



# Conviure i treballar a centres escolars

## Una perspectiva organitzativa de la disciplina

### 1. Introducció



L'hora d'analitzar, i sobretot gestionar, els conflictes propis d'un centre escolar (i la disciplina n'és un), cal descontaminar llenguatges i comprendre en profunditat la cultura escolar, especialment en relació a la seva trajectòria constructiva. És a dir, resulta indispensable aclarir terminologia, recórrer processos de configuració institucional i situar inicialment la reflexió, i lògicament la intervenció, en una perspectiva crítica que ha de possibilitar una revisió de molts de plantejaments habituals, però no suficientment contrastats, i la descoberta dels punts febles de la tecnologia educativa emprada en el tractament d'aquests conflictes, i acceptada com a correcta.

Entre aquests punts febles, s'ha de destacar d'entrada la prioritització, i massa freqüentment l'exclusiva consideració, de la perspectiva coneguda com a cultura d'aula i fonamentada en criteris, valors i recursos bàsicament psicodidàctics, amb un considerable oblit, i a vegades menyspreu, de la perspectiva coneguda com a cultura de centre i fonamentada en criteris, valors i recursos organitzatius i de gestió.

Aquesta primera afirmació es deriva de la convicció, sortosament cada vegada més compartida, que a l'hora de comprendre i gestionar les organitzacions educatives —els centres escolars— s'ha carregat més el discurs i la intervenció en el terme "educatives" que en el terme "organitzacions", amb unes greus conseqüències en molts d'aspectes concrets. Per descomptat, ambdues perspectives són necessàries i complementàries, però resulta absolutament òbvia la necessitat d'insistir més en aquests moments en la perspectiva de cultura de centre —perspectiva organitzativa—, precisament pel clar desequilibri tradicional entre l'una i l'altra.

Un d'aquestes aspectes concrets és el ja tradicional de la disciplina (el sol fet de la institucionalització d'aquest terme en lloc d'un altre, no és ja significatiu?), qüestió profundament connectada amb la història de l'escola i que ha esdevingut en els darrers anys tema i problema quotidià gravíssim.

D'altra banda, és un terme que cal descontaminar i aclarir radicalment. Què entenem per disciplina? Tothom hi entén el mateix? Per què sempre s'entén disciplina "de l'alumnat" i tradicionalment mai no s'ha parlat de la "disciplina del professorat"? S'ha identificat i separat suficientment, en relació a la disciplina, tot allò que té una base científica i tot allò que és fruit d'estereotips socials, culturals o ideològics?

Proposant com a aproximació més adequada al concepte de disciplina "el procés de maduració en la llibertat i en la responsabilitat" en lloc d'"el comportament extern no conflictiu" i deixant per a una altra ocasió la resposta extensa a les preguntes just ara formulades, vegem els trets de la perspectiva organitzativa en el tractament de la disciplina.

### 2. L'escola com a organització

L'escola (entesa com a institució educativa formal a qualsevol nivell: educació infantil, primària, secundària o universitària) és una organització. Això significa, entre d'altres coses, que s'hi poden identificar els elements comuns següents amb totes les altres realitats socials reconegudes com a organitzacions: estructures, objectius-resultats, normativa, tasques, tecnologia, gestió, liderat, procediments de control, recursos humans, recursos materials, pressupost, comunicació, nivells formal i informal, factors espai i temps, imatge corporativa, relacions amb l'entorn, determinat grau d'autonomia, conflictes, cultura i clima, dinàmica evolutiva i vital i determinat grau d'autoconsciència dels seus membres.

A més, les seves característiques específiques com a organització i com a organització educativa fan que l'escola hagi estat definida com a:

- organització basada en el cel·lularisme,
- sistema de dèbil acoblament,
- anarquia organitzada,
- realitat socialment construïda,
- organització amb cultura pròpia,
- microcosmos social molt complex,
- organització que rebutja l'eficàcia,

• i organització de difícil gestió.

D'altra banda, l'escola pot ser analitzada i gestionada com un sistema, com una empresa i com una comunitat, sense oblidar que cal interrelacionar, a nivell teòric i pràctic, els nivells de microorganització (aula), mesoorganització (centre) i macroorganització (sistema educatiu-administracions educatives). Tot això explica l'extremada complexitat de la problemàtica que conté cada centre escolar i de les molt diverses formes de percepció i vivència subjectiva que aquesta complexitat genera.

No és estrany que així sigui, precisament per l'especificitat de l'escola com a organització i com a organització educativa: és l'única organització en tota la societat que agrupa un nombrós col·lectiu de població infantil i/o juvenil, amb caràcter obligatori en els nivells primari i secundari, amb un reduït nombre de població adulta professionalitzada (col·lectiu docent), per tal d'assolir uns determinats objectius formatius, sovint amb una considerable pressió social que genera unes perspectives molt altes no sempre acompanyades dels mitjans necessaris.

L'increment de la conflictivitat global en el món educatiu, del malestar, la violència i frustració entre l'alumnat, i de les situacions de *burnout* entre el professorat, és, en gran part, la conseqüència d'un cúmul de disfuncions personals i grupals en el *context organitzatiu escolar*, o, en altres termes, la conseqüència d'un cúmul de disfuncions dels *centres escolars com a organitzacions*, que porten a un mal funcionament intern com a tals i a una inadequada relació amb el seu entorn o suprasistema (sistema social).

