



Reflexions i propostes d'acció per a l'acollida dels professionals de nova incorporació a les escoles i instituts¹

Organització de centres²

Joan Teixidó Saballs
GROC

1.- Introducció

En els darrers temps, arran de l'arribada massiva d'alumnes al llarg de tot el curs escolar, s'ha posat molt èmfasi a establir mecanismes d'acollida. S'han dedicat recursos i esforços: plans d'acollida, aules d'acollida, professorat específic, mediadors culturals, materials... per tal de donar resposta a una realitat social. Amb l'acollida dels professionals (docents, no docents, assessors, serveis externs, col·laboradors, practicants...) que s'incorporen de

¹ L'article és un resum del document "L'acollida dels professionals de nova incorporació al centre educatiu" resultant del treball del col·lectiu GROC durant els cursos 2004-05 i 2005-06, en el qual s'analitzen els processos d'acollida als professionals de nova incorporació al centres educatius alhora que es proposen pautes d'acció.

Futures versions d'aquest mateix document incorporaran models de Plans d'Acollida dels Professionals de Nova Incorporació adequats a diverses tipologies de centres, protocols d'actuació i, també, testimonis de persones destinatàries de l'acollida.

² El Grup de Recerca sobre Organització de Centres (GROC) és un col·lectiu d'una vintena de docents i directius d'escoles i instituts de les comarques gironines que formen un grup estable de reflexió, anàlisi i formació sobre aspectes relacionats amb l'organització i la direcció de centres educatius.

Els components de GROC que han participat en l'elaboració del document són Judit Albert (CEIP Quermany), Joan Manel Barceló (IES Narcís Xifra), Jordi Batlle (IES Santa Eugènia), Josep Bofill (CEIP Puig d'Arques), Anna Camps (CEIP Sant Jordi), Dolors Capell (Univ.de Girona), Rafel Carmona (CEIP Empúries), Pilar Carreras (CEIP Mas Masó), Caterina Casanovas (IES A. Deulofeu), Lluís Comalada (CEIP Sant Esteve), Pere Costa (CPriv Vedruna), Beatriu Cruset (CEIP L'Estació), Roser Font (IES Montgrí), Josep Maria Garcia (CEE Els Angels), Esther Gibert (CEIP Sant Jordi), Josep Gifré (IES A. Deulofeu), Fefa Gómez (CEIP La Farga), Maria Grimau (CEIP Castellò) Imma Marqués (CEIP El Pla), Caterina Matas (CEIP Guillem de Montgrí), Josep Moret (CEIP Migdia), Dolors Pairó (CEIP Lacustària), Roser Parramon (CEIP Empúries), Quima Ros (CRP Alt Empordà), Cati Riembau (CEIP Teresa Pallejà) i Joan Teixidó (Universitat de Girona)

bell nou al centre educatiu comença a succeir quelcom semblant. En els darrers anys ha augmentat considerablement el nombre de professionals que realitzen tota o part de la seva tasca al centres escolars, els quals s'hi incorporen en diversos moments del curs, amb perfils, itineraris professionals i coneixements molt diversos.

Aquest augment del nombre d'efectius (que mai no seran suficients, per altra banda), unit al creixent nombre de baixes per malaltia i a la millora en les condicions laborals dels docents (permisos, comissions de serveis, reduccions d'un terç i mitja jornada...) comporta un increment de la mobilitat del professorat i també, un augment significatiu de professionals no docents. L'augment numèric avança en parla.lel a la **diversitat** de perfils professionals: vetlladors, intèrprets de llenguatge de signes, mediadors culturals, assessors externs (EAP, LICS, CREDA, escola-empresa...), responsables dels serveis socio-educatius que ofereix el centre (servei matinal d'acollida, activitats lúdico-educatives a migdia i vespre, menjador...), agents educatius comunitaris (assistents socials, escolaritzacions compartides, aules taller, etc.). Tot plegat, dóna lloc a un panorama prou bigarrat.

En aquest escenari assistim a una situació en la qual es posa en joc un entramat d'expectatives recíproques: la persona nouvinguda arriba a l'escola amb un conjunt d'expectatives pel que fa a la manera com s'hi trobarà, a la feina que hi farà...i, simultàniament, el centre (i les persones que el componen) es formen les seves expectatives sobre la manera com s'hi adaptarà, el treball que hi farà el/la nouvingut/da, etc. Si la situació és aquesta, sembla desitjable que es resolgui d'una manera explícita, amb confiança... per a la qual cosa, indefectiblement, cal que hi hagi una comunicació oberta i transparent per ambdues parts, en l'establiment de la qual l'equip directiu hi té una responsabilitat singular. (J.Teixidó, 1998a)

Aquestes i altres reflexions foren les que motivaren l'equip GROC (Grup de Recerca sobre Organització de Centres Educatius) ha dedicar bona part del treball realitzat durant els cursos 2004-05 i 2005-06 a analitzar les necessitats d'acollida als centres, a proposar protocols i eines d'actuació adequades als

diversos contextos i, també, a recollir testimonis de persones que han viscut processos d'acollida institucional des de diverses perspectives.

En considerar els processos d'acollida i socialització institucional (Vega y Garrido, 1998) entenem que hi ha una dimensió **tècnica**, regida per principis de racionalitat, per la qual es procuren delimitar les actuacions a dur a terme per a l'acollida eficaç de les persones. Però no tot pot ésser planificat. Hi ha un conjunt d'aspectes de tipus **relacional**: el clima d'acollida, el temps que s'hi dedica, l'actitud de les persones i del conjunt de l'organització... són aspectes que, segons els casos, poden ser tant o més importants que els anteriors.

