

# La millora de la convivència a secundària

Identificació de dificultats, recull de bones pràctiques i anàlisi dels processos millora als Instituts d'Educació Secundària de Catalunya

## CONCLUSIONS

**Joan Teixidó Saballs**

Universitat de Girona. GROC  
gener de 2010



# La millora de la convivència a secundària

Identificació de dificultats, recull de bones pràctiques i anàlisi dels processos de millora als Instituts d'Educació Secundària de Catalunya



## **Investigador responsable**

---

Joan Teixidó Saballs

## **Investigador col·laborador**

---

Miquel Castillo Carbonell

## **Equip de Recerca**

---

Silvia Aznar Batalla, M<sup>a</sup> Montserrat Esporrín Pons, Rosa M<sup>a</sup> Sol Pla, M<sup>a</sup> Rosa Solé Gómez i Francesc Viñas Faura

## **Auxiliar de recerca**

---

Sònia Vila Torrent



## INDEX

<b>INTRODUCCIÓ</b>	<b>9</b>
<b>1.- LA MILLORA DE LA CONVIVÈNCIA ALS INSTITUTS</b>	<b>11</b>
1.1. Problemàtica de la convivència a secundària	11
1.1.2. Per què hi ha problemes de convivència?	14
1.2. L'interès per la convivència a la secundària	17
1.2.1. Revisió dels principals estudis.	18
1.2.2. Visió transversal dels diversos estudis	27
1.3. La millora de la convivència	29
1.3.1. Iniciatives de millora	30
1.3.2. La prevenció com a eina de millora	34
1.3.3. Àmbits o dimensions de la millora	36
a.- Dimensió educativa	39
b.- Dimensió professional	40
c.- Dimensió comunitària	40
d.- Dimensió organitzativa	41
e.- Dimensió operativa o de resolució de conflictes	41
1.4. La posada en marxa de les iniciatives de millora	42
1.4.1. El procés de millora	43
a.- Partir d'un diagnòstic de la situació	43
b.- Conscienciació y motivació de la comunitat.	44
c. – Planificació	44
d. – Lideratge	45
e. - Implicació del Claustre i del Consell Escolar.	45
f. - Participació de les famílies	46
g. - Coordinació amb altres entitats socio-educatives	46
1.5. El pla de convivència	47
1.5.1. Elaboració i desplegament	47
1.5.2. Continguts i estructura	49
1.5.3. El Projecte de Convivència	50
1.6. Lideratge d'accions de millora de la convivència	51

1.6.1. L'actuació dels directius dirigida a la millora de la convivència . . . . .	53
<b>2.- DISSENY I DESENVOLUPAMENT DE LA RECERCA . . . . .</b>	<b>57</b>
2.1.- Disseny de la recerca . . . . .	57
2.2.- Mètode de treball . . . . .	59
2.3. Resultats . . . . .	61
2.3.1. Caracterització de la mostra: participants i centres. . . . .	61
2.3.2. Criteris d'exposició dels resultats . . . . .	64
<b>3. CARACTERITZACIÓ DE LA PROBLEMÀTICA CONVIVENCIAL A SECUNDÀRIA . . . . .</b>	<b>67</b>
3.1. Variabilitat . . . . .	67
3.2. Complexitat . . . . .	68
3.3. Singularitat, vinculació al context . . . . .	68
3.4. Visions panoràmiques . . . . .	69
3.5. Anàlisi dels principals dèficits de convivència. . . . .	70
3.5.1.- Relacionats amb l'alumnat . . . . .	71
3.5.2.-Relacionats amb el professorat . . . . .	73
3.5.3.- Disrupcions, incidències . . . . .	76
3.5.4.- Relacionats amb els professionals no docents . . . . .	79
3.5.5.-Manca de recursos materials i econòmics . . . . .	80
3.5.6.-Integració escolar . . . . .	81
3.5.7.- Col·laboració de i amb les famílies . . . . .	83
3.5.8.-Ambient de centre: netedat, canvi de classes... . . . .	85
3.5.9.-Vandalisme . . . . .	88
3.5.10.- Actes delictius: consum drogues, robatoris, extorsions . . . . .	88
3.5.11.- Ús indegut de les TIC. . . . .	90
3.5.12.- Serveis complementaris: menjador i transport escolar . . . . .	92
3.5.13.-Deficiències organitzatives . . . . .	94
3.5.14.- Relació amb el suprasistema: l'Administració Educativa . . . . .	95
3.5.15.- Promoció de curs de l'alumnat . . . . .	96

