

Nous enfocaments per a la prevenció i el tractament dels conflictes

JAUME DEL CAMPO SORRIBAS
PERE AMORÓS MARTÍ

Professors del Departament de Mètodes d'Investigació i Diagnòstic en Educació.
Facultat de Pedagogia de la Universitat de Barcelona

149

1. INTRODUCCIÓ

La violència escolar constitueix, actualment, una de les principals preocupacions del professorat, sobretot a la secundària obligatòria. El canvi legislatiu que ha suposat l'obligatorietat de l'ensenyament reglat fins als setze anys ha tingut efectes positius, ja que és la primera vegada a la història del nostre país que s'està aconseguint la total escolarització de la població jove, la qual cosa cal interpretar com una fita positiva i socialment desitjable. Però això, que de fet pot constituir un avenç important, també ha comportat un efecte no desitjat amb l'increment de la conflictivitat a les aules i la preocupació del professorat per abordar la diversitat que presenta l'alumnat.

De fet, per a què una reforma d'aquestes característiques pugui resultar exitosa, cal, a més de canviar la legislació, tractar altres aspectes vinculats a la cultura escolar i a les maneres de fer que tradicionalment s'han utilitzat per impartir els coneixements. Fins i tot, aquests últims haurien de reconsiderar-se, ja que la tradicional orientació cap a la continuació d'estudis ja no sembla el més apropiat.

D'altra banda, també hi ha hagut canvis substancials tant en el paper social atorgat al jove com en les relacions familiars, on en molts casos el control i l'exigència s'han substituït per la sobreprotecció i la manca de límits i referents clars. Així, doncs, és al professorat a qui, en bona part, li toca patir les conseqüències d'aquests canvis, que es troba desorientat i amb una important manca de recursos per fer front a aquesta situació.

És evident que al professorat li manca formació. En molts casos és difícil modificar les dinàmiques tradicionals de treball, més encara quan les situacions es fan tan complexes i conflictives com les actuals. Però també li cal suport i ajut perquè són els qui pateixen directament una situació que té les seves arrels en un context que va més enllà de l'escola.

El tractament del conflicte ha de tenir una perspectiva integral i ha de fonamentar-se en un compromís social orientat a la prevenció i la gestió positiva del conflicte.

D'acord amb aquesta premissa, el Govern autonòmic de les Illes Balears es va plantejar la possibilitat d'elaborar un programa que donés resposta al conflicte juvenil. Per tant, el repte consistia a intentar buscar fórmules que permetessin un treball coordinat i conjunt de la totalitat de professionals i serveis que estaven intervenint en el context de la gent jove.

Aquest procés es va iniciar amb un esforç per clarificar el punt de partida adoptat en la definició del conflicte i la conflictivitat juvenil. És evident que el significat que s'atribueixi al concepte farà orientar el procés cap a models més centrats en el control del jove o bé cap a fórmules més corresponsabilitzadores i integradores.

2. EL CONFLICTE JUVENIL

El conflicte és un element amb el qual convivim al llarg de tota la nostra vida, sigui quina sigui la nostra cultura, edat i condició. Els conflictes ens afecten decisivament, tant de manera individual com col·lectiva: conflictes dins la família, l'escola, la feina, socials, etc. La història de la humanitat podria descriure's, en bona part, com la història dels seus conflictes: relacions entre home i dona, entre pares i fills, entre germans, entre companys de feina, entre veïns, entre grups socials... Qualsevol element diferenciador pot ser causa aparent de conflicte.

En l'àmbit socioeducatiu, el conflicte és un tema que, en els darrers anys, s'ha convertit en una àrea central d'interès i recerca. Potser aquest interès pel conflicte ha sorgit pel vincle que sovint es fa entre violència i conflicte. Tot acceptant que la implicació en un conflicte genera una bona dosi d'angoixa, que fa incrementar el nivell d'agressivitat dels subjectes, és fonamental diferenciar el conflicte de la violència.

El conflicte pot ser entès com una situació en què dues —o més— parts es troben enfrontades per una discrepància d'interessos o objectius en la seva acció social. És evident que aquesta situació pot passar de manera relativament freqüent. D'altra banda, la violència és un mitjà que pretén imposar un únic criteri, model d'actuació, etc., a través de la força, intentant destruir o danyar el contrari.

El context cultural ha de proporcionar, dins d'un procés global de socialització, fórmules per poder abordar el conflicte de manera negociada i una construcció global de normes i significats que aportin pautes de convivència no violenta en contextos socials que —com l'actual— poden ser rics i plurals.

Partint d'aquestes premisses generals, caldria diferenciar entre els conflictes que hi ha entre parts simètriques, és a dir, entre iguals, i aquells que es produeixen entre parts asimètriques. En el primer cas, la importància que s'atorga a aquest tipus de conflicte sol ser menor que en el segon, en el qual, de manera implícita sembla que es qüestiona l'autoritat o el poder legítim i, per tant, afecta l'estructura social i organitzativa que atribueix legitimitat a una de les parts. Això fa que en

molts casos no es presti gaire atenció al tipus de resolució de conflictes entre iguals i que, de vegades, s'arribi a justificar l'existència d'aquesta violència i s'oblidi que aquesta conté la llavor del que posteriorment poden ser actuacions violentes en la resolució de qualsevol mena de conflicte.