"Recordo que en una de les escoles que he estat, la directora no tenia res preparat per rebre'm. La meva arribada la va desconcertar. Jo me'n vaig adonar de seguida. Estava enfeïnada, vaig veure que no sabia què fer, va anar d'ull lloc a l'altre, va dubtar uns moments i, finalment, va deixar els papers que portava al damunt de la taula d'una manera cerimonial i va dir:

--Saps què? Tampoc no és tant urgent que vagis a classe ara mateix. Deixem-ho tot i anem aquí al davant a prendre un tallat. Així podrem parlar amb més calma i t'explicaré quatre coses.

La veritat és que no em va informar de gaire res... però jo em vaig sentir molt millor. Em va dir que l'escola funcionava bé, que si tenia algun problema o dubte podia acudir-hi sempre. Es va mostrar molt amigable; en pocs moments vaig canviar la impressió negativa que me n'havia fet en un primer moment.

Ambdues dimensions, la tècnica i la relacional, convergeixen en la persona, és a dir, en els qui es fan responsables de dur a terme l'acollida. La dimensió personal, per tant, posa atenció a les capacitats i habilitats que convé que les persones posseeixin i/o desenvolupin per dur a terme aquesta funció d'una manera exitosa, tenint en compte les limitacions contextuais i, també, les circumstàncies que concorren en cada cas

De les tres dimensions citades, al text es desenvolupa únicament la dimensió tècnica, és a dir, l'anàlisi de les intencionalitats (objectius) que han de presidir el procés de socialització institucional per, a continuació, aportar recursos i pautes d'acció que puguin ser adequats a les peculiaritats de cada centre.

2.- L'acollida: una qüestió cultural

Les organitzacions socials, entre les quals hi trobem les escoles i instituts, van consolidant, bé sigui d'una manera intencionada o bé espontània, un conjunt

de significats, maneres de fer, coneixements... que són coneguts i, en bona part, compartits pels seus membres. Es tracta d'un recull de rituals, de procediments a seguir en determinades circumstàncies, d'hàbits adquirits al llarg dels anys que, encara que potser no hagin nascut d'una manera conscient, ni siguin fruit d'una presa formal de decisió, s'han anat consolidant amb el temps, de manera que ha donat lloc a una mena de consens tàcit entre els seus membres.

Tot plegat forma part del que es coneix com a cultura organitzativa, terme que es fa servir per designar el conjunt de comportaments característics d'una organització, associats a factors mentals (idees, valors, expectatives...), i generats i transmesos a través de la interacció quotidiana entre els seus membres (Coronel, López, Sanchez, 1994:104). La cultura és allò que (en un marc estructural relativament homogeni) diferencia un centre d'un altre; allò que el fa singular.

Des d'aquesta perspectiva, l'acollida dels membres nous a les escoles constitueix una qüestió cultural. No se'ns escapa (i així ho posarem de manifest més endavant) que la dimensió pragmàtica, de regulació i facilitació del funcionament institucional, és indispensable. Ara bé, en darrera instància, la transferència de la informació bàsica per al bon funcionament del centre (per molta que n'hi hagi i per molt important que sigui) s'acabarà produint d'una o altra manera: arran de les demandes de la persona nouvinguda, quan es detectin deficiències en el funcionament quotidià, quan es presentin problemes de coordinació. Sí que és veritat que, depenent de la manera com es faci, podrà ser motiu de controvèrsies, generar conflictes innecessaris, provocar malentesos... (Teixidó, 1998b) però, al capdavall, si és necessària, es transmetrà. Allò fonamental, per tant, no és la informació en si mateixa sinó la manera, el procés a través del qual s'obté/es genera/es traspassa

En el procés d'aclimatació a la nova organització, la persona nouvinguda procura formar-se una idea inicial del clima de l'organització per tal d'adequar-hi el seu comportament: es fixa en els taulers d'anuncis, inspecciona la disposició de la sala de professors, identifica protagonismes, observa conductes, pregunta, fa atribucions... en definitiva processa i correlaciona

informació. Finalment, quan, al cap d'alguns dies, algun amic li pregunta què li sembla el centre? ho sintetitza en un o dos adjectius: agradable, tètric, acollidor, fred, càlid, distant, obert, formal, ordenat, encarcerat... acompanyat d'adverbis (forca, una mica...) o d'expressions matisadores (sembla, em fa l'efecte, aparenta, etc.) que adverteixen sobre la provisionalitat de la valoració. Són només primeres impressions, possiblement formades a partir d'escenes o situacions singulars, que s'iran consolidant o modificant amb el pas del temps. D'una o altra manera, no obstant, són la porta d'entrada a un conjunt de valors, de maneres de fer, de principis rectors del funcionament organitzatiu de molta major transcendència: el grau de participació en la presa de decisions, la transparència informativa, la relació oberta i col.laborativa entre el professorat, el compromís amb el barri o el poble, la distribució i l'ús del poder... aspectes, tots ells, difícils de copsar en els primers contactes, atès que constitueixen el moll de l'os de l'organització (Gairín, 2003).

Quan acollim algú, alhora que l'informem dels aspectes que considerem importants, podem transmetre cordialitat i entusiasme; però, també, tebior i indiferència i, fins i tot, fredor i rebuig. Són elements intangibles, però presents. Són el pòrtic d'entrada a la cultura de l'organització. Convé tenir-ho present (Handy, 1993)

3.- Posar atenció al procés d'acollida

Els primers dies de la persona nouvinguda tenen una importància crucial, tant en l'efectivitat amb què realitzarà la seva feina com, sobretot, en l'establiment d'un vincle emocional amb l'organització i amb els seus membres que incidirà en la seva satisfacció.

