



---

## Benvingut! Benvinguda!

L'acolliment dels professionals de nova incorporació a les escoles

---

**Joan Teixidó Saballs**  
**Dolors Pairó Parramon**  
**GROC<sup>1</sup>**

Els darrers temps han comportat molt canvis a les escoles: major nombre d'alumnes, diferents orígens, bagatges diversos, ... Els centres han procurat donar-hi resposta establint mecanismes d'acollida. També ha augmentat la mobilitat dels professionals que intervenen en la dinàmica dels centres escolars: incorporació massiva amb la sisena hora, substituïts, mitges jornades, vetlladors, tècnics ... Cada vegada que arriba un nou professional a l'escola es posa en joc un entramat d'expectatives recíproques: les de la persona nouvinguda i, simultàniament, les del centre. Es fa necessari establir la comunicació efectiva entre ambdues parts per tal que el procés sigui satisfactori.

---

<sup>1</sup> El Grup de Recerca sobre Organització de Centres (GROC) és un col·lectiu d'una vintena llarga 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 van participar en l'elaboració del document sobre l'acollida als professionals de nova incorporació 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 Rieimbau (CEIP Teresa Pallejà) i Joan Teixidó (Universitat de Girona)

Aquests plantejaments varen portar l'equip GROC (Grup de Recerca sobre Organització de Centres Educatius) a 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. Una síntesi dels resultats és a [http://www.joanteixido.org/pdf/acollida/acollida\\_professionals.pdf](http://www.joanteixido.org/pdf/acollida/acollida_professionals.pdf)

En els processos d'acollida i socialització institucional hi distingim una dimensió **tècnica**, regida per principis de racionalitat, per la que es delimiten les actuacions a dur a terme. Hi ha també 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... aspectes que poden ser tant o més importants que els anteriors (Teixidó, 2007). Ambdues dimensions, la tècnica i la relacional, convergeixen en les persones: els responsables de dur-la a terme. La dimensió **personal** posa atenció a les competències que convé que els responsables de l'acollida posseeixin i/o desenvolupin per dur a terme aquesta funció amb èxit i, també, a la situació personal dels acollits<sup>2</sup>.

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

L'acollida institucional és un procés organitzatiu en el qual els directius tenen gran protagonisme. 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

---

<sup>2</sup> En els moments actuals estem duent a terme un estudi exploratori dels factors interns (actituds, percepcions, inquietuds, inseguretats...) dels professionals que arriben de nou als centres educatius. Esperem donar-ne els primers resultats a les XI Jornades d'Escoles 0-12, el febrer de 2008

(Carrasco y García, 2000). Acollir, implica dedicar-hi el temps necessari preveient espais temporals per a l'acollida dels membres nous i establint criteris de centre que ho contemplin com una qüestió prioritària.

Per altra banda, en el procés d'aclimatació, la persona nouvinguda procura formar-se una idea inicial del clima de l'organització per tal d'adequar-hi el seu comportament. La primera impressió constitueix el pas d'entrada a la cultura organitzativa que l'acull; pot arribar a ser determinant en l'acoblament a l'organització i en l'exercici professional.

## 1.- Objectius

Els principals objectius que orienten el procés d'acollida es poden agrupar en tres àmbits complementaris que orienten les actuacions a dur a terme:

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

Primerament trobem la intenció d'**ajudar**, d'acompanyar les persones en l'entrada a la nova organització. Pot ser un canvi desitjat però també pot tractar-se d'un canvi no gens volgut. Cal interpretar, el més afinadament possible, la situació personal de la persona que arriba: amb prudència, amb subtileza. És important ajudar-la a conèixer l'organització i les persones que la formen, a trobar-s'hi a gust, a percebre-la com un entorn amable. També constitueix una oportunitat per a la millora ja que permet copsar altres punts de vista, altres maneres de fer les coses.