<b>4. PROPOSTES I INICIATIVES DE MILLORA.</b>	<b>97</b>
4.1. Accions educatives	97
4.1.1.- Acció Tutorial	98
4.1.2.- Programes preventius.	100
4.2.- Iniciatives referides al professorat	102
4.2.1. Actitud del professorat .	102
4.2.2.- Coordinació del professorat .	106
4.2.3.- Formació del professorat .	109
4.3. Iniciatives referides a l'alumnat	111
4.3.1.- Foment de la participació dels alumnes	111
4.3.2.- Intervenció dels alumnes	114
4.4.- Iniciatives amb la comunitat	115
4.4.1.- Col·laboració amb les famílies	115
4.4.2.- Col·laboració amb la comunitat	119
4.5. Organització del centre	121
4.5.1.- Establiment de criteris organitzatius: d'assignació de docència i tutoria, d'agrupament d'alumnes, etc.	121
4.5.2.- Delimitació de funcions i responsabilitats	122
4.5.3.- Obtenció de recursos .	125
4.5.4.- Comissió de Convivència	127
4.5.5.- Transició primària – secundària	129
4.6. Millora de l'ambient de centre .	131
4.7. Resolució de conflictes .	135
4.7.1. Regulació de la convivència: entre l'educació i la disciplina.	136
4.7.2.- Vers la solució negociada: mediació escolar	140
4.7.3. Aplicació del règim disciplinari: sancions	142
4.7.4. Gestió de les incidències	145
4.8. Altres aspectes .	148
4.8.1.- Comunicació	148
4.8.2.- Algunes iniciatives singulars .	151
<b>5. EL PAS A L'ACCIÓ. POSADA EN MARXA D'ACCIONS DE MILLORA.</b>	<b>157</b>
5.1. Incidir en la millora: del discurs a la intervenció	158

5.2. El procés de millora . . . . .	160
5.2.1.- De la sensibilització a la planificació . . . . .	161
5.2.2.-Concreció de la iniciativa de millora . . . . .	162
5.2.3.- Dimensions del canvi . . . . .	168
5.2.4.- La posada en marxa . . . . .	170
5.2.5.- Les persones . . . . .	172
5.2.6.- Resultats: entre l'eficàcia i la prudència . . . . .	176
5.3. Previsió de dificultats . . . . .	179
5.3.1- La motivació per la millora . . . . .	185
5.4. Lideratge de projectes de millora de la convivència . . . . .	186
5.5. Elaboració del projecte de convivència . . . . .	190
5.6. Contribució al desenvolupament de competències de lideratge d'accions de millora de la convivència . . . . .	194
<b>6.- CONCLUSIONS . . . . .</b>	<b>197</b>
6.1. Referides al marc teòric . . . . .	197
6.2. Referides al disseny i desenvolupament de la recerca . . . . .	198
6.3. Referides a la problemàtica convivencial . . . . .	199
6.4. Referides a les iniciatives de millora . . . . .	201
6.5. Referides al procés i a lideratge del canvi . . . . .	203
<b>7.- REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES . . . . .</b>	<b>205</b>
<b>8- PARTICIPANTS . . . . .</b>	<b>213</b>

## CONCLUSIONS

L'establiment de conclusions suposa la culminació del procés d'investigació. Es formulen 47 declaracions breus que recullen els principals resultats de la recerca i, en certa manera, constitueixen una guia per a una lectura selectiva de l'informe. Les agrupem en cinc blocs: el marc teòric, el disseny i desenvolupament de la recerca, la problemàtica convivencial, les iniciatives de progrés i el lideratge de propostes de millora

### 6.1. - REFERIDES AL MARC TEÒRIC

1. La convivència escolar constitueix un **tema d'actualitat** que és **motiu de preocupació**. Es tracta d'una problemàtica complexa (hi intervenen múltiples factors causals), diversificada (són múltiples els comportaments que engloba), subjectiva (depèn de l'apreciació i de la vivència de cadascú i situacional (es manifesta de manera diferent a cada context).