Els docents que per raó de la seva situació administrativa es veuen impel·lits a canviar sovint de centre i, per tant, en conserven un record proper són ben conscients de les diverses maneres com van ser acollits. En alguns casos, recorden clarament com els van rebre, com els van atendre i, sobretot, com s'hi van sentir i quin efecte va tenir tot això en el seu treball quotidià; en altres, en canvi, s'estimen més no pensar-hi o bé en tenen un record negatiu.

El procés d'acolliment institucional no és irrellevant per la millora del funcionament dels centres educatius. Es tracta d'un procés organitzatiu en el qual els directius estan cridats a tenir-hi un notable protagonisme. Ara bé, per tal que l'assumeixin i se'n responsabilitzin, en primer lloc han de prendre'n consciència. Ser-ne conscient, és condició indispensable... però no suficient. Per fer-ho realitat, cal passar a l'acció..., per a la qual cosa els directors han de posseir instruments (protocols d'actuació), han de dedicar-hi l'atenció, el temps i l'esforç que es mereix i, en darrera instància, han de posseir i/o desenvolupar habilitats personals (Carrasco y García, 2000).

Si acceptem que l'atenció i l'acollida als membres nous és una qüestió important, hem de dedicar-li el temps que es mereix. No podem deixar-ho ens mans de la improvisació; no sembla lògic que esperem a tenir la persona al davant i, aleshores, a cuita-corrents, abandonem amb precipitació el que estem fent per adreçar-li algunes paraules, per explicar-li allò que ens sembla més important, per donar-li alguns documents que arrebpleguem d'una volada tot dient:

-- "Aquí tens el PEC, el Pla Anual i l'horari. Mira-te'ls amb calma i, si hi tens algun dubte o hi ha alguna cosa que no entenguis, pregunta-ho... I, ara, em sap greu però t'he de deixar que m'esperen... Un altre dia parlarem amb més calma"

Acollir una persona, tant si és a casa, com en una acte de societat, com a l'escola, implica dedicar-hi el temps necessari per sentir-s'hi còmode, per interessar-te per l'altre, per donar-te a conèixer. Ara bé, com que el temps és un bé limitat, hem d'administrar-lo, en un doble sentit:

1. preveient, a l'avançada, espais temporals per a l'acollida dels membres nous que, en determinades circumstàncies, fins i tot poden ésser fixats al calendari;
2. establint criteris de flexibilitat en l'ús del temps que contemplin l'acollida dels nous membres com una qüestió prioritària.

El temps dedicat a l'acollida dels membres nous no és un temps perdut; ben al contrari, és una inversió de futur.

Planificar significa preveure amb antelació tot un conjunt de factors que ajudaran a desenvolupar l'acollida d'una manera ordenada: per fer-ho, podem dotar-nos d'un protocol d'actuació, el qual ens ajuda a ser més conscients del que fem i el que no fem, i del perquè ho fem d'una manera i no d'una altra. A l'hora de delimitar els elements a tenir en compte cal considerar els factors habituals en tota activitat planificadora (Teixidó i altres, 2000): els objectius (per què?), els continguts (què?), la metodologia (com?), la temporalització (quan?), els materials (amb què?), els agents (qui?), els destinataris (amb qui?)... en la determinació dels quals s'han de tenir en compte les peculiaritats estructurals (consolidades) i conjunturals (ara i aquí) de l'organització.

4.- INTENCIONALITATS

Les intencions o els objectius que orienten el procés d'acollida del membres nous a l'organització poden ésser agrupades en tres grans àmbits:

- a) Ajut a la persona nouvinguda
- b) Garantir el funcionament organitzatiu
- c) Introduir la línia d'escola.