També hi ha la intenció de **garantir el bon funcionament del centre**. Per tal que la persona nouvinguda desenvolupi amb eficàcia allò que l'organització espera d'ella, cal que en conegui les pautes de treball, els procediments, les normes, etc. que són compartits per la col·lectivitat. Es poden transmetre en una sessió inicial d'acollida; ara bé, el llistat d'aspectes a tractar pot ser molt extens. Ho pot ser tant que no sembla aconsellable abordar-lo d'una manera detallada ja que es corre el risc de saturar la persona nouvinguda amb un munt d'informacions que li serà

impossible d'assimilar. Sembla més prudent combinar la conversa distesa, pròpia de l'acollida personalitzada, amb la transmissió de les informacions que es considerin prioritàries.

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. Els trets que identifiquen un centre educatiu queden recollits al PEC, al PCC i, també, al projecte de direcció o els projectes específics en vigor. Preparar i lliurar un dossier amb els documents institucionals que convé que la persona nouvinguda conegui constitueix una pràctica prou estesa que pot semblar raonable des d'un punt de vista formal però que carrega la persona nouvinguda amb un munt de feina de lectura de documents que, per regla general, són fruit del moment històric en el qual van ser elaborats. Sembla més raonable que siguin els mateixos agents d'acollida els qui assumeixin la responsabilitat de fer una tria dels elements que tenen una incidència directa en la feina educativa. Tot i això, no podem oblidar que la facilitat d'accés i de consulta dels documents institucionals constitueix un indicador de vitalitat i de salut democràtica de l'organització.

## **2.- Actuacions.**

En l'acollida a les persones que arriben per primera vegada a l'escola poden establir-se un conjunt d'actuacions que s'articulen en un **procés gradual**: primers contactes, coneixement del centre, coneixença dels companys, de les instal·lacions, caracterització de la feina, acte informal de benvinguda...

És important exposar algunes **dades** que ajudin la persona nouvinguda a ubicar-se: 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, l'horari, el calendari escolar, les característiques socio-econòmiques de l'entorn, etc. Són dades 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 destacar-ne els aspectes més rellevants. Quan n'hi ha oportunitat, l'exposició es pot fer de manera col·lectiva.

La raó última que justifica la incorporació a l'organització és la funció docent a desenvolupar. 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. 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.

Els equips educatius es basen en persones i, per tant, els resultats del seu treball depenen en gran part de 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, dinars, celebracions populars, etc.

### **2.1. 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 CEIP:

<b>Responsable</b>	<b>Actuació</b>
Directora	<b>Acollida institucional</b> Salutació i mostra d'interès a la persona nouvinguda Presentació del procés d'acollida Calendari inici de curs Criteris generals de funcionament Adscripció a cursos / especialitats Assignació aula / espai de treball Presentació de mestres i coordinadors
Cap d'Estudis	<b>Projecte de centre / Organització general</b> Trets definidors del centre Documents institucionals

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projectes en funcionament</li> <li>Formació permanent de claustre</li> <li>Organigrama: comissions, seminaris, ...</li> <li>Horari d'alumnat i professorat</li> <li>Horari de substitucions</li> <li>Informació bàsica de l'entorn: barri, municipi</li> <li>Models de formularis diversos: absències, comunicat sortides, ...</li> </ul>
Secretària / Administrativa	<p><b>Informació administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Completar fitxa dades personals professorat</li> <li>Lliurament fotografia recent</li> <li>Credencial d'incorporació, per a Direcció Territorial</li> <li>Funcionament plafons informatius Sala Mestres</li> <li>Llistes d'alumnat</li> <li>Assignació carpeta personal del mestre</li> </ul>
Coordinador d'informàtica/ Mitjans audiovisuals	<p><b>Pagina web</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Clau d'accés als sistemes</li> <li>Organització per cicles / cursos</li> <li>Programari</li> <li>Programacions per cursos</li> <li>Característiques i normativa de l'aula d'informàtica</li> <li>Presentació de les diverses utilitats de la pàgina web.</li> </ul>
Coordinador de cicle	<p><b>Equip de mestres / Alumnat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presentació del company paral·lel</li> <li>Presentació dels companys de cicle</li> <li>Programacions curriculars i materials didàctics</li> <li>Criteris metodològics consensuats</li> <li>Organització i reunions</li> <li>Trets generals de l'alumnat</li> <li>Característiques específiques de grups i d'alumnes</li> <li>Criteris metodològics generals</li> <li>Tutoria d'alumnes</li> <li>Criteris generals d'avaluació trimestral, final de curs i final de cicle</li> <li>Presentació de l'equip docent</li> <li>Reunions d'equip docent</li> </ul>
Mestre de referència (paral·lel o aquell més idoni)	<p><b>Quotidianitat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coneixement personal dels mestres del centre</li> <li>Aspectes de detall pel que fa a la feina quotidiana</li> <li>Activitats docents del dia a dia</li> <li>Activitats específiques: sortides, excursions...</li> <li>Concrecions del funcionament organitzatiu</li> <li>Torns de vigilància (pati i passadissos)</li> </ul>