Vegeu les pàg. 12-17

2.- En els darrers temps s'han dut a terme **diverses investigacions** que s'han interessat per la convivència escolar, des de diverses perspectives, en diversos territoris i amb dades de diversa procedència. Els resultats posen de manifest que el professorat considera que hi ha hagut un augment de la conflictivitat. Les principals dificultats rauen en les disruptcions i les conductes desajustades de l'alumnat. També s'ha atorgat notable atenció a l'assetjament.

Vegeu les pàg. 17-27

3.- Existeixen diversos **programes** que aporten materials i instruments per al treball educatiu de diversos aspectes que contribueixen a la convivència: educació en valors, mediació, igualtat de gènere, educació sexual i sanitària, prevenció del consum de drogues, alcohol, etc. Convé que els centres els coneguin per tal de decidir, d'una manera autònoma, la seva adopció o adaptació. El Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya n'ha fet un recull exhaustiu amb la intenció que siguin d'ajut als centres en l'elaboració del Projecte de Convivència.

Vegeu les pàg. 30-36

4.- Existeixen **diversos plantejaments de millora** de la convivència que han d'ésser contemplats des d'una perspectiva de **complementarietat** i de **continuitat**.

Vegeu les pàg. 37-39



5.- La necessitat de contextualitzar la millora ha portat a posar atenció al **foment i la difusió d'experiències** reeixides sota l'etiqueta de "Bones Pràctiques" en les quals pot establir-se l'existència de **cinc dimensions**: educativa, professional, organitzativa, comunitària i operativa o de resolució de conflictes.

Vegeu les pàg. 40-42

6. La **millora** de la convivència **requereix el pas a l'acció**. Amb el discurs, per molt ben fonamentat i que sigui, no n'hi ha prou. Cal dur a terme accions de millora que s'han de situar en una realitat concreta, d'una manera ecològica. En darrera instància, es tracta d'un **repte organitzatiu**, atès que cal construir un projecte de treball que aglutini diverses persones en l'assoliment d'un objectiu compartit, tenint en compte les dificultats i les limitacions de cada context.

Vegeu les pàg. 42-43

7.- En la conducció i el desplegament dels processos de millora de la convivència escolar hi tenen un paper clau les persones que n'assumeixen el **lideratge**. Els directius han d'exercir **rols diversos i complementaris** en la dinamització i promoció d'iniciatives de millora

Vegeu les pàg. 52-55

## 6.2.- REFERIDES AL DISSENY I DESENVOLUPAMENT DE LA RECERCA

8.- La investigació es proposa caracteritzar la situació en la que es troben els centres de secundària en relació a la convivència escolar (dificultats i iniciatives) amb la intenció de proposar pautes i idees per a la millora. Es tracta d'una **recerca aplicada** orientada a la transformació (R + D + I en el context educatiu)

Vegeu les pàg. 58-59

9.- El **mètode d'obtenció de dades** es basa en la realització d'una **anàlisi de la situació institucional** que permeti efectuar-ne propostes fonamentades de millora. S'ha mostrat **útil per fomentar la reflexió sobre la pròpia pràctica**, per **facilitar l'intercanvi** d'experiències i per **orientar el lideratge del canvi**.

Vegeu les pàg. 59-60

10.- Els **participants** s'han mostrat **satisfets per la formació rebuda i pel treball realitzat**. Els fulls de valoració de l'activitat reflecteixen puntuacions mitjanes a l'entorn de 4 en una escala de 0 (gens) a 5 (molt).

Vegeu els resultats de la valoració de la formació

11.- Els **formadors** i, alhora, **col·laboradors** en la recerca, es mostren **satisfets d'haver-hi participat**. Manifesten que el volum de feina ha estat elevat però consideren que ha estat compensat per la possibilitat de formar-se una visió panoràmica de l'estat de la convivència, per l'oportunitat de conèixer i contrastar experiències de millora i, també, per la integració en l'equip d'investigació.

12. Els **assistents a les sessions de formació** i, alhora, informants, manifesten, tant oralment (en el decurs de les sessions presencials) com per escrit (en alguns treballs), la seva satisfacció per la feina feta. Consideren que ha estat una **oportunitat per reflexionar**, per fer una aturada en el camí, per pensar cap on cal anar i, també, **per conèixer i compartir experiències** (tant positives com negatives) amb altres companys.