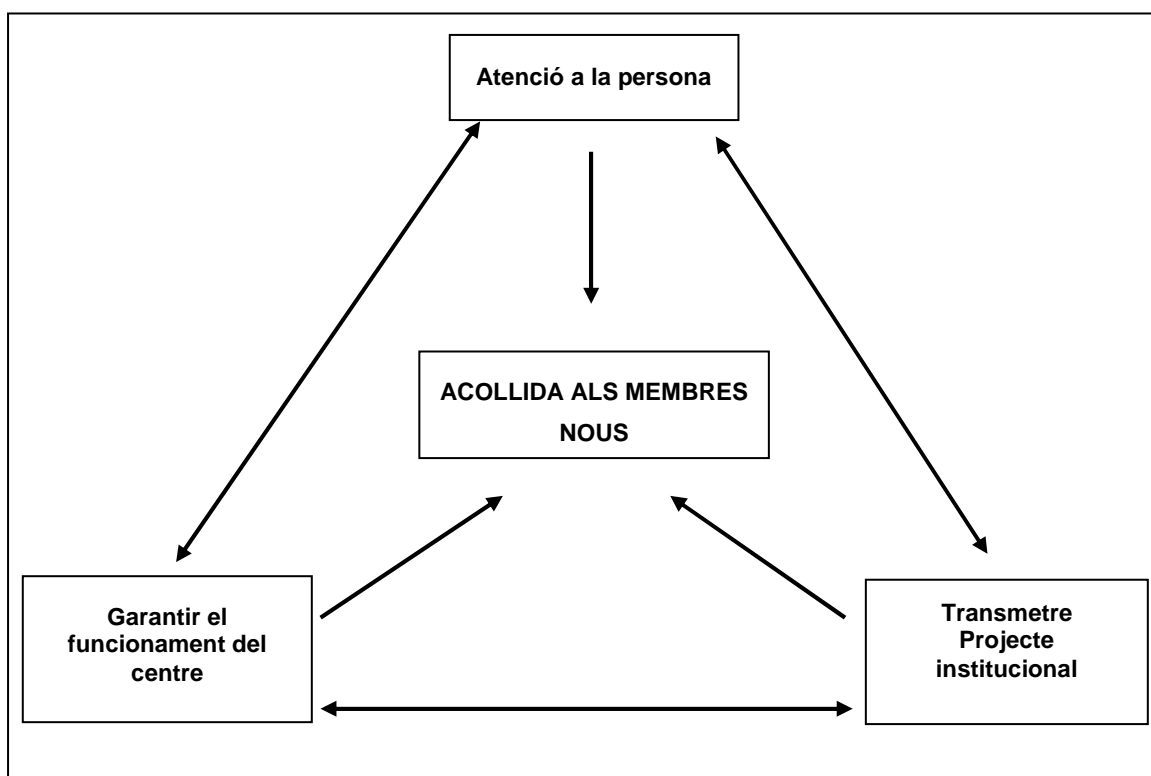
Per una banda hi trobem la intenció d'ajudar, d'acompanyar les persones en el procés d'acoblament a una nova organització. Depenent de les circumstàncies que es donin en cada cas, pot tractar-se d'un moment delicat en la trajectòria personal del docent en el qual probablement hi convergeixen canvis professionals (d'escola, de nivell educatiu, d'hàbits organitzatius) i canvis personals (lloc de residència, habitatge, desplaçament, amistats...). Cal tenir present que pot tractar-se d'un canvi desitjat però, també potser els resultat imprevisible del procés administratiu d'adjudicació de vacants i, fins i tot, pot tractar-se d'un canvi no gens desitjat per la persona. Convé que els directius tinguin ben present aquesta qüestió a l'hora d'interpretar l'actitud amb la qual el nouvingut arriba a l'organització.

Per una altra banda, hi ha una intenció, eminentment pragmàtica, orientada a garantir el funcionament del centre. Per tal que la persona nouvinguda desenvolupi amb eficàcia allò que l'organització espera d'ella, cal que conegui un conjunt de pautes de treball, els procediments, les normes, etc. que són

compartits per la col·lectivitat. Des d'aquesta perspectiva, la sessió inicial d'acollida (a la qual, segurament, se n'hi afegiran d'altres de seguiment i comprovació) es dedica a establir aquelles qüestions que es consideren indispensables perquè el nouvingut sàpiga el que ha de fer i la manera com ha de fer-ho: horari, grups, vigilàncies, menjador, pati , etc.

Una tercera intenció s'adreça a exposar i fer conèixer la "línia d'escola", entesa com el conjunt de principis i valors que orienten el projecte educatiu institucional que s'espera que la persona nouvinguda accepti i respecti.

Cal tendir a la complementarietat i la simultaneïtat dels tres enfocaments. Podem dibuixar-ho com un triangle equilàter en els vèrtex del qual s'hi trobarien les tres intencionalitats i, en el baricentre, equidistant de totes tres, l'acollida al centre.



Intencions que presideixen l'acollida als membres nous a l'organització

No es tracta de prioritzar-ne una sobre les altres sinó de garantir que totes tres, d'una manera integrada, orientin el conjunt d'actuacions a dur a terme.

4.1. AJUDAR LES PERSONES NOUINGUDES A INCORPORAR-SE AL CENTRE

Els canvis generen incertesa i inseguretat en les persones. Són molts els interrogants que es planteja el professional que arriba per primera vegada a un centre educatiu: quina feina haurà de fer? què esperen d'ell/ella? quin ambient hi haurà? com seran els companys? com s'hi trobarà?... L'acollida institucional ha de procurar ajudar la persona nouvinguda a conèixer l'organització i les persones que la formen, a trobar-s'hi a gust, a percebre-la com un entorn amable.

En la mesura que això sigui possible, els directius (en tant que agents primaris d'acollida) han de procurar conèixer quins són els plantejaments inicials i les expectatives prèvies de les persones nouvingudes. Es tracta de mostrar interès per l'altre, per conèixer-lo i, recíprocament, de donar-se a conèixer. N'obtindran informació valuosa per tal d'adequar el procés d'acollida a les característiques de cada persona, la qual cosa, alhora, els pot ajudar a aprofitar el potencial que la persona aporta a l'organització. Constitueix, per altra banda, una oportunitat per a la millora, atès que permet copsar altres punts de vista, altres maneres de fer les coses que, en cas de considerar-se valuosos, poden donar lloc, després d'un procés col·lectiu d'anàlisi i valoració, a innovacions.

4.2. GARANTIR EL FUNCIONAMENT QUOTIDIÀ DE L'ORGANITZACIÓ.

Una segona intenció que presideix els processos d'acollida posa l'èmfasi en la necessitat de garantir el bon funcionament institucional. Per tal que l'escola funcioni correctament cal que cada persona conegui la tasca que li correspon, la manera de fer-la, les eines i instruments amb què compta per dur-la a terme i, allò fonamental, el conjunt de rutines i hàbits organitzatius que donen lloc a la dinàmica de funcionament quotidià. Des d'aquesta perspectiva, es possible establir diverses modalitats d'acollida (a un professor nou que romandrà al centre tot el curs; al qui ve a fer una substitució llarga, al qui ve a fer-ne una de curta, a l'auxiliar administrativa, als estudiants en pràctiques).