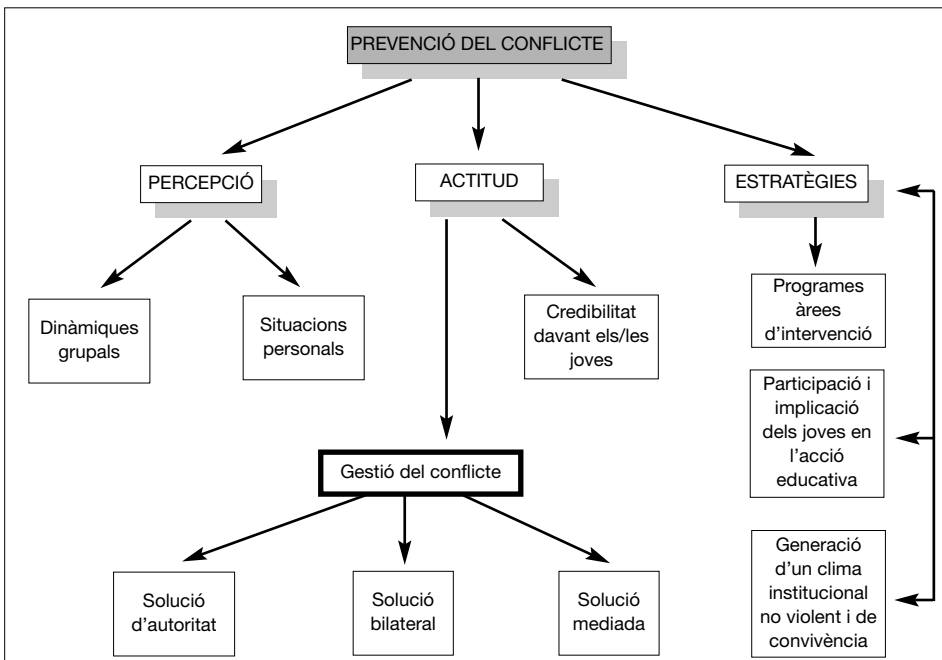
És fonamental no perdre la perspectiva de la reciprocitat, tenint consciència de la importància que té en el clima general de la institució.

3. COMPONENTS D'UN MODEL D'ACTUACIÓ

Un model d'actuació que pugui atendre el conflicte des d'una perspectiva *integral* ha de ser prou ampli per encabir-hi les diferents situacions on pugui haver-hi un conflicte i, a la vegada, prou concret per proporcionar orientacions i eines d'actuació que siguin d'interès i utilitat per als professionals que han de tractar aquestes situacions.

Com a punt de partida, un programa de prevenció i tractament de les situacions de conflicte ha de plantejar fonamentalment *l'acció preventiva* ja que, d'una banda, això permet començar a treballar valors, actituds i comportaments que poden afavorir substancialment l'absència de conflictes violents i, d'altra banda, és bàsic que hi hagi un clima adient per *gestionar els possibles conflictes* que puguin aparèixer en qualsevol context socioeducatiu. En el gràfic següent es presenta el model.

Figura 1.



En el gràfic pot apreciar-se que per prevenir l'aparició de conflictes cal tenir en compte diferents aspectes relatius al conjunt dels professionals dels àmbits socials, formatius i educatius, així com les institucions on duen a terme la seva acció. Aquests aspectes són:

a) *La percepció*

Està relacionada amb la capacitat d'avaluar el caire que poden prendre les diferents situacions de grup o personals en el context de la dinàmica educativa i/o vivencial. En aquest sentit, l'observació és fonamental, encara que, per ajustar la nostra percepció, caldria promoure el contacte directe amb els i les adolescents, parlant de manera individual, mostrant-nos propers i facilitar la interacció per tal que els possibles problemes puguin fer-se explícits i, per tant, abordables des de la gestió del conflicte. La violència sol aparèixer quan una situació conflictiva ha estat latent durant temps i no s'hi ha posat remei.

b) *L'actitud*

Cal tenir present la influència que, com a referent, té el professional sobre les i els adolescents que participen de la realitat educativa. Per tant, les actituds i els comportaments d'aquest han de ser coherents amb el seu discurs. És a dir, no es pot defensar la necessitat de resoldre els conflictes de manera no violenta i, d'altra banda, a cada conflicte que es presenta, cridar, amenaçar o actuar de manera poc coherent amb el que s'ha dit. Cal demostrar una certa habilitat a l'hora de gestionar el conflicte.

c) *Les estratègies*

Aquest és l'aspecte en què necessàriament ha d'implicar-se el conjunt de les institucions. No n'hi ha prou amb accions individuals sinó que tothom ha de participar del desenvolupament d'un clima general que fomenti la convivència i la resolució pacífica dels conflictes. Com a estratègies més habituals per promoure aquest clima es podrien citar:

- l'aplicació de programes específics orientats al desenvolupament de valors, actituds i comportaments (responsabilitat social, habilitats socials, activitats socioafectives, educació emocional, etc.), que adoptarien una aplicació general de caire preventiu;
- la implicació de la totalitat de joves en la configuració del marc normatiu i de convivència institucional cal entendre que tot allò que hagi d'assumir-se per imposició presenta una conflictivitat superior respecte a allò que hagi pogut consensuar-se;
- la cultura institucional, per afavorir les actituds i accions no violentes davant de qualsevol mena de conflicte;
- la necessitat de compensar els referents que s'ofereixen des dels mitjans de comunicació, on està molt present la cultura de l'extermini físic dels contraris, que converteix en herois aquells que tenen més habilitat per portar-lo a terme.

