies de comunicació clares i obertes entre aquests.

Aspectes més específics com l'assessorament en els criteris per a l'elaboració d'horaris, distribució del temps en la jornada escolar, ús dels espais, formació d'equips educatius assignats a un determinat grup, organització dels suports o la periodicitat i horaris per a les reunions dels diferents òrgans són altres aspectes organitzatius a considerar en la intervenció assessora.

- L'acció tutorial. Articulada entorn d'un pla d'acció tutorial (PAT) que contempli l'atenció individual de l'alumnat,

la tutoria grupal, la coordinació de l'equip educatiu i el contacte i cooperació amb les famílies i els recursos de l'entorn.

L'existència d'un PAT que possibiliti el diàleg, negociació, comunicació i participació permetrà que l'acció tutorial contribueixi de forma molt efectiva als objectius que ens proposam.

Psicopedagog i tutors col·laboraran en la planificació d'activitats a treballar en el context de la tutoria grupal com jornades d'acollida, assemblees de classe, elecció de representants, creació de comissions, elaboració de normes de classe i anàlisi de les normes de convivència del centre, formes de participació de l'alumnat en el centre, etc., i mitjançant el recurs a determinades tècniques de dinàmica de grups (assemblea, treball cooperatiu, pluja d'idees, comissions de recerca i d'investigació, debats, *role-playing*), activitats de clarificació de valors, dilemes morals, habilitats socials i comunicatives, estudi de casos i de resolució de conflictes o d'autocontrol, etc.

D'altra banda, l'entrevista i el seguiment personalitzat de l'alumnat són les vies més adequades per tractar conflictes individuals.

- Les propostes educatives i curriculars. Cal incidir sobre els processos d'elaboració, seguiment, avaluació i revisió dels diferents documents institucionals —PEC, RRI, PCE, programacions d'àrea, adaptacions curriculars, programes específics.

La intervenció assessora anirà adreçada a propiciar orientacions per incloure de forma intencionada en aquestes propostes els temes relacionats amb el desenvolupament sociopersonal, temes transversals i continguts referits a actituds, valors i normes.

- Els processos de desenvolupament del currículum i la interacció social a l'aula.

En el marc de l'aula és on tenen lloc la major part de les interaccions entre alumnes i professorat i, com a conseqüència, on major probabilitat hi ha que apareixin conflictes i/o conductes que posin en perill una convivència pacífica.

En aquest àmbit s'ha d'incidir en aspectes relatius al control i gestió de l'aula que facilitin l'aprenentatge de tot l'alumnat i l'opció per un currículum adaptat a les seves necessitats i característiques —Atenció a la Diversitat—, en la coordinació entre tot el professorat —equip educatiu— que imparteix classe a un mateix grup i, en determinats casos, en la capacitació o formació del professorat en estratègies per un lideratge efectiu i per desenvolupar habilitats socials, comunicatives i de resolució de conflictes.

Estratègies metodològiques variades, motivadores, que possibilitin la interacció cooperativa entre l'alumnat, la consideració de les expectatives i l'autoconcepte de l'alumne en les propostes didàctiques i d'estratègies efectives de suport i l'atenció individualitzada als alumnes amb dificultats d'aprenentatge o més endarrerits (sovint la desatenció per part del professorat es tradueix en indisciplina o apatia en l'alumnat) fomentaran també un adequat

clima d'aula que farà més improbable l'aparició de problemes de disciplina en aquest àmbit.

En conseqüència, l'assessorament que el psicopedagog presta a la institució educativa s'ha d'estendre a l'equip directiu i als òrgans de govern dels centres i als equips de professorat, agrupats en distintes estructures organitzatives i de funcionament (comissió de coordinació pedagògica, equips de cycle, departaments didàctics, equips educatius, tutors, comissions expressament formades per tractar el tema, etc.).

Actuacions encaminades a la prevenció

Aniran encaminades a la creació d'un pla educatiu bàsicament preventiu i d'intervenció que tenguí per objectiu la facilitació de la convivència entre tots els membres de la comunitat escolar i promoure orientacions per a la resolució de conflictes.