Vegeu les pàg. 194-196

### 6.3.- REFERIDES A LA PROBLEMÀTICA CONVIVENCIAL

13.- Els **problemes de convivència** que es viuen als instituts es caracteritzen per la seva **complexitat**, per la seva **singularitat** i per la **vinculació al context**. Les anàlisis globals en un determinat territori o nivell educatiu contribueixen a la sensibilització i a la formació d'una visió global, però són d'escassa utilitat. La millora es troba estretament vinculada a la idiosincràsia de cada centre

Vegeu les pàg. 67-68

14.- La convivència escolar és una **realitat que preocupa**. Les dificultats de convivència són **una realitat quotidiana als instituts**. S'hi donen en graus diversos en funció de múltiples variables. Quan atenyen nivells elevats, esdevenen una de les principals fonts de preocupació atès que **incideix directament en la vida escolar**

Vegeu les pàg. 69

15. **L'existència de problemes de convivència és viscuda d'una manera dilemàtica**. En la major part dels casos, es tendeix a ocultar-los o, si més no, a suavitzar-los, en l'intent de transmetre una imatge positiva i evitar el risc d'estigmatització. Ara bé, si no se'n reconeix l'existència és difícil establir plans de millora col·lectius. Tot es redueix a l'esforç, a voltes titànic, d'un nombre reduït de persones però no hi ha progrés cultural. La intervenció integral requereix partir del reconeixement de la situació de

cada centre; d'una manera serena, no alarmista, en positiu... però, també, explícita, no emmascaradora

Vegeu les pàg. 71-96

16.- Cal **partir d'un diagnòstic objectiu, rigorós i sistemàtic** de la **situació** en què es troba cada institut i, també, de les **possibilitats** d'intervenció. La tipologia i la gravetat dels problemes als qual cal fer front són molt diversos d'un lloc a l'altre. Això implica tenir en compte la situació de partida, els condicionants, l'actitud dels protagonistes, els recursos disponibles...

Vegeu les pàg. 69-70

17.- Els **principals dèficits o problemes de convivència** que es viuen als instituts, des de la perspectiva dels directius, se centren en els comportaments disruptius d'alguns alumnes, en l'escassa implicació d'un sector de professorat i famílies, en el baix desenvolupament de competències professionals específiques d'una part del professorat i en la coordinació i la unitat d'actuació entre els diversos agents que han d'intervenir en la millora.

Vegeu les pàg. 71-79

18.- Els **comportaments desajustats de l'alumnat** constitueixen la principal preocupació dels directius en relació a la convivència. S'atribueixen a un **grup reduït però molt actiu** d'alumnat. Se'n percep una tendència a l'**augment**.

Vegeu les pàg. 71-72

19.- La **baixa implicació d'un sector del professorat** contribueix notablement a la problemàtica convivencial. Es manifesta en aspectes com la baixa assumpció de la funció tutorial, l'actitud davant els problemes d'aula, l'escàs interès per desenvolupar competències de gestió d'aula, la manca de puntualitat, la inhibició a l'hora de fer complir la normativa, etc.

Vegeu les pàg. 74-75

20.- Es posa de manifest una creixent polarització entorn de **dos posicionaments antagònics entre el professorat**. En una banda, hi trobem un posicionament a "humanista" o "educatiu" que se centra en la comprensió de l'alumne; en l'adaptació de l'acció educativa a les circumstàncies personals de cadascú... A l'altra banda, s'hi situa un posicionament "acadèmic" o "disciplinari" que, bo i reconeixent les necessitats individuals de cada estudiant, considera que cal establir límits clars pel que fa al comportament i al rendiment acadèmic. Es tracta de dues postures extremes, que admeten múltiples matisacions, que es presenten amb diversa intensitat i que donen lloc a manifestacions diferents a cada

claustre. Apareixen amb més intensitat en la presa de decisions entorn de les repercussions que han de derivar-se dels comportaments de l'alumnat, la promoció de curs o l'acreditació de l'alumnat.

Vegeu les pàg. 73-74 i 137-138

21.- Les **disrupcions** en l'activitat d'ensenyament-aprenentatge a l'aula (xerrameca, moviments incontrolats, comentaris fora de to, provocacions, enfrontaments verbals, agressions...) tenen una notable **incidència en el clima** d'aula. Els centres es doten de **mecanismes per fer-hi front** que, en la major part dels casos, es basen en una gradació d'intervencions que van des de l'advertiment fins l'exclusió de l'aula.