	Torns de recollida de papers Criteris d'ús del 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: aparcament, comunicacions ...
--	--

Delimitació d'actuacions i responsables del Pla d'Acollida

La taula admet diversos nivells de concreció. Cada centre ha d'optar per la versió que consideri més adequada en l'intent d'equilibrar l'eficàcia i l'aplicabilitat

### 3.- Aspectes temporals.

El **temps** és un recurs limitat; hem de plantejar-nos de quina manera se'n pot treure el màxim profit. Cal fer una **planificació** versemblant del temps que s'haurà de dedicar a cada membre nouvingut sobretot a l'inici de curs quan arriben diversos professionals al centre. En aquest moment coincideix que els directius acumulen un gruix important de treball i les persones nouvingudes, a més de conèixer la institució, han de preparar la feina a fer-hi. Poden aplicar-se **algunes estratègies per tal de gestionar més eficaçment el temps**. Vegem-ne algunes:

- 1) Actes d'acollida col·lectius. Alguns aspectes de l'acollida poden ser tractats d'una manera col·lectiva, a l'inici del curs.
- 2) Delimitació de funcions i responsabilitats. En distribuir la feina entre diverses persones també es reparteix el temps dedicat a l'acollida entre els diversos responsables.
- 3) Activitats multifuncionals. Algunes activitats quotidianes de l'organització (salutació inicial a l'arribada, esmorzar col·lectiu a l'hora del pati, un dinar, 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...).
- 4) Incorporar actuacions de seguiment del procés d'adaptació. L'acollida és un procés bidireccional en el qual sembla convenient anar traspassant la

iniciativa a la persona nouvinguda. Convé que les persones responsables de l'acollida estiguin alerta de com es desenvolupa el procés. Cal preveure i desenvolupar actuacions sistemàtiques de seguiment.

Un cop establerta 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.

#### **4.- Cap a una escola acollidora.**

L'acollida dels nous professionals a l'escola és una realitat: els companys procuren ajudar i orientar els novells. Els plantejaments suara esmentats presenten diversos nivells de consolidació en la dinàmica habitual de funcionament dels centres: en alguns, són una realitat; en d'altres, han iniciat el camí i, en d'altres, és més un seguit de bones intencions basades en el voluntarisme que no pas un conjunt d'actuacions intencionals i sistemàtiques. L'avenç cap a estadis 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 participació i la col·laboració dels membres de l'organització, cal posar èmfasi a clarificar per què es fa, què es fa, qui ho fa, quan ho fa, i amb quins recursos. En definitiva, es tracta dels elements bàsics que determinen el Pla d'Acollida als professionals de nova incorporació.

#### **Bibliografia.**

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

GROC (2005): *L'acollida dels membres de nova incorporació a l'organització*. Document provisional policopiat

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>

TEIXIDÓ, J. (2006): "Reflexions i propostes d'acció per a l'acollida dels professionals de nova incorporació a les escoles" a Caixa d'Eines núm 6, pp. 36-53.

TEIXIDO, J. (2007): *Fer confluir mirades. La dimensió relacional en l'acolliment del professorat de nova incorporació als centres educatius*. Material inèdit. Conferència al CRP Vallès Occidental IV. Ripollet 06-09-2007