Entre aquestes actuacions consideram les següents:

- Analitzar les actuacions del centre que puguin afectar l'aparició o la prevenció de problemes d'indisciplina, tant les propostes organitzatives com les intervencions concretes.
- Introduir elements de reflexió social sobre els conflictes i els problemes de l'aula i tractar-los a l'aula i en altres estaments de participació.
- Revisió i actualització dels documents institucionals (PEC, RRI, PCE...) que siguin assumits per tota la comunitat escolar, en els quals es defineixin clarament els objectius fonamentals a treballar i es concretin clarament els aspectes funcionals que regulen la convivència.
- Participació real dels distintes components de la comunitat escolar en l'elaboració dels documents institucionals i en la presa de decisions per a la resolució de conflictes.
- Coordinació entre els òrgans de govern del centre i les altres estructures funcionals (equips docents, departaments, junta de delegats, etc.).

- Creació d'un clima escolar positiu, respectuós, motivador, dialogant i que promogui valors de cooperació, tolerància, solidaritat i respecte a la diversitat.

- Proporcionar formació al professorat i tutors en temes transversals, resolució de conflictes, habilitats socials i comunicatives, dinàmica de grups, respostes de mediació, etc.

- Propiciar el treball en equip entre el professorat de cara a establir estratègies de col·laboració i actuació conjunta davant els conflictes i problemes que apareixin.

- Organització de l'aula i de l'estructura participativa del centre (aprenentatge cooperatiu, exercici de la responsabilitat, participació democràtica...). Es tracta d'impulsar canvis en l'estructura organitzativa i en els procediments de treball que potenciïn els principis normatius desitjats respecte a la regulació de la convivència i disciplina.

- Potenciar l'acció tutorial, tant la tutoria individual com la grupal.

- Fer efectius els mecanismes d'atenció a la diversitat que possibilitin una resposta ajustada a les necessitats educatives de tot l'alumnat i que potenciïn la millora de la seva autoestima.

- Integració dels temes transversals —educació moral i cívica, educació per a la pau— en les programacions de les distintes àrees i afavorir un tractament equilibrat dels continguts en les àrees, amb especial esment als relatius a actituds, valors i normes, per la poca tradició que hi ha de treballar-los.

- Creació de canals de comunicació i participació per a pares i alumnes amb l'objecte de corresponsabilitzar-los en la presa de decisions i afavorir la identificació dels alumnes amb el centre i amb la seva línia educativa.

- Promoure processos de participació democràtica en els quals pares, mares i alumnes se sentin implicats directament i tenguin un protagonisme real.

- Feina coordinada amb altres intervencions externes —tant en l'àmbit familiar com de l'entorn— i derivar a



altres professionals quan no es puguin atendre satisfactòriament els conflictes amb els recursos del centre.

• Tenir cura dels aspectes físics i ambientals del centre: espais atractius, adequació i suficiència d'espais i recursos, etc. i promoure la responsabilització de l'alumnat en l'ambientació i conservació del centre.

La via disciplinària

L'objectiu de les normes de convivència, tal com s'està exposant, no ha de ser elaborar un llistat de conductes incorrectes i les seves corresponents sancions, sinó que ha d'introduir també elements preventius. No obstant això, hi haurà ocasions en les quals el conflicte no es resol de forma constructiva o ha evolucionat cap a conductes disruptives o antisocials que dificulten de forma més o manco significativa la convivència en el centre per l'incompliment de les normes pactades.

Els reglaments institucionals són instruments a partir dels quals recollir acords normatius i guiar coherentment les pràctiques educatives. Antúnez (1997) ens crida l'atenció sobre el fet que l'acció no resultarà eficaç ni tindrà un valor educatiu si el reglament pretén regular la convivència fixant d'antuvi les solucions que es donaran davant unes conductes tipificades també prèviament o classificades per graus de gravetat.

No qüestionam la necessitat de tipificar en el Reglament de règim intern del centre aquelles conductes contràries a les normes de convivència i les corresponents sancions, però voldríem cridar l'atenció sobre el fet que moltes de vegades les sancions s'apliquen sense haver esgotat molts dels recursos educatius per part del professorat que haurien de ser previs a la sanció.