Vegeu les pàg. 76-77

22.- La **plena integració de tot l'alumnat** en edat escolar als centres educatius públics ha suposat un **increment de la complexitat de gestió de l'aula** i, també, ha contribuït a l'increment dels problemes de convivència. Alguns factors que hi incideixen són la pobresa, la marginalitat social, el nivell socioeducatiu de les famílies, la immigració, l'atenció a minories ètniques, l'escolarització a l'aula ordinària d'alumnes amb trastorns greus i permanents, l'escolarització obligatòria d'alumnes que rebutgen el sistema escolar, etc. Tot plegat, arriba a conformar panorames extraordinàriament complexos, de difícil gestió

Vegeu les pàg. 81-82

23.- La **vida quotidiana** en els diversos espais d'ús col·lectiu del centre té una notable incidència en el clima convivencial. Els principals aspectes als quals es destina atenció són la neteja i cura dels espais col·lectius, l'ordre als passadissos, els moments d'entrada i sortida, el pati i, sobretot, els lavabos.

Vegeu les pàg. 85-87

24.- **Altres factors** que també incideixen en el clima de convivència fan referència a la intervenció dels professionals no docents (PAS, monitors de menjador, acompanyants de transport...) , la manca de recursos (especialment, equipaments), la baixa col·laboració de les famílies, els actes vandàlics, els actes delictius, l'ús indegut de les TIC, el comportament de l'alumnat en el menjador i el transport escolar, les dificultats organitzatives...

Vegeu les pàg. 88-96

#### 6.4.-REFERIDES A LES INICIATIVES DE MILLORA

25.- La millora de la convivència requereix la posada en marxa **d'iniciatives, simultànies i complementàries**. Moltes de les propostes analitzades advoquen per un **enfocament multidimensional** que tingui en compte

aspectes educatius (educació per al civisme, la pau, la tolerància, etc.), professionals (desenvolupament de competències docents específiques), comunitaris (col·laboració de les diverses instàncies implicades), organitzatius (posar l'organització al servei de la convivència) i, també, d'intervenció davant el conflicte (establiment de normes i límits clars pel que fa a les conductes acceptables i fixació de procediments d'intervenció en casos d'incompliment).

Vegeu les pàg. 97 i 169

26.- Les **accions de millora han de ser singulars, adequades a les possibilitats i a les limitacions de cada context**. Sembla raonables aprofitar els programes existents o les experiències d'altres centres. Ara bé, cal tenir ben present que allò que ha estat útil a un lloc pot no ser-ho en un altre. Les experiències no es poden transvassar mimèticament d'un centre a un altre; cal fer-ne una adaptació

Vegeu les pàg. 42-46 i 97

27.- Les principals **accions de millora de tipus educatiu** se centren en la tutoria d'alumnes (que es procura articular entorn del Pla d'Acció Tutorial) i el desenvolupament de programes preventius (educació en valors, coeducació, interculturalitat, consum responsable...) que poden realitzar-se mitjançant accions específiques (tutoria, una assignatura, una acció singular) o bé poden integrar-se en el currículum

Vegeu les pàg. 98-102

28.- Les principals **accions de millora referides al professorat** s'orienten a la conscienciació, a la modificació d'actituds, a l'acollida i acompanyament dels novells, al foment de la participació, a l'establiment de mecanismes de coordinació i a la formació permanent.

Vegeu les pàg. 102-111

29.- Les principals **accions de millora referides a l'alumnat** s'orienten al foment de la participació en la gestió i el funcionament del centre a través de les Juntes de Delegats, la participació en grups de treball i en l'organització d'activitats i la intervenció en accions de millora: prevenció de l'assetjament, acollida als companys, mediació en conflictes, campanyes de sensibilització...

Vegeu les pàg. 112-114

30.- Les principals **accions de millora amb la comunitat** s'orienten al foment de la col·laboració amb les famílies, a l'establiment de canals de comunicació fluïts i eficaços i l'establiment de protocols de col·laboració amb els agents educatius comunitaris, tot acceptant la diversitat de

característiques, interessos i lògiques internes de cadascun dels interlocutors.

