

Presentació i breu descripció dels principals treballs elaborats per GROC

Joan Teixidó Saballs
GROC

1.-Treballs acabats

1.1. Acollida als professionals de nova incorporació

El nombre de professionals que s'incorpora de nou en els centres educatius ha experimentat un augment notable en els últims anys, tant en referència als docents com a altres professionals: assessors, vetlladors, monitors, etc. Es necessari que els centres es dotin de mecanismes, sistemàtics i coneguts per tothom, d'acollida als professionals de nova incorporació per garantir el seu acoblament a l'organització (vetllar pel bon funcionament del centre) i, també, per ajudar a superar les inseguretats i les dificultats inherents a tot el procés de canvi.

En el treball realitzat es consideren els diversos aspectes a tenir en compte en l'estabilitat d'un protocol d'acollida als professionals de nova incorporació: procés d'acollida, actuacions, continguts a tractar, materials a utilitzar, delimitació de responsabilitats, etc. en un procés en el qual s'han de tenir en compte els aspectes tècnics (què fer?) i, sobretot, els relacionals (com fer-ho? i amb qui fer-ho?). També, es consideren aspectes diferencials en funció del perfil professional (l'acollida a un mestre ha de ser diferent a la d'un monitor) i del temps previst que estarà a l'escola (s'acull diferent un mestre definitiu que a una substituïda que ve per quinze dies) i del moment del curs que es trobi.

1.2. Delimitació de tasques i funcions directives

L'idea que els directius tenen del treball que duen a terme és altament imprecisa. Saben que fan moltes feines... però tenen poques ocasions per aturar-se a pensar quines són? per què les fan? i com les fan? Quan accedeixen al càrrec, van descobrint en què consisteix el treball de direcció d'una manera erràtica, a mesura que els requeriments externs els hi van exigint. A mesura que van adquirint experiència són capaços de preveure les tasques i, també, exercir un cert control: prioritzar, relativitzar la importància o la urgència... Ara bé, és difícil formar-se una mena de mapa mental comprensiu dels treballs propis de la direcció: organitzar-los per àmbits o per afinitats, assignar diversos graus d'importància o de dificultat, reconèixer necessitats formatives, determinar les habilitats necessàries per dur-los a terme, etc.

En el treball s'estableix una distinció entre les funcions directives (el que, des d'un punt de vista normatiu, se suposa que haurien de fer els directius) i les tasques (el que fan en realitat). A partir d'aquesta diferenciació, s'estableixen algunes característiques generals del treball dels directius escolars (partint del testimoni de directius experimentats) i se senyalen tres grans dimensions en l'actuació dels directius: tècnica, relacional i personal. Finalment, es repassen les principals investigacions realitzades a l'estat espanyol referides a aquesta qüestió per, en darrer

terme, establir 8 grans àmbits i 32 subàmbits d'actuació dels directius a partir dels quals es pot iniciar un procés de reflexió (s'hi senten reflectits?, és això, realment, el que fan?), de valoració (a quins aspectes dediquen més temps? com es distribueixen les tasques entre els membres de l'equip?), d'autocrítica (quines tasques fan que no haurien de fer?), de conscienciació de necessitats de millora (quins aspectes els convé millorar?), etc.

1.3. Els processos de canvi a la direcció escolar

Resulta difícil posicionar-se entorn la necessitat o la conveniència de dur a terme un canvi a la direcció d'una escola o un institut. Per una banda, el fet que després d'alguns anys d'estada en el càrrec canviï la persona que ostenta la màxima responsabilitat pot ser un factor positiu per al progrés del centre (l'arribada de noves idees, l'entusiasme dels inicis, renovació generacional...) i per a la persona que exerceix el càrrec (pot aplicar els aprenentatges adquirits a altres àmbits professionals i/o personals, pot plantejar-se nous reptes, etc.) Per altra banda, no sembla possible ni tampoc aconsellable fixar un període màxim d'estada en el càrrec: tot dependrà de la situació del centre, de l'actitud del director en exercici, de l'existència d'altres candidats, etc.