Com es pot veure, hi ha molts aspectes que cal tenir en compte a l'hora de prevenir el conflicte però, de fet, quan aquest es produeix, allò que esdevé fonamental es la *gestió o resolució del conflicte*. Si es rebutja l'opció violenta com a forma de resolució, els participants es poden plantejar les següents alternatives que es poden combinar entre elles.

a) *Solució d'autoritat*

Consisteix en el fet que davant de dues parts enfrontades, alguna persona que es troba en una posició organitzativa o social superior a la de les parts enfrontades prengui una resolució d'obligat compliment per les parts (per exemple, un jutge davant una separació matrimonial, un professor davant d'un conflicte entre alumnes, etc.).

b) *Solució de mutu acord*

És aquella on les parts, a partir del diàleg i la reflexió, poden arribar a un determinat acord o pacte que permeti la resolució del conflicte. Aquesta solució és la que presenta més beneficis, sobretot si es considera com una forma d'aprenentatge que permet madurar com a persona.

c) *Solució de mediació*

És una forma de resolució de conflictes on intervé una tercera part (externa al conflicte) que cerca i proporciona elements de reflexió per afavorir la possibilitat d'arribar a un acord entre les parts.

Aquest conjunt d'aspectes ens orienten al voltant de possibles opcions a l'hora de donar resposta quan el conflicte ja s'ha produït. És evident que el conflicte i el caire que adopta la seva resolució cal plantejar-lo tant des de la perspectiva preventiva com des de l'abordatge que es fa d'aquest quan es produeix; aquests dos àmbits han estat presents al llarg de tot el programa.

Els processos de socialització que possibiliten la incorporació progressiva de la joventut al context social adult han variat substancialment en el transcurs dels darrers anys. L'increment de la competitivitat i l'exigència social han formalitzat aquest procés i han augmentat el pes i la responsabilitat d'institucions com l'escola on el temps d'estada obligatori s'ha anat prolongant.

D'altra banda, el paper de l'escola, la família i l'entorn en la transmissió dels patrons culturals (valors, significats, actituds, etc.) que poden regular la interacció social, s'ha afeblit a causa de la creixent importància dels mitjans lúdics i de comunicació que presenten, en molts casos, models desvirtuats del que hauria de ser l'ideal de persona socialment responsable.

Sembla evident que, en l'aspecte concret de tractament del conflicte, la influència que els joves reben des d'aquests mitjans és, si més no, poc apropiada. L'emissió d'estímul que inciten a la violència és molt freqüent i la seva influència és notable, sobretot en aquells casos on els referents familiars estan molt afeblits o poden arribar a ser negatius.

Des d'aquesta perspectiva, cal abordar el conflicte juvenil des de dues perspectives:

- a) D'una banda cal desenvolupar estratègies de prevenció amb l'objectiu de crear un clima general, en els actuals contextos socioeducatius, que estimi un tipus de convivència no violenta, basada en el respecte mutu.
- b) D'altra banda, també s'han de tractar aquells casos concrets que, pel grau de conflicte que presenten, no són susceptibles d'una atenció aïllada des dels serveis i institucions educatives normalitzades. En aquestes circumstàncies és recomanable una intervenció coordinada amb un seguiment intensiu.

Els i les joves que, després de reiterats fracassos escolars, queden exclosos dels circuits formals i que, a més, poden presentar altres factors de risc social (familiar, econòmic, comunitari, etc.), arriben a situacions de marginació que, si no es proporcionen alternatives, poden convertir-se en cròniques i de difícil solució.

En aquest sentit, l'acció institucional ha de fomentar actuacions per cobrir aquelles demandes i necessitats socials a fi de promoure processos integradors cap aquelles persones que, per diversos factors, han quedat socialment excloses. És evident que aquestes situacions no afecten únicament a persones joves però és innegable que l'acció preventiva ha de prendre com a referència aquest col·lectiu.

L'acció que s'ha de desenvolupar ha de tenir bàsicament un component socioeducatiu, cal proporcionar recursos i eines que els permeti superar les possibles limitacions, encara que també cal ser conscient que el protagonista i motor de qualsevol canvi orientat a la millora personal ha de ser la pròpia persona. No és senzill proporcionar referents motivadors i atractius al jovent que els orienti a fer esforços per a la millora, més si es té en compte que, en la majoria de casos, les situacions difícils estan precedides per estereotips i etiquetatges, baixos nivells d'autoestima, sentiments d'incapacitat, etc.

Cal doncs aprofundir en estratègies organitzatives i d'intervenció que permetin resoldre aquestes situacions de manera positiva, tot acceptant la complexitat que presenta aquest abordatge.

4. EL PROGRAMA DE PREVENCIÓ I TRACTAMENT DE LES SITUACIONS DE CONFLICTE JUVENIL

Aquest programa es va realitzar al llarg de l'any 1999, per encàrrec del Govern balear; per elaborar-lo s'hi van implicar dos professors de la Universitat de Barcelona i professionals d'institucions i serveis relacionats amb l'acció socioeducativa dirigida a la gent jove. El nombre d'institucions i serveis que van participar-hi va estar molt rellevant. En conjunt, van col·laborar més de quatre-cents professionals que van participar de manera directa en el procés d'elaboració.

Aquesta elevada participació, si bé va suposar un gran esforç de coordinació, ha constituït un element molt positiu ja que es va poder vincular el programa a la realitat i a les demandes i necessitats dels col·lectius que l'han hagut de desenvolupar; així mateix, ha suposat un procés d'apropiació del programa per part dels

professionals superant qualsevol recel que pugui generar el fet d'implicar-se en quelcom del que no es té un bon coneixement previ.