Vegeu les pàg. 115-119

31.- Les principals **accions de millora referides a l'organització del centre** fan referència a l'establiment de criteris d'assignació de docència i tutoria entre el professorat i, també, d'agrupament dels alumnes; a la delimitació de funcions i responsabilitats entre els professionals; a l'obtenció de recursos específics, a la Comissió de Convivència i a la transició primària-secundària

Vegeu les pàg. 121-130

32.- Les principals **accions de millora referides a l'ambient de centre** fan referència a la sensibilització, conscienciació i responsabilització; a la neteja i l'ordre als passadissos, al control del funcionament organitzatiu, a les vigilàncies (de patis, passadissos, menjador...) i a la puntualitat.

Vegeu les pàg. 131-135

33.- Les principals **accions de millora referides a la resolució de conflictes** fan referència a la necessitat de regular la convivència (establiment de la normativa reguladora, diversos plantejaments del professorat, expulsions, accions educatives associades a l'expulsió...); a l'establiment de mecanismes de resolució dialogada de conflictes (programes de mediació escolar); a l'aplicació de sancions i a la gestió de les incidències.

Vegeu les pàg. 135 - 148

34.- **Buscar l'equilibri entre l'especialització i la responsabilitat compartida.** En el disseny i posada en marxa d'iniciatives de millora algunes persones assumeixen responsabilitats singulars: el cap d'estudis, el responsable de mediació, el tutor d'aula oberta, el tècnic d'inserció social, etc. Es tracta d'aprofitar els efectes positius de l'especialització funcional. Ara bé, cal evitar que es converteixin en *especialistes de convivència*. La millora s'aconsegueix amb cada grup classe, a cada aula i a cada hora i, per tant, requereix un paper actiu de tot el professorat. El desistiment en l'exercici de funcions de gestió d'aula per part del professorat, amb la corresponent especialització per part de l'equip directiu o la comissió de convivència, no condueix a la millora. Ans al contrari, n'és una rèmora.

Vegeu les pàg. 123-125

35. Les accions de millora han de buscar **l'harmonia i la coherència entre els enfocaments preventius i els resolutius**. La major part de les propostes analitzades es destinen al disseny i la posada en marxa d'accions

preventives. Ara bé, per molts esforços que s'hi inverteixin, cal acceptar que, en una mesura o altra, es produiran incidències greus davant les quals caldrà intervenir. I, a més, la manera com s'hi intervé té un valor preventiu (allisonador) per a futures ocasions. És la prova que mesura la congruència entre allò que es diu (la prevenció) i allò que es fa (l'actuació).

Vegeu les pàg. 136 - 145

## 6.5.-REFERIDES AL PROCÉS I A LIDERATGE DEL CANVI

36.- El pas a l'acció implica la cerca de l'**equilibri entre la ideologia i la pragmàtica**. La contribució de l'escola al desenvolupament social i ciutadà dels alumnes constitueix una fita que és coherent amb els valors socials que la inspiren: el desenvolupament integral de les persones, el respecte pel proïsme, la plena integració, la no discriminació, etc. Des d'una perspectiva ideològica, hi ha un acord unànim en relació a aquesta qüestió. Ara bé, el dilema apareix quan s'han de dur a la pràctica aquests principis en la realitat de cada institut. Aleshores, cal conèixer i acceptar les limitacions de cada context per tal de fer una **planificació realista del procés de millora**, en la qual convé tenir en compte diverses fases.

Vegeu les pàg. 158-160

37.- Com que les possibilitats de millora són múltiples i la capacitat d'esforç i de dedicació de les persones és limitada, cal **prioritzar la intervenció** sobre els **aspectes** que es considerin **més importants, més urgents o amb major impacte**.

Vegeu les pàg. 43 i 163

38. En la posada en marxa d'iniciatives de millora de la convivència cal dur a terme **accions de difusió i de sensibilització** entre la comunitat educativa. Es tracta de donar-ho a conèixer, de posar èmfasi en els efectes positius que se'n desprenen, de plantejar les estratègies més adequades per a la introducció, de guanyar-se la complicitat i la confiança de les persones.

Vegeu les pàg. 161-162

39.- Els pas a l'acció requereix un **planificació realista**, que ha d'ésser realitzada per un grup reduït de persones, en la qual es delimiti el procés a seguir i els diversos factors de gestió: funcions i responsabilitats, formació, elaboració de materials, obtenció de recursos, calendari... Es tracta d'anticipar allò que volem aconseguir tot delimitant plans d'acció operatius.

Vegeu les pàg. 161-168

40.- En la **posada en marxa d'accions de millora** cal posar atenció a la presa de decisió que condueix a l'adopció; al compromís de les persones en la

implementació; a l'obtenció de recursos específics, a la monitorització del procés (sobretot en els moments inicials) i al suport a les persones.