Quan es tracta de substitucions, la intenció bàsica de l'acollida s'adreça a donar un *kit de supervivència* a la persona nouvinguda per tal que, amb la

major rapidesa possible, es faci càrrec de les rutines del funcionament organitzatiu i, per tant, conegui la feina que haurà de fer (grups d'alumnes, continguts, activitats d'aprenentatge, tutoria...) i, també, els hàbits de centre (ús d'equipaments específics, comanda de fotocòpies o altres materials, tancar portes amb clau, vigilàncies de pati...)

El llistat de tasques, hàbits i maneres de fer pròpies de cada organització que, són susceptibles d'ésser tractades en l'acollida institucional és molt extens. Ho és tant que no sembla aconsellable (per molt que el tinguem delimitat en un protocol) abordar-lo d'una manera pormenoritzada, atès que es corre el risc d'empatxar la persona nouvinguda amb un munt d'informacions que li serà impossible d'assimilar. Convé dosificar-ho, donar prioritat a allò important i/o urgent. Cal evitar dedicar tota la sessió a un bombardeig continuat d'informacions; sembla més aconsellable, combinar la conversa distesa, pròpia de l'acollida personalitzada, amb la transmissió d'informacions, prudentment pautaada.

4.3. TRANSMETRE I DIFONDRE EL PROJECTE DE CENTRE.

El procés d'acollida ha de procurar posar de manifest el conjunt de valors, idees o maneres de fer que formen part de l'essència del centre. Allò que, en termes col·loquials, anomenem "línia de centre" o bé "ideari". Es tracta de transmetre quina és l'actitud, la postura de l'organització davant qüestions que es consideren cabdals per a l'educació dels joves, posant atenció a assenyalar les manifestacions pràctiques que se'n desprenen en el dia a dia.

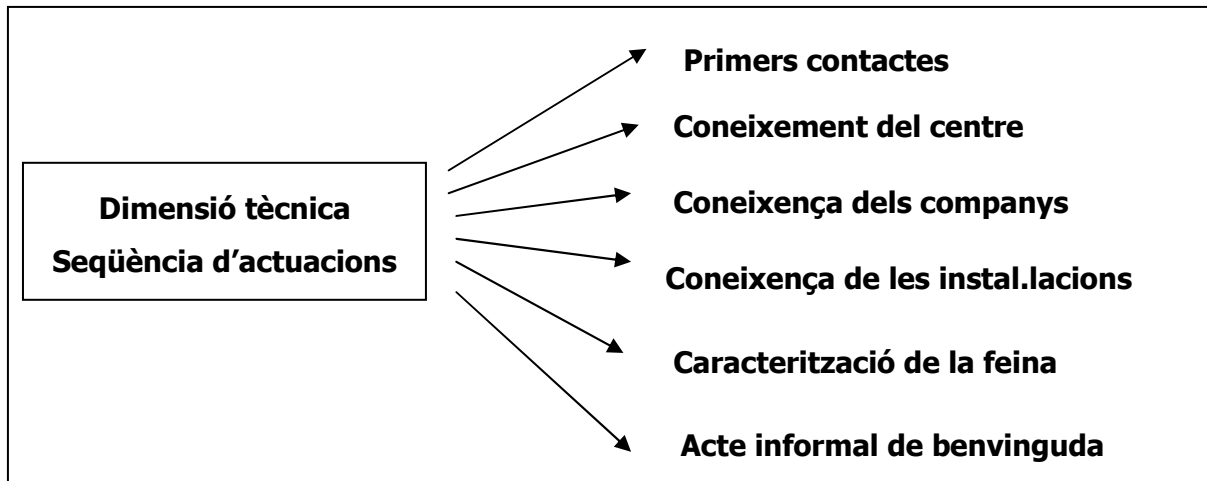
Els trets que identifiquen un centre educatiu queden recollits al PEC (els grans valors orientadors de l'acció institucional), al PCC (els criteris de centre que delimiten la posada en pràctica del currículum: metodologies, agrupaments, integració, eixos transversals...) i, també, a altres documents de menor rang: el projecte de direcció o els projectes específic que el centre té en vigor: escola verda, programa intercanvis escolars, escola associada a la Unesco, etc. Alguns directius preparen un dossier amb els documents institucionals que consideren que la persona nouvinguda convé que conegui per tal de lliurar-li-ho en el decurs de la/es sessió/ns d'acollida. Es tracta d'una pràctica prou

estesa que, si bé pot semblar raonable des d'un punt de vista formal, no sembla el més recomanable. Es fan moltes fotocòpies, es carrega la persona nouvinguda amb un munt de feina de lectura de documents que, per regla general, són redactats en un llenguatge formal, acurat però poc viu, fruit del moment històric en el qual van ser elaborats. En bona part dels casos es converteix en un ritual buit i, per tant, possiblement hi ha altres qüestions més urgents.

Les consideracions anteriors ens porten a recomanar als agents d'acollida que siguin ells mateixos qui assumeixin la responsabilitat de fer una tria dels trets d'identitat i elements distintius del centre que considerin que han d'ésser coneguts pels nouvinguts perquè, realment, tenen una incidència directa en la feina educativa. D'aquesta manera, no únicament es mencionarà el fonament teòric (el respecte i el compromís de defensa del medi ambient, posem per exemple) sinó que s'exemplificarà amb activitats i iniciatives que es duen a terme al centre (diada de l'arbre, recollida selectiva de residus, preparació de colònies per nivells, etc). La facilitat d'accés i de consulta dels documents institucionals constitueix un indicador de vitalitat i, també, de salut democràtica de l'organització (Teixidó, 1999).