4.1 Metodologia emprada en l'elaboració del Programa

Per elaborar aquest programa s'han tingut en compte els aspectes següents:

- a) *Contextualització*: ha estat un programa pensat per respondre a les necessitats dels joves en conflicte de la Comunitat Balear.
- b) *Participació*: hi ha hagut una participació molt important, en la seva elaboració, de les persones que estan relacionades amb la seva aplicació.
- c) *Anàlisi i reflexió*: s'ha treballat sobre una estructura lògica que ha orientat els participants vers els diferents temes, amb un contrast d'idees constant entre professionals i especialistes externs.
- d) *Sensibilització orientada a la millora*: la reflexió compartida i el contacte amb persones d'altres àmbits ha afavorit la flexibilització i l'intercanvi de manera força positiva.

Amb aquestes premisses, es va proposar el disseny d'un procés de formació-acció que es concretà en una experiència de *recerca cooperativa* per tal d'assegurar el rigor i la profunditat d'anàlisi que ha de caracteritzar qualsevol dinàmica d'aquest tipus.

El procés es va estructurar a partir de la creació de grups de treball. Concretament, es van constituir quatre grups generals (dos de Mallorca, un d'Eivissa i un de Menorca) coordinats cadascun per dos professors coordinadors. Cada grup general ha inclòs una vintena de grups de treball d'unes quatre a vuit persones amb un coordinador.

Per tant, el programa que es presenta a continuació cal entendre'l com un producte sorgit bàsicament del consens i de les aportacions comunes que, des de diferents àmbits i necessitats, han pres forma de proposta concreta d'actuació.

4.2 Objectius del Programa

El programa i la seva implementació estableixen uns objectius generals adreçats al conjunt de les persones i institucions implicades en les situacions de conflicte (joves, famílies i professionals), que a continuació es detallen.

- a) *Àmbit de formació*
 - Proporcionar als professionals una formació adequada en l'àmbit del tractament i la resolució dels conflictes institucionals.
 - Generar motivació i interès entre els professionals per engegar accions específiques de caire preventiu a les seves realitats institucionals.
 - Crear espais de discussió interdepartamentals que afavoreixin l'intercanvi d'experiències en l'àmbit de la resolució de conflictes.

b) Àmbit d'actuació professional

- Aconseguir rebaixar el grau de conflicte institucional proporcionant referents i formes d'actuació alternatives en la resolució dels conflictes.
- Dotar als professionals de programes específics orientats al desenvolupament d'àrees que permetin una integració més harmònica a la institució per part dels joves.
- Comprendre la importància que té el clima institucional en les estratègies de resolució de conflictes i quins són els elements que determinen aquest clima.

c) Vivència del conflicte

- Potenciar la reflexió i el canvi personal vers el conflicte, intentant aprofitar-lo com una situació d'enriquiment mutu i de maduració personal.
- Intentar eradicar l'angoixa que genera el conflicte, a partir de la seva racionalització assumint el paper educatiu que, com a responsable institucional, té el professional.

D'altra banda, també convé tenir present la importància de fer una bona gestió del conflicte, per la qual cosa és important la participació de diferents recursos i serveis que possibilitin la realització d'itineraris educatius individualitzats en un context de relació d'ajut dirigida al jove que pot presentar diferents problemàtiques específiques. Els objectius concrets que guiarien aquesta acció de gestió es centrarien en quatre àmbits:

a) Àmbit personal

- Promoure una presa de consciència de la realitat del jove, intentant que desenvolupi adequadament el seu autoconcepte.
- Proporcionar models de referència vàlids mitjançant la creació de vincles amb el jove.
- Incorporar el jove a la vida social, facilitant aquells recursos formatius, lúdics, professionals, etc., que ho afavoreixin.
- Proporcionar als joves aquelles habilitats i destreses socials per millorar la interacció i les relacions interpersonals, mitjançant estratègies formatives específiques.
- Desenvolupar una actitud positiva i col·laboradora vers la família, afavorint el diàleg i la mútua comprensió.
- Reforçar estratègies d'aprenentatge per incrementar el rendiment en la instrucció formal.

b) Àmbit familiar

- Implicar la família al llarg de tot el procés d'intervenció amb el jove.
- Mantenir-la informada en tot moment, adequant-se a la seva capacitat de comprensió i als seus trets culturals propis.
- Millorar la qualitat de les relacions intergeneracionals, mitjançant l'ajut i la formació.

c) *Àmbit escolar*

- Adaptar les exigències curriculars a la situació del jove, per tal de motivar-lo amb uns continguts que per a ell tinguin sentit.
- Controlar l'absentisme d'aquells joves que no assisteixen amb regularitat a l'escola.
- Buscar la implicació de la família en el procés escolar del jove, així com en la resolució dels possibles conflictes que es pugin generar.
- Promoure una dinàmica individualitzada de tractament de possibles infraccions i obviar els càstigs reiterats sense que aquests tinguin efectes.

d) *Àmbit social*

- Desenvolupar estratègies de mediació i conciliació que ajudin a positivar el conflicte.
- Disposar de serveis educatius i d'oci per derivar i/o orientar el jove.
- Disposar de programes específics de formació i orientació del jove des d'una perspectiva ocupacional.
- Orientar el jove cap a aquells recursos que puguin cobrir necessitats específiques del cas: drogodependències, planificació familiar, atenció psicològica, etc.
- Incidir en l'entorn del jove intentant positivar situacions i influències de caire negatiu.

Aquest conjunt d'objectius defineix les pretensions del programa envers els usuaris, però, per a què això pugui acomplir-se, també cal definir quina és l'estructura del programa i quines han de ser les dinàmiques institucionals que han de caracteritzar la seva posada en marxa.