Vegeu les pàg. 170-172

41.- **Atorgar protagonismes a les persones.** La millora es basa en les persones; fonamentalment en l'alumnat i el professorat, però també en les famílies i els agents socioeducatius comunitaris. Per molt ben pensat i planificat que estigui el pla de millora, servirà de ben poca cosa si no es du a terme de manera col.laborativa. Es tracta d'evitar que unes poques persones (el cap d'estudis o el responsable de convivència) assumeixin un munt de treball, que sovint els desborda i els "crema", per tal d'avançar vers la implicació col.lectiva. Una lectura transversal dels diversos apartats posa de manifest que bona part de les aportacions introdueixen mecanismes de participació.

Vegeu les pàg. 172-176

42.- En la posada en marxa del pla de millora cal **anticipar les dificultats i resistències** que pot general. Poden ser de tipus personal (amb professorat, alumnat, etc.), de tipus organitzatiu, de tipus estructural, de formació i perfeccionament dels professionals, etc. **L'expressió pública de les resistències al canvi** constitueix un indicador de salut democràtica de la institució, afavoreix la participació i depara una oportunitat als directius per guanyar-se credibilitat i confiança davant del col.lectiu. Contràriament, l'adopció burocràtica, tot i que resulta més còmoda, fomenta la indiferència. L'anticipació de les resistències al canvi contribueix a introduir prudència en la planificació, a la construcció de discurs educatiu per donar-hi resposta, a la generació d'alternatives i, en definitiva, a la construcció de lideratge.

Vegeu les pàg. 179-184

43.- La major part de les iniciatives de millora contempen accions de **desenvolupament professional del professorat i d'altres agents educatius** en les quals cal tenir en compte la motivació de les persones. Es tracta d'una formació personalitzada, que implica l'acompanyament en un procés de creixement individual i col.lectiu. La posada en marxa d'aquest tipus d'accions formatives presenta múltiples dificultats, tant per part dels propis assistents (motivació, horaris, reconeixement...), com per part del formador (coneixement del context, compromís...), com del circuit de gestió (demanda, assignació, selecció de formador/a...) que cal conèixer per tal de minimitzar-les

Vegeu les pàg. 109-110; 183 i 185-186

44. La millora de la convivència exigeix la participació coordinada de moltes persones. Això només és possible quan algú (una persona o un equip)



aglutina el col·lectiu i vetlla perquè hi hagi avenç. El **lideratge** és un **factor clau** en el desplegament del projecte i, per tant, **en l'assoliment de la millora**. El llistat d'aspectes a considerar en la construcció de lideratge de projectes en l'àmbit social és considerable. En destaca, el compromís personal (entusiasme, convenciment, dedicació...) amb el projecte.

Vegeu les pàg. 186-188

45.- Els **equips directius** han d'assumir **protagonisme** en l'**impuls de la millora** de la convivència i en la **conducció del procés**. Poden assumir-ne el lideratge d'una manera directa o poden delegar-lo en altres persones. Ara bé, la millora no és possible sense el suport, la implicació i el compromís dels directius.

Vegeu les pàg. 189-190

46.- Les **possibilitats** de millora de la convivència són **múltiples i diverses**; però això no significa que cadascú pugui anar pel seu compte. Es tracta d'**aglutinar-les en un projecte global** (el Projecte de Convivència), en el qual s'estableix la línia de centre i es formulen objectius de millora. Es tracta de superar la fragmentarietat i la diversitat de plantejaments i d'interessos que a voltes dona lloc a una mena de "selva dels projectes". Els resultats no s'obtidran amb la mera elaboració del projecte, sinó amb la intervenció activa i coordinada dels diversos agents participants. El projecte és una condició necessària per avançar, però no suficient. Alhora, comporta riscos de burocratització

Vegeu les pàg. 191-193

47- Perquè hi hagi progrés real en la situació convivencial cal que les persones (principalment, els docents) es comprometin en la millora. Perquè això succeeixi és indispensables que els centres disposin de **majors marges d'autonomia** que els permetin plantejar i executar projectes que responguin a les seves necessitats. Les Administracions Educatives han de cedir protagonisme als centres; la millora de la convivència no es pot guiar o tutelar des de l'exterior..

Vegeu les pàg. 188-193