Pel que fa a l'establiment de les normes que regulen la convivència, consideram que s'han d'acordar de forma participativa, amb una presència destacada de l'alumnat (de manera que implicant-los en l'elaboració i aplicació es comprometin a complir-les), i que aquestes necessiten el suport dels òrgans de govern del centre i, sobretot, de la implicació i compromís, mitjançant la seva observació i l'exemple, de tot el professorat i les estructures del centre.

Altres consideracions que es poden fer respecte a l'establiment de normes són que aquestes han de ser les imprescindibles per al bon funcionament del grup, expressades, sempre que sigui possible, en termes positius i han de ser adaptables a les necessitats canviants del grup i a la realitat escolar.

Quant a les sancions, és convenient que aquestes s'apliquin al més aviat possible després de l'incompliment de la norma, per afavorir que l'alumne pugui associar el càstig a la seva conducta i atribuir-ne l'aplicació com a conseqüència del seu mal comportament; han de ser proporcionades a l'acció realitzada; han de ser aplicades flexiblement depenent de la situació concreta i s'han d'acompanyar, en tots els casos, d'una reflexió que possibiliti pautes o maneres alternatives de comportament.

La premissa sobre la qual ens basam a l'hora d'iniciar un expedient disciplinari és que les sancions han de ser educatives, el càstig no ha de ser la finalitat d'una acció contrària a les normes sinó el mitjà a través del qual la institució escolar contribueix en el procés de socialització del nin o adolescent. Segons aquest punt de partida, s'ha d'oferir a l'alumne una reflexió prèvia a la imposició de la sanció per fer-li comprendre la necessitat del compliment d'unes normes de convivència i per orientar-lo en l'acceptació dels mecanismes de control social.

En tots els casos la sanció hauria de conduir a la millora i a la reorientació del procés educador de l'alumne i no a empitjorar la seva situació. Això obliga a valorar la situació i les condicions personals, familiars i socials de l'alumne abans de sancionar-lo.

Un esquema d'acció o guia que pot ser útil en la planificació i solució de problemes de disciplina és el proposat per Gotzens (1997), obra a la qual us remetem per un aprofundiment sobre el tema.

FASE 1: PREPARACIÓ I PLANIFICACIÓ DE LA DISCIPLINA ESCOLAR

- A. Presa de contacte
- A.1. Recollir informació científica sobre el tema
- A.2. Recollir informació legal i administrativa
- B. Planificació de la disciplina
- B.1. Prendre opció per un enfocament
- B.2. Planificar la disciplina de l'aula
- B.3. Contextualitzar la planificació prevista

FASE 2: APLICACIÓ DE LA DISCIPLINA ESCOLAR

- C. Inici de curs i presentació
- C.1. Comunicació de les previsions al grup
- C.2. Adaptació i reajustament de les previsions al grup
- D. El dia a dia de la disciplina a l'aula
- D.1. Sobre el compliment de la normativa
- D.2. Aplicació de procediments i conseqüències
- D.3. Adaptació i contextualització de les pràctiques de disciplina
- D.4. Els problemes de disciplina

FASE 3: CONTRIBUCIÓ A LA MILLORA DE LA DISCIPLINA DEL CENTRE

- E. Comunicació i col·laboració amb altres professors
- E.1. Respecte a les diferències en un projecte comú
- E.2. Desenvolupament de formes de col·laboració concretes entre professionals
- F. Els contactes de la comunitat paraescolar
- F.1. Les relacions amb les famílies
- F.2. Les relacions amb els serveis educatius, els serveis socials i l'Administració.

Extret de Gotzens (1997)

Reflexions per acabar

Un plantejament com el que acabam de fer implica necessàriament l'existència de projectes de centre (educatiu i curricular) integradors i promociionadors, i d'unes estructures organitzatives que els elaborin, revisin i es comprometin a complir-los. Hem de tenir present que un bon clima relacional amb un baix índex de problemes i

d'indisciplina no resultarà d'una acció limitada a un sol àmbit d'actuació i que necessita un procés d'anys en què s'afrontin els conflictes escolars des d'una dimensió multicausal i amb diferents intervencions.