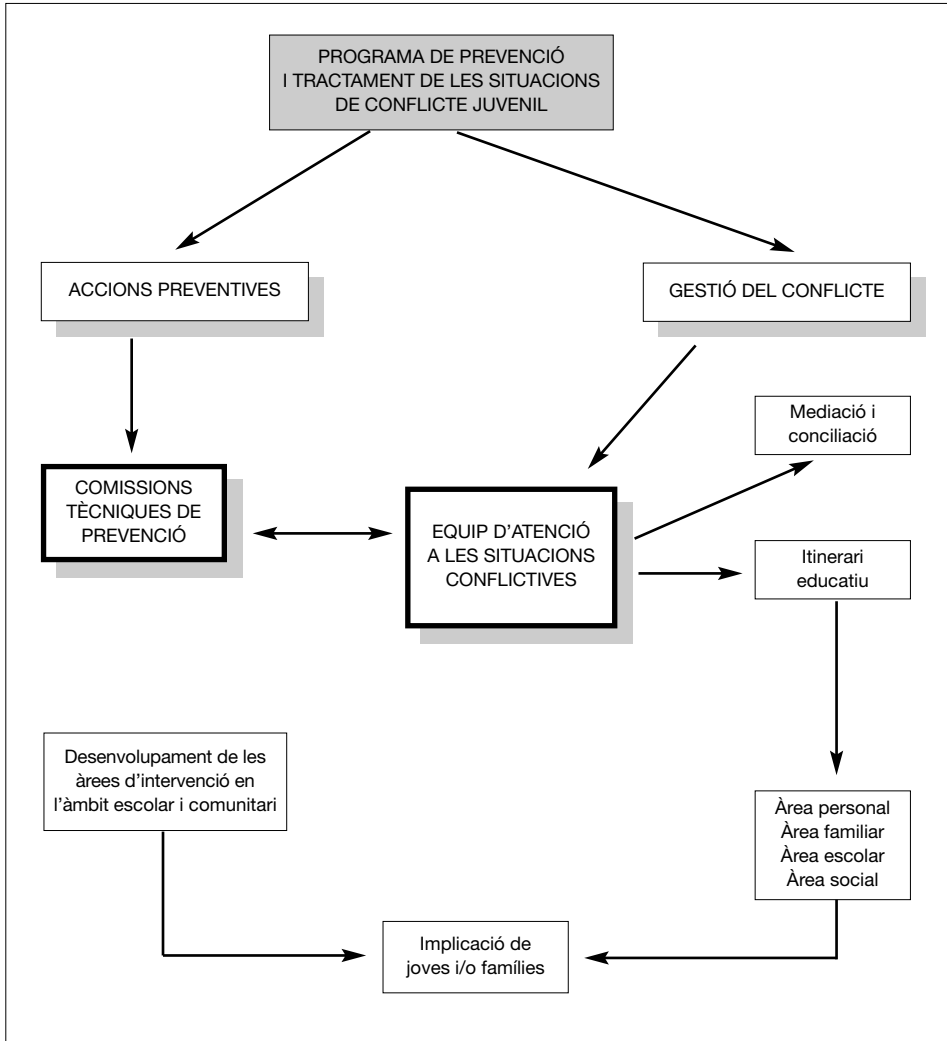
4.3 Estructura del Programa

El programa presenta una doble vessant:

- a) *La prevenció general*, és a dir, adoptar una estratègia global per a aquelles situacions socials i/o institucionals que, per les seves característiques, requereixen un treball educatiu continuat en la creació d'un clima favorable de convivència i responsabilitat social. La tipologia del context en el qual s'ubica la institució i les característiques de la població usuària són els referents més importants a l'hora d'avaluar la intensitat de l'acció que es pugui prendre.
- b) *L'acció individualitzada dels casos que presentin unes situacions de conflicte greu*, és a dir, cal desenvolupar itineraris educatius individualitzats que possibilitin el tractament positiu del conflicte. Això requereix un treball coordinat i adaptat entre els diferents professionals i institucions que col·laboren en el desenvolupament d'aquests itineraris.

Per coordinar i impulsar les diferents accions preventives, el Programa preveu la creació d'unes comissions tècniques de Prevenció del conflicte Juvenil i, per al desenvolupament de les accions individualitzades amb els joves, la d'uns equips d'Atenció a les Situacions de conflicte.

Figura 2.



4.4 Les comissions tècniques de Prevenció del conflicte Juvenil

És important que l'acció preventiva es vinculi a les diferents realitats institucionals, per això es considera bàsic que aquestes realitats estiguin presents en

les discussions i preses de decisió que poden afectar els conjunts institucionals. Per tant, aquestes comissions tenen una composició representativa i un caire descentralitzat, d'acord amb el criteri d'insularitat i municipalitat. Les comissions han establert una periodicitat de reunions que oscil·la al voltant d'una trobada mensual.

Aquestes comissions han estat constituïdes per representants de les entitats educatives i socials relacionades amb els joves de dotze a divuit anys. Entre aquests, podem distingir: serveis socials d'atenció primària, centres d'ensenyament secundari, serveis de protecció de menors, policies locals, associacions de mares i pares d'alumnes, joves i entitats col·laboradores. Numèricament aquestes comissions oscil·laran entre vuit i dotze persones. El municipi ha estat qui ha assumit la responsabilitat del funcionament de les comissions i qui designa la persona que presideix cada comissió, encara que, per afavorir la coordinació, el secretari de la comissió és un professional de l'Equip d'Atenció a les Situacions de conflicte Juvenil.