5.- EL PROCÉS D'ACOLLIDA

En l'acollida a les persones que arriben per primera vegada a l'escola poden establir-se un conjunt d'actuacions que, en ésser ordenades temporalment, donen lloc a una seqüència (Antúnez, 2000). No es tracta, tanmateix, d'una seqüència uniforme, inflexible, que exigeix una subordinació rígida entre les diverses fases. Sembla més adequat entendre-ho com un procés gradual d'acollida, en el qual poden establir-se diverses parts i, també, diverses actuacions singulars que, podran ser individuals (quan s'acull una sola persona) o col·lectives. (s'acullen diverses persones alhora).



Algunes actuacions a considerar en l'acollida dels membres nous

Després d'un breu contacte telefònic o, potser d'alguna trobada informal, s'arriba al moment clau en qualsevol procés de coneixença. Sempre que sigui possible, convé que aquesta circumstància hagi estat prèviament pactada. La rebuda de les persones noves a l'organització ha de servir perquè en coneguin els principals trets diferencials; per fer una breu radiografia del centre i, també, per concretar alguns aspectes puntuals del funcionament que l'experiència hagi demostrat que en faciliten la incorporació.

Quan es comença a treballar en un centre, sembla fonamental posseir algunes dades estadístiques i del context que ajuden a ubicar-s'hi amb més fonament, permeten la comparació amb d'altres realitats, ajuden a plantejar-se dubtes o preguntes, etc.: el nombre d'alumnes i professors, la plantilla docent, les tutories, l'evolució recent del centre pel que fa al nombre d'alumnat, l'estructura i les característiques de l'edifici (plànols), l'horari, les característiques socioeconòmiques de l'entorn i dels estudiants, etc. En la major part dels casos es tracta d'informacions que el centre ja té processades i sistematitzades i, per tant, la presentació pot anar acompanyada d'un dossier documental. No es tracta, únicament, de lliurar el dossier sinó de d'exposar-ne les dades més significatives, mentre es va fullejant.

A banda de les informacions estructurals, hi ha tot un conjunt d'aspectes del funcionament quotidià de l'organització dels quals cal donar compte d'una manera detallada. La naturalesa de les informacions transmeses possibilita que, en els casos que es produeix la incorporació de més d'una persona en un mateix període de temps (professors nous a l'inici del curs, alumnes en pràctiques, monitors de menjador escolar...) pugui fer-se de manera col·lectiva, la qual cosa permet dedicar-hi més temps i, per tant, fer-ho amb més calma.

Des del moment que una persona nova arriba al centre sembla oportú d'anar-li presentant, d'una manera progressiva, els companys i companyes de feina. No es tracta d'una tasca exclusiva de l'equip directiu o de la persona encarregada de l'acollida sinó d'un ritual de companyonia. Qualsevol lloc i instant és bo per a la presentació informal entre les persones. Des del primer moment en que hom arriba al centre i es dona a conèixer al conserge, s'està iniciant la presentació que, en breus instants, s'haurà allargat als membres de l'equip directiu i a altres docents i no docents.

La visita al centre constitueix el moment idoni per exemplificar algunes de les informacions que s'han donat prèviament. També és un bon moment per introduir anècdotes o històries de la institució que afavoreixen una relació més distesa i, per tant, donen més confiança a la persona per preguntar allò que no ha entès, per plantejar dubtes, etc.

La raó última que justifica la incorporació de les persones a l'organització és la feina que hi fan. Pot ser una feina ja coneguda, que era realitzada per una altra persona a la qual es relleva o substitueix temporalment, o bé una feina nova, per tal de donar resposta a demandes socials incipients, per tirar endavant un projecte novedós, perquè s'ha produït un creixement imprevist d'alumnat... En qualsevol cas, el repte fonamental de la persona nouvinguda consisteix a fer-se càrrec de les peculiaritats de la feina que haurà de fer, tant pel que fa als aspectes estructurals (horari, lloc de realització, destinataris, beneficiaris, equipaments...) com pel que fa als aspectes substantius (tipologia d'alumnes, història del grup, nivell d'aprenentatges, programació, materials, criteris de treball de cicle o d'etapa...)

En la transmissió d'informació d'aspectes referents a la feina hi tenen un paper clau els companys de cicle i/o d'àrea curricular, els quals continuaran la feina engegada pels directius. Des d'un punt de vista estructural, d'acord amb el que es determina en l'organigrama funcional, es tracta d'una funció que correspon als càrrecs de coordinació: al Cap d'Àrea o de Seminari, a secundària, i al Coordinador de Cicle, a primària. Des d'un punt de vista pragmàtic, tanmateix, la persona més indicada és aquella que conegui amb més profunditat la feina que haurà de fer el nouvingut: la professora paral·lela, el professor-tutor del grup durant el curs anterior, el coordinador d'etapa, el mestre-terapeuta, etc. En definitiva, es tracta que la persona de nova incorporació compti amb un conjunt d'informacions que l'ajudin a formar-se una idea ajustada de la situació en la qual haurà de treballar, de les peculiaritats dels estudiants, dels criteris de treball acordats per l'Àrea o pel centre, etc.

Els equips educatius es basen en persones i, per tant, en els resultats del treball que duen a terme hi tenen una importància cabdal les relacions interpersonals. Des d'aquesta perspectiva, alguns centres organitzen activitats dirigides a enfortir els vincles i les relacions informals entre els seus membres: activitats lúdiques, esmorzars de treball, celebracions populars, etc. El mes de setembre, durant el període que encara no hi ha alumnes, sembla un bon moment per propiciar aquest tipus de trobades.