Una altra qüestió que no podem perdre de vista és que els centres han d'assumir que en moltes ocasions l'origen de determinats conflictes pot trobar-se en aspectes que estan sota el control del professorat o del mateix centre, i no llençar "pilotes fora" i donar per suposat que tots ells són deguts a problemes personals de l'alumnat, socials o familiars, causes sobre les quals es més difícil d'incidir i en les quals el marge d'actuació per part dels centres és poc. ♦

BIBLIOGRAFIA

ANTÚÑEZ, S. (1997). "La regulación de la convivencia en los centros escolares a través de los reglamentos institucionales". A: *Aula de Innovación Educativa*, núm.65, pàg. 55-57.

BASSEDAS, E. (1988). "El asesoramiento constructivista". A: *Cuadernos de Pedagogía*, núm.159, pàg.65-71.

CASAMAYOR, G et al. (1998). *Cómo dar respuesta a los conflictos. La disciplina en la educación secundaria*. Barcelona: Graó-Biblioteca de Aula.

GOTZENS, C. (1997). *La disciplina escolar*. Barcelona: ICE de la Universitat de Barcelona-Horsori.

FERNÁNDEZ, I.(1998). *Prevención de la Violencia i Resolución de Conflictos*. Madrid: Narcea.

HUGUET, T. (1993). "Reflexiones aquí y ahora sobre el papel del asesor psicopedagógico en los centros". A: *Aula de innovación educativa*, núm.19, pàg. 70-78.

MARTÍN, E.; SOLÉ, I. (1990). «Intervención psicopedagógica y actividad docente: claves para una colaboración necesaria». A: C. Coll; J. Palacios i A. Marchesi. *Desarrollo psicológico y Educación II. Psicología de la Educación*. Madrid: Alianza, pàg. 463-476.

MONEREO, C.; SOLÉ, I. (1996). *El asesoramiento psicopedagógico: una perspectiva profesional i constructivista*. Madrid: Alianza.

PUIG ROVIRA, J.M. (1995). *La educación moral en la enseñanza obligatoria*. Barcelona: ICE de la Universitat de Barcelona -Horsori

PUIG ROVIRA, J.M. (1995). "Conflictos escolares: una oportunidad". A: *Cuadernos de Pedagogía*, núm. 257, pàg. 58-65.

ROBBINS, S.P. (1987). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-hall. Hispanoamericano.

Butlleta de subscripció a L'ARC

La subscripció anual a la revista L'Arc té un preu de 1.500 ptes., i se'n publicaran tres números l'any.

Revista L'Arc. ICE (UIB). C/ de Miquel dels Sants Oliver, 2. 07071 Palma. Tel. 17 24 08

Nom Cognoms

Adreça Tel:

CP Població Província

Us dediqueu a la docència? A quin nivell?

Em subscric a la revista L'Arc, a partir del número Mes de 19

Domiciliació bancària Taló nominatiu Gir postal Contra reemborsament

Taló nominatiu núm.
a favor de la revista L'Arc de l'ICE (enviat juntament amb aquesta butlleta)

Gir postal o telegràfic núm.
a favor de la revista L'Arc, de l'Institut de Ciències de l'Educació de la Universitat de les Illes Balears
c/c 725-743-58 de Sa Nostra (del qual s'adjunta el resguard a aquesta butlleta)

Butlleta de domiciliació bancària

Nom i cognoms

Codi de compte de client

ENTITAT	OFICINA	DC	COMPTE

Banc/Caixa Agència núm.

CP Població Província

Titular de la subscripció (en cas que sigui diferent del del compte):

Senyors, us agrairé que, amb càrrec al meu compte/libreta, atengueu, fins a nova ordre, el rebut que periòdicament us presentarà la revista L'Arc, de l'Institut de Ciències de l'Educació de la Universitat de les Illes Balears, per al pagament de la meva subscripció.

Us salud atentament.

Firma,