Aquestes comissions estan desenvolupant unes funcions de planificació, seguiment i avaluació de les accions preventives a cada zona, intentant establir les prioritats d'aquestes accions (llocs on cal realitzar les accions i àrees específiques d'intervenció) d'acord amb cada realitat. Concretament els objectius són:

- Valorar les necessitats que presenten les diferents institucions i/o serveis que desenvolupen una acció socioeducativa dirigida a joves d'entre dotze i divuit anys de la zona.
- Valorar les demandes formatives o de recursos específics que vinguin d'institucions i/o serveis per dur a terme accions preventives generals.
- Canalitzar i donar resposta a aquelles demandes que es considerin justificades, així com fer un seguiment acurat de l'impacte que hagin pogut generar les accions realitzades.
- Desenvolupar una tasca orientada a incrementar de la consciència dels professionals i/o de les institucions en el seu conjunt sobre la importància de les accions preventives relacionades amb possibles situacions de violència.
- Avaluat (o encarregar avaluacions externes) de manera periòdica l'impacte que pugui tenir l'acció preventiva, en el context d'influència de cada comissió.
- Promoure la dotació als centres de recursos pedagògics de la zona de programes i materials relacionats amb les àrees específiques d'intervenció.
- Promoure actuacions innovadores que facilitin un clima de no-violència.

4.5 Els equips d'Atenció a les Situacions de conflicte Juvenil

Els equips d'Atenció a les Situacions de conflicte intervenen i coordinen la gestió dels conflictes, és a dir, s'ocupen de casos específics que, per les seves característiques, no es poden tractar de forma aïllada en el context de les institucions o serveis normalitzats. En l'acció preventiva, porten a terme tasques especí-

fiques de promoció i suport, encara que són les comissions tècniques de Prevenció les que hi tenen un paper més destacat.

Aquests equips han d'estar compostos per un conjunt de professionals de caire interdisciplinari; generalment són especialistes amb experiència en l'àmbit socioeducatiu per a la resolució de conflictes. El nombre de professionals s'ha adequat a les característiques de cada context geogràfic. El tipus d'actuació és descentralitzada, de manera que la intervenció es desenvolupa a cadascuna de les illes.

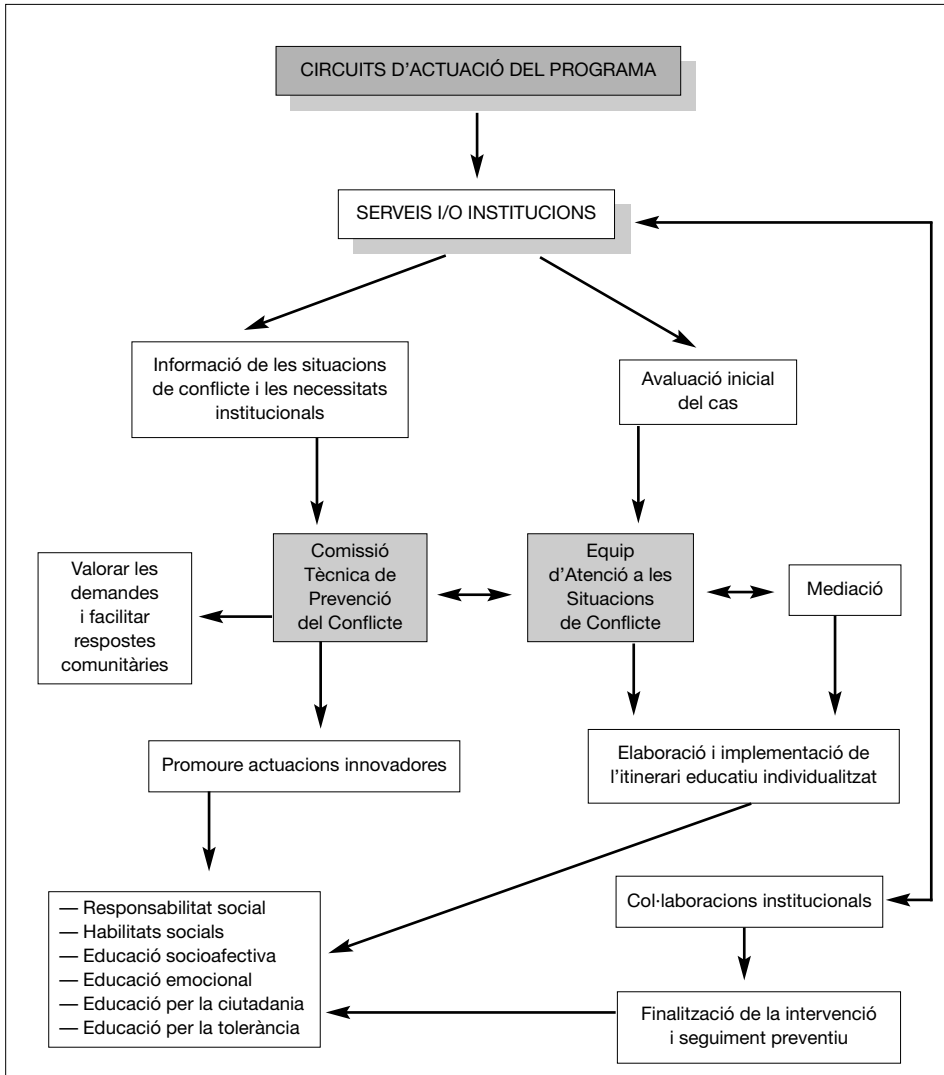
D'acord amb les funcions bàsiques assignades: promoció, suport, coordinació i seguiment, l'objectiu principal de l'equip és la intervenció amb els i les joves. Aquesta intervenció engloba els objectius següents:

- mediar entre les institucions i les persones que presentin un grau de conflicte i desadaptació important;
- recollir informes d'avaluació inicial i complementar-los amb d'altres informacions;
- determinar l'acció que correspon al cas i elaborar, de manera negociada amb les parts, l'itinerari socioeducatiu individualitzat;
- desenvolupar la intervenció específica que li pertorqui segons l'itinerari educatiu;
- fomentar la coordinació per al desenvolupament de l'itinerari mantenint informades totes les parts;
- actuar, si es considera oportú, en l'àmbit familiar del jove buscant la seva implicació en el procés;
- preveure la finalització de la intervenció i establir les accions de seguiment preventiu;
- avaluar periòdicament l'impacte de l'equip en la gestió del conflicte i analitzar els resultats, amb l'objectiu d'assolir l'optimització progressiva de l'acció desenvolupada;
- proporcionar recursos formatius i ajut en accions especials per cobrir les demandes que provenguin de les comissions tècniques, així com mantenir-hi una coordinació regular.

4.6 Els circuits d'actuació

Si bé fins ara s'ha descrit l'organització general del programa i s'ha fet referència específica als organismes dels quals s'ha dotat, cal determinar els circuits d'actuació amb què s'han clarificat els processos habituals de funcionament i les relacions entre les institucions i/o els serveis normalitzats amb els específics del programa.

Figura 3.



En el gràfic es descriu un procés que pot seguir dos camins diferenciats, segons si es tracta de casos específics o de desenvolupar accions preventives generals. Per aclarir ambdós aspectes es descriuen els diferents processos que s'han assumit en cada cas.

4.6.1 Les accions preventives generals

Quan del que es tracta es de situacions generals que afecten el conjunt de la institució i no pas de casos puntuals, cal seguir el procés següent:

- fer una demanda a la Comissió Tècnica amb un informe on es recullen les necessitats específiques que es volen cobrir, els àmbits d'aplicació i els recursos que creguin necessaris;
- la Comissió analitzarà la demanda i promourà les accions que duren a terme, negociant-les amb la institució i/o servei;
- farà el seguiment de les accions desenvolupades;
- elaborarà un informe anual analitzant el possible impacte de les accions globals fetes a la zona, orientant les possibles línies de continuïtat o d'accions innovadores que cal fer.

Per ser àgil en aquest conjunt d'activitats, s'han elaborat uns protocols d'intervenció i altres instruments que han permès unificar les actuacions.

4.6.2 Accions individualitzades en situació de conflicte greu

Quan es detecta un cas especialment conflictiu a qualsevol realitat socioeducativa i es creu necessari utilitzar altres recursos educatius externs per tractar-lo, cal seguir els passos següents:

- fer una demanda a l'Equip d'Atenció a les Situacions Conflictives, explicant els motius i adjuntant un informe específic del cas;
- convenir amb aquest equip una trobada de mediació amb les parts que pretén millorar el clima d'interacció entre la institució i/o servei i el o la jove que pot ser objecte d'intervenció i, a la vegada, recopilar informació directa al voltant de l'arrel del problema que es pretén abordar;
- negociar l'itinerari Educatiu Individualitzat, per a la realització del qual l'Equip d'Atenció a les Situacions Conflictives ja ha d'haver recopilat informació d'altres recursos i serveis que el jove pugui utilitzar. Aquest itinerari ha de ser signat per totes les parts;
- participar del procés d'intervenció amb aquelles accions que es considerin adients i reunions periòdiques dels professionals dels diferents serveis i de l'Equip d'Atenció a les Situacions de conflicte per fer el seguiment del cas;
- anar adaptant l'itinerari als possibles canvis que puguin anar sorgint al llarg de la intervenció, elaborant informes (en la mesura del possible que resultin estimulants) pel jove i la família;
- preveure el final del procés amb el retorn del jove a una situació normalitzada dins el servei o institució inicial.

És fonamental, per a què aquest procés sigui positiu, la forma com es va desenvolupant. Cal abordar la interacció des d'una perspectiva responsabilitzadora de manera que pretengui la seva implicació i, paral·lelament, ha de basar-se en una relació d'ajut, en el context de la qual el o la jove es senti atès i comprès, on les possibles accions i activitats que se li ofereixin siguin engrescadores.

5. LA IMPLEMENTACIÓ DEL PROGRAMA

El procés de posada en marxa del programa constituïa un nou repte; es comptava amb una predisposició positiva d'una gran part dels professionals implicats, així com amb la incorporació de tres professors de la Universitat de les Illes Balears a l'equip d'assessorament i avaluació.

En els paràgrafs següents s'expliquen els aspectes més significatius d'aquest procés.

- La presentació oficial, que es va fer el març del 2000 amb presència de mitjans de comunicació per informar públicament i difondre el programa.
- Començament del procés amb una aplicació pilot, ja que suposava un increment de les garanties d'èxit en la mesura que mitjançant la implementació gradual es podien detectar les possibles mancances, dificultats especials o certs desajustaments que, en els inicis de qualsevol innovació, són inevitables.