5.1.- DELIMITACIÓ DE RESPONSABILITATS

La delimitació de funcions i responsabilitats en l'acollida dels professionals de nova incorporació pot resumir-se en un quadre de doble entrada en el qual, per una banda, hi figuren els diversos agents i, per l'altra, les tasques de les quals s'han de responsabilitzar. Vegem-ne un exemple adequat a un IES:

Responsable	Actuació
Equip directiu (Director, secretari)	Acollida institucional Salutació i mostra d'interès a la persona nouvinguda Presentació del procés d'acollida Presentació de coordinadors d'àrea i nivell i dels professors de

	referència.
Coordinador Pedagògic	Projecte de centre Trets definidors del centre Documents institucionals Projectes en funcionament
Cap d'Estudis	Organització general Organigrama: departaments, cursos, etc Horari d'alumnat i professorat Calendari d'inici de curs Criteris generals de funcionament Llistes d'alumnat Informació bàsica de l'entorn: barri, municipi Models de formularis diversos: absències, comunicat sortides, feina per a guàrdies, etc
Secretaria Administrativa	Informació administrativa Completar fitxa dades personals professorat Lliurament fotografia recent Escrit incorporació a Direcció Territorial Funcionament plafons informatius Sala Professors Assignació carpeta personal professor
Coordinador d'informàtica	Pagina web Presentació de les diverses utilitats de la pàgina web. Clau d'accés als sistema Característiques de l'aula d'informàtica i dels punts de treball per a professors Sistema informàtic de control d'assistència de l'alumnat
Coordinador d'àrea-departament	Area-matèria Presentació de companys de departament Assignació d'espai de treball i arxiu a prestatgeries Hàbits de treball/relació en el si del departament Programacions i materials curriculars Criteris metodològics consensuats Organització i reunions d'àrea
Coordinador d'etapa, cicle o nivell	Alumnat – Feina docent Trets generals de l'alumnat Característiques específiques de grups i d'alumnes Criteris metodològics generals Crèdit de síntesi Tutoria d'alumnes Reunions d'equip docent Criteris generals d'avaluació a la fi del cicle i l'etapa Presentació de l'equip docent
Professor de	Quotidianitat

referència	Coneixement del professorat del centre Aspectes de detall pel que fa a la feina quotidiana Activitats docents del dia a dia Activitats específiques: sortides, excursions... Concrecions del funcionament organitzatiu Guàrdies d'aula i de pati Criteris ús material audiovisual i aules específiques Fotocòpies i altres materials d'aula Recorregut per les instal.lacions Lliurament de les claus d'accés a aules i altres dependències Informació detallada de l'entorn: comerç, habitatge, comunica- cions, aparcament, llocs de trobada...
------------	--

Delimitació d'actuacions i responsables del Pla D'Acollida

La taula admet diversos nivells de concreció. Sembla convenient que en l'elaboració del Pla d'Acollida es parteixi d'un primer esborrany genèric, el qual haurà d'ésser revisat i completat arran de les mancances observades en les successives posades en pràctica. L'augment del nivell de concreció del document, incrementa el seu valor de guia per a l'acció tot i que, per altra banda, li confereix una aparença menys amigable, en el sentit que esdevé un document més feixuc, el seguiment del qual comporta un major esforç i dedicació temporal. Talment com hem repetit en anteriors ocasions, cada centre ha d'optar per la versió que consideri més adequada en l'intent d'equilibrar l'eficàcia i l'aplicabilitat. Un document tècnicament perfecte però de difícil aplicació, descoratja; un de molt simple, deixa un excessiu marge a la improvisació. Novament, cal harmonitzar el grau de detall pel que fa a la delimitació de les actuacions a emprendre amb les possibilitats i les limitacions inherents a la posada en pràctica.

5.2. ASPECTES TEMPORALS.

El temps és un element clau en el funcionament del centres educatius; és un recurs limitat i, per tant, mai n'hi ha prou. Amb l'acollida als professionals de nova incorporació passa quelcom semblant: cal ser realistes pel que fa al temps que s'hi pot dedicar. Abans hem dit que si la consideràvem una qüestió important, calia dedicar-li el temps necessari. Ara, hem de plantejar-nos quin

temps hi hem de dedicar?, en quin horari/calendari? I, sobretot, de quina manera se'n pot treure el màxim profit?

El fet de fixar a l'avançada la seqüència d'actuacions a dur a terme per part de cada responsable possibilita fer-ne una estimació temporal, la qual cosa és útil a les persones encarregades de l'acollida (atès que hauran de reservar-se estones de la seva jornada laboral); a la persona nouvinguda (atès que l'ajuda a situar-se en un procés en el qual hi intervindran diverses persones i, també, a fer una previsió del temps total que s'hi dedicarà) i, finalment, al conjunt del centre, atès que s'afavoreix la conscienciació col·lectiva de la importància i, també, del treball i la dedicació que implica l'acollida als membres nous.

Efectuar una previsió inicial del temps a esmerçar amb cada persona que arriba de nou al centre constitueix un exercici de realisme per al directiu atès que ha de simultanejar aquesta funció amb moltes altres i, també, per a la persona nouvinguda qui, a més de conèixer la institució, ha de preparar la feina a fer-hi. Poden aplicar-se algunes estratègies per tal gestionar més eficaçment aquest temps. Vegem-ne algunes:

- 1.) Actes d'acollida col·lectius. Es tracta de veure quins aspectes de l'acollida són susceptibles de ser tractats d'una manera col·lectiva, a l'inici del curs, per tal de planificar sessions de treball conjuntes.
- 2.) Delimitació de funcions i responsabilitats. És possible de delimitar diversos graus de responsabilitat en l'acollida en funció de l'objectiu que es persegueix. En distribuir la feina entre diverses persones també es reparteix el temps dedicat a l'acollida entre els diversos responsables de dur-la a terme.
- 3) Activitats multifuncionals. Algunes activitats quotidianes de l'organització (salutació inicial abans de les 9 h. del matí; esmorzar col·lectiu a l'hora del pati; preparació d'una sortida, reunions d'equips de treball...) poden incorporar petites actuacions d'acollida (presentació dels membres, explicació de la història i costums institucionals...). Es tracta d'aprofitar les

activitats habituals de l'organització per incorporar-hi elements d'acollida.