### 3. Conflictes i contextos organitzatius

De la consideració més clàssica que identificava l'objectiu amb la supressió dels conflictes s'ha passat a la identificació de l'objectiu amb l'adequada gestió dels conflictes, tot considerant aquests com una realitat quotidiana i absolutament *normal* i no excepcional en els contextos organitzatius. Una altra cosa és el nivell, baix, alt o extremat, de conflictivitat i la forma com aquest pot afectar el conjunt de l'organització.

D'altra banda, els conflictes que afecten bàsicament persones i se situen en la relació interpersonal (aquest és el cas que ara tractam) s'han d'analitzar des d'una correcta gestió dels recursos humans en el seu conjunt (planificació, selecció, organització del treball, desenvolupament), funció molt important en la gestió de les organitzacions. A la vegada, tota gestió de recursos humans ha d'estar integrada en la gestió i direcció general de l'empresa, organització o institució, de tal forma que no té sentit ni mai no pot resultar eficaç el tractament d'un conflicte de forma puntual sense tenir en compte els plantejaments i estratègies de conjunt.

Per això, en relació als conflictes, cal completar la metodologia clínica (el tractament individual d'un cas, d'entrada sempre necessari, però sovint insuficient) amb la

ERES UN ABUSÓN,  
"PORTERITO", ALGÚN  
DÍA TE LAS VAN A  
DAR TODAS JUNTAS!



metodologia i les tècniques pròpies de la gestió de les organitzacions (estudis de clima, anàlisi del liderat, organització adequada del treball, projectes col·laboratius, qualitat de la comunicació, avaluació i dinamització de la cultura organitzativa, dinàmiques de cohesió o degradació organitzatives, etc.).

La problemàtica actual de la disciplina en els centres escolars constitueix la manifestació d'una conflictivitat específica per la intensitat de la relació interpersonal constitutiva de l'activitat docent i educadora i per les característiques de la població estudiantil, infantil i juvenil, en un procés evolutiu gens fàcil, sobretot, a l'edat de l'educació secundària i més encara en determinades circumstàncies socials. Aquesta conflictivitat va afectant progressivament el professorat —col·lectiu adult professionalitzat— en el sentit de dificultar la interrelació amb l'alumnat i de convertir en difícils les condicions de treball (entre d'altres aspectes, dificulta les relacions amb els altres membres del col·lectiu del professorat), fins a tal punt de provocar situacions d'estrès o de *burnout* (persones cremades).

Però, també cal insistir en el fet que l'alumnat i el professorat formen part d'una organització: l'escola, el col·legi o l'institut. I aquesta organització té unes estructures, unes normes, unes funcions, unes disponibilitats de temps i uns recursos, unes necessitats de planificació, un projecte global, uns instruments i un estil de gestió i de

participació, una cultura pròpia, un equip directiu, unes relacions amb les administracions educatives i amb l'entorn, etc. Una qüestió cabdal consisteix a aclarir la influència positiva o negativa, lògicament segons el seu funcionament, de tots aquests elements organitzatius en les persones i, conseqüentment, en els conflictes entre elles.

Pot haver-hi bon clima en un centre degradat organitzativament? Pot resultar fàcil i gratificant el treball en un centre sense projecte global? Pot resultar motivador per a l'alumnat el treball en un centre sense coordinació entre el professorat? Pot ajudar l'autoestima i la maduració en la llibertat i en la responsabilitat de ningú —alumnat i professorat— la dinàmica creada per l'absència d'una direcció escolar efectiva? Pot resultar positiva per a res ni per a ningú una mala gestió del temps i dels recursos? Pot afavorir cap maduració en la llibertat i en la responsabilitat la manca total de cultura de l'avaluació institucional?

#### 4. Propostes d'actuació

Per tal de facilitar un treball i una convivència millors en els centres escolars, des de la perspectiva organitzativa es podrien prendre en consideració, desenvolupar i instrumentar les propostes següents:

- 4.1 Potenciació i professionalització de la funció directiva i de la gestió escolar en general.
- 4.2 Major suport de les administracions educatives als equips directius.
- 4.3 Potenciació dels serveis d'orientació personal, escolar i professional.
- 4.4 Una major inversió en professorat (plantilles més dotades i amb millor especialització).
- 4.5 Una major formació, inicial i permanent, de tot el professorat en organització i gestió.
- 4.6 Estil organitzatiu i de gestió de centres de major qualitat, sobretot en relació a la claredat i congruència de les normes i als procediments de coordinació.
- 4.7 Una major inversió en recursos materials, d'infraestructura, didàctics i tecnològics.
- 4.8 Una especial atenció a la qualitat i conservació dels edificis i espais escolars en general.
- 4.9 Major autonomia real dels centres (especialment per a la gestió curricular, per exemple, agrupaments d'alumnes, horaris, sistemes d'avaluació...).
- 4.10 Dinamització real de tots els projectes de centre i altres instruments de gestió.
- 4.11 Dinamització dels òrgans de govern, de coordinació docent i altres estructures.
- 4.12 Potenciació de la comunicació.
- 4.13 Potenciació de la participació.
- 4.14 Creació i consolidació d'una autèntica cultura d'avaluació als centres.
- 4.15 Intensificació de les relacions dels centres amb el seu entorn, natural i social. ♦

## Llibres per a la reforma

Educació infantil  
Educació primària  
Educació secundària

**S**mbat  
Llibres

Pge. Papa Joan XXIII, 5-E • Geranis Centre • Tel. 71 33 50 • Fax 72 04 44 • 07002 Palma de Mallorca