La proposta d'aplicació d'aquesta primera fase estava constituïda pels passos següents:

- a) Edició impresa del Programa per tal de fer una oferta concreta i detallada a les institucions i els municipis col·laboradors.
- b) Selecció dels municipis i establiment de convenis entre el Departament de Benestar Social i alguns municipis: a partir de l'establiment d'uns criteris tècnics de selecció (insularitat, grau de conflictivitat, grau de motivació, grandària i nombre d'habitants) dels municipis en què es començà a aplicar el Programa. Els municipis seleccionats han estat: Palma, Calvià, Manacor, Pollença, Son Servera, Maó i Eivissa.
- c) Creació dels equips d'Atenció a les Situacions de Conflict: els equips estan formats per professionals de Medi Obert i educadors del municipi.
- d) Formació dels participants.

Els professionals van rebre un programa de formació especialitzada que va preveure els aspectes següents:

- *aspectes tècnics relacionats amb la posada en marxa del programa*: funcions i rols dels professionals i de l'equip, sistemes de comunicació i coordinació, presa de decisions, utilització dels instruments específics del programa, etc.;
- *aprofundiment i especialització en estratègies de prevenció i abordatge del conflicte*: programes per dur a terme una acció estructurada (desenvolupament cognitiu, habilitats socials, educació emocional, educació en valors, resolució de problemes, etc.), la mediació com a forma òptima de gestió de conflictes, orientació i acció tutorial individualitzada, etc.;
- els membres que conformen les comissions també van rebre un curs de formació sobre el desenvolupament de les funcions pròpies de les comissions tècniques; actualment, s'està valorant la possibilitat de

complementar aquesta formació amb aspectes més tècnics i relacionats amb la prevenció de conflictes.

- Difusió del programa. A fi de donar a conèixer el programa de manera directa a cada municipi, es van organitzar un conjunt d'accions amb la participació dels responsables de la Direcció General i els membres de l'equip d'assessorament i avaluació del programa:
 - distribució del programa als professionals i entitats implicades;
 - presentació institucional del Programa als diferents mitjans de comunicació;
 - presentació institucional a cada un dels municipis participants;
 - divulgació a simpòsiums i jornades.
- Selecció i nomenament oficial dels representats de les comissions. A partir de la difusió i informació desenvolupada, a cada municipi, es van escollir els representants que han configurat les comissions tècniques.
- Desenvolupament dels objectius i funcions previstes. Constituïts els equips i les comissions s'ha iniciat el desenvolupament dels objectius i funcions previstes, tant en l'àmbit de la prevenció com en el de l'abordatge de situacions de conflicte greu.
- Avaluació del programa. L'avaluació és un aspecte que ha acompanyat la posada en marxa del programa. Des d'aquesta perspectiva, s'ha dissenyat un tipus d'avaluació formativa de caire intern amb assessorament extern. El model ha estat coherent i adaptat a les circumstàncies d'aquest procés inicial on la pretensió bàsica ha estat la utilitat. És a dir, aquest procés ens ha de permetre prendre decisions per a la millora constant, ja des de l'inici de l'aplicació del programa. El disseny avaluatiu emprat s'estructura a partir de les dimensions següents:
 - context (fa referència al marc legal i institucional que ve donat però que de fet influeix en l'objecte d'avaluació);
 - entrades (són els aspectes a partir dels quals es possibilita el desenvolupament del treball);
 - procés (està constituït per la dinàmica de treball dels grups i subjectes que intervenen en la situació avaluada);
 - producte (constitueix l'anàlisi de l'impacte de les accions desenvolupades, observant els processos de canvi i l'acompliment dels objectius proposats).

Actualment s'està elaborant el primer informe avaluatiu que fa referència a la implementació del programa en els municipis que han conformat l'estudi pilot. Es preveu que en un període de tres anys es pugui aplicar aquest programa a la totalitat dels municipis de les Illes Balears.

BIBLIOGRAFIA

- AMORÓS, P.; CAMPO, J. DEL [coord.] *Programa de Prevenció i Abordatge de les Situacions de conflicte Juvenil*. Palma de Mallorca: Conselleria de Treball i Benestar Social. Govern de les Illes Balears, 2000.
- CRUZ, M.V. DSA. *Programa de desarrollo socioafectivo*. Madrid: Tea, 1998.
- DEFENSOR DEL PUEBLO. *Informe del Defensor del Pueblo sobre violencia escolar*. Madrid: doc. Policopiado, 1999.
- CAMPO, J. DEL «La disciplina en el aula». En: ALVAREZ, M.; BISQUERRA, R. (1995). *Manual de orientación y tutoría*. Barcelona: Praxis, 1997.
- CAMPO, J. DEL. «Multiculturalidad y conflicto: percepción y actuación». En: ESSOMBA, M.A. [coord]. *Construir la escuela intercultural*. Barcelona: Grao, 1999, p. 47-53.
- DÍEZ, E.; GONZÁLEZ, R. *Educación en valores. Acción tutorial en la ESO*. Madrid: Escuela Española, 1997.
- FERNÁNDEZ, I. *Prevención de la violencia y resolución de conflictos*. Madrid: Narcea, 1998.
- MORALES, P. *La relación profesor alumno en el aula*. Madrid: PPC, 1998.
- NIETO, J.M. *Tratamiento cooperativo de los problemas de los centros escolares*. Madrid: Escuela Española, 1998.
- PÉREZ SERRANO, G. *Cómo educar para la democracia. Estrategias educativas*. Madrid: Popular, 1997.
- ROCHE, R. *Educación prosocial de las emociones, valores y actitudes positivas: para adolescentes en entornos familiares y escolares*. Barcelona: Blume, 1998.
- ROZENBLUM, S. *Mediación en la escuela. Resolución de conflictos en el ámbito educativo adolescente*. Buenos Aires: Aique, 1998.