4) Incorporar actuacions de seguiment del procés d'adaptació. L'acollida és un procés bidireccional en el qual sembla convenient de traspasar la iniciativa, d'una manera paulatina, a la persona nouvinguda. Es tracta de fomentar que pregunti allò que es desconeix, que plantegi dubtes en relació als procediments a seguir, etc. En aquest procés, convé que les persones responsables de l'acollida estiguin alerta de com es desenvolupa per a la qual cosa han de dur a terme algunes actuacions de seguiment.

Un cop establertes la seqüència d'actuacions, la delimitació de responsabilitats i l'establiment de les necessitats temporals, la dimensió tècnica de l'acollida pot continuar amb l'elaboració de materials específics i, també, amb el disseny d'instruments de supervisió i avaluació de la feina feta.

6.- Epíleg

L'acollida als professionals que s'incorporen de bell nou al centre educatiu ha estat i és un realitat. D'una o altra manera, els veterans (companys de claustre, directius, etc.) procuren ajudar i orientar els novells en el procés d'arribada i acoblament a l'organització. En la majoria part dels centres es fa d'una manera atzarosa (en un cas es fa; en l'altre, no; en l'altre, a mitges); privada (el conjunt de l'organització no en té constància), asistemàtica (no se sap exactament quins aspectes s'han de tractar) i basada en el voluntarisme (qui ho fa, ho fa perquè vol) i en les primeres impressions (hi ha persones amb qui t'hi dediques i altres que en "passes"). Els centres que actuen d'aquesta manera es troben en un estadi inicial de desenvolupament en relació a aquesta qüestió: en tenen consciència i duen a terme algunes accions aïllades. Això és millor que no res, però és manifestament millorable.

L'avenç cap a un estadi de major qualitat organitzativa ha de tendir a implicar-hi un major nombre de persones, per tal que deixi de ser una "feina de l'equip

directiu” per esdevenir un objectiu de la col·lectivitat. Els canvis que afecten les dinàmiques de funcionament dels centres educatius són lents però, alhora, quan es compta amb la implicació del col·lectiu, imparables (Teixidó, 2005). Quan la millora es basa en la implicació i la col·laboració dels membres de l’organització, cal posar èmfasi a clarificar per què es fa? què es fa? qui ho fa? i quan ho fa? i amb quins recursos?. En definitiva, es tracta dels elements bàsics que determinen el Pla d’Acollida als Professionals (PAP)

Finalment, tal com ja s’ha posat de manifest en la introducció, convé recordar que el text únicament es proposa fer una sistematització dels principals aspectes substantius (què fer? i com fer-ho?), els quals han de portar-se a la pràctica en una situació d’interrelació: l’element clau de l’acollida no és al procés ni als protocols sinó en les persones que hi intervenen. A aquesta qüestió hi dedicarem futures aportacions.

joan.teixido@udg.es

Bibliografia.

- ANTUNEZ, S. (2000): “Prestar atención a los profesores nuevos”, a La acción directiva en las instituciones escolares, ICE de la UAB – Horsori, Barcelona, pp. 103-112
- CARRASCO, M.J. I GARCIA, A, (2000): “Reflexiones sobre el centro educativo y la acogida a un nuevo miembro”, en Gairín, J. i Darder, P. (Coord): *Organización y Gestión de Centros Educativos*. CISS-Praxis, pp 470/82.1
- CORONEL, J.M.,; LÓPEZ, J. I SÁNCHEZ, M. (1994): *Cómo atender a los nuevos miembros de la comunidad educativa*. MEC, Madrid.
- FERNANDEZ, A. (2001): *Protocolo de acogida al nuevo profesorado del IES Dolores Ibarruri*. ISEI-IVEI País Vasco
- GAIRIN, J. (Coord) (2003): *Les relacions personals en l’organització*. Ed. ICE de la UAB, Barcelona

- GROC (2005): *L'acollida dels membres de nova incorporació a l'organització*.
Document provisional policopiat
- HANDY, C.H. (1993) : *La organización por dentro. Por qué las personas y las organizaciones se comportan como lo hacen*. Ed. Deusto, Bilbao
- TEIXIDÓ, J. (1998): *Tècniques de comunicació en la gestió d'institucions educatives*. Cooperativa Universitària Sant Jordi, Barcelona
- TEIXIDÓ, J. (1999): *La Comunicació als centres educatius*. Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.
- TEIXIDÓ, J. I ALTRES (2000): *El Projecte de Direcció..* Edicions del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya. Col. Eines de Gestió, Barcelona.
- TEIXIDÓ, J. (2005): *El lideratge dels canvis en els centres educatius*. Departament d'Educació. Generalitat de Catalunya, a <http://www.xtec.net/fp/GestiódeQualitat/VJornada/PonènciaB>
- VEGA, M.T. y GARRIDO, E. (1998): *Proceso de socialización y compromiso con la empresa*. Amarú, Salamanca