Partint d'aquest panorama, en el treball es plantegen un conjunt de reflexions dirigides als directors en exercici perquè prevegin i es preparin pel moment (que tard o d'hora arribarà) de deixar el càrrec. Entre altres aspectes, es tracta la conveniència d'efectuar una previsió temporal del temps d'estada en el càrrec, els cicles de vida dels directius, la planificació del canvi, la formació de col·laboradors disposats a agafar el relleu, l'elecció del moment oportú, la preparació per superar alguns aspectes que poden trobar-se a faltar (el "mono" de la direcció), etc.

1.4. Foment de la participació de les famílies

La participació de les famílies a les escoles constitueix un factor de progrés dels centres que té una doble dimensió: la consolidació de la comunitat educativa i, també, la millora del nivell d'aprenentatge dels alumnes. Ara bé, les relacions entre les famílies i el claustre de professors no són sempre tan fluïdes com ho haurien de ser. Les anècdotes que han donat i donen lloc a situacions de desacord són múltiples i, quan s'arriba a postures extremes, és difícil reconduir la situació.

En el treball es proposen punts de reflexió, dirigits fonamentalment als directius, relacionats amb el seu rol d'agents de participació de la comunitat educativa i d'interlocutors amb les AMPAs i les famílies. Se'ls convida a plantejar-se si es tracta d'una funció inherent al càrrec, a valorar les dificultats i les satisfaccions que comporta i, finalment, s'aporten algunes possibles línies d'acció amb els pares i les mares (posar atenció als moments inicials, posar els fonaments a l'educació infantil, participar a activitats), amb el professorat (conscienciació, planificació de la relació, etc.) amb les AMPAs (el foment de la participació, l'establiment de funcions, mediació en possibles conflictes,...).

1.5. Habilitats directives per l'afrontament de situacions d'hostilitat i atacs verbals

Els directius (i també els docents), per la posició central que ocupen en el si de l'organització, han d'afrontar situacions d'hostilitat o atacs verbals: d'un company de claustre, d'un pare/mare, etc. Es tracta de persones que viuen un moment d'alteració emocional: criden, gesticulen, insulten, amenacen, ... que trenquen l'activitat quotidiana del directiu d'una manera inesperada, imprevista, en públic o privat...

Quan el director es troba davant d'una d'aquestes situacions, l'ha d'afrontar. El dilema és com fer-ho? Sap que la manera com intervingui tindrà notable incidència en el desenllaç; també sap que tindrà incidència en el conjunt de l'organització (perquè molt probablement serà un tema

que es comentarà) i, també sap que se'n derivaran repercussions: la manera com actui afirmarà o debilitarà la seva posició a l'organització. Sap totes aquestes coses però ha de passar a l'acció... per bé que disposa d'alguns segons per plantejar-se el sentit de la seva intervenció: què farà?, què dirà? com actuarà? amb quina intenció?, etc.

En el treball es convida als directius a reflexionar sobre aquestes qüestions partint de situacions viscudes a la vegada que s'aporten algunes idees i pautes d'acció dirigides a la millora de la competència professional per a l'afrontament d'aquestes situacions.

1.6. Clima de centre

Si em demanessin que resumís les múltiples funcions que s'atribueixen als directius en una sola frase optaria per "vetllar per a què hi hagi un bon clima de centre". El progrés dels centres educatius i l'acoblament de les funcions socials que se li atribueixen demanen que hi hagi un clima de relació cordial entre el professorat, el personal de serveis, l'alumnat, les famílies i la resta d'agents educatius. Col·loquialment, sentim a dir que en un centre hi ha "bon ambient" o que hi ha "mal rollo".

El clima de centre és quelcom intangible però que té una inqüestionable incidència en la satisfacció dels professionals i els usuaris, en els resultats educatius i, en definitiva, en el progrés de l'organització. Perquè hi hagi un bon clima de centre no és suficient que hi hagi relacions fluides. També s'ha de posar atenció. Al treball, als resultats, a la dinàmica de funcionament. Es tracta d'equilibrar les dues dimensions.

Al material elaborat s'efectua una caracterització del clima de centre; es presenten diversos instruments per fer-ne el diagnòstic; s'analitzen els factors a considerar i, finalment, es plantegen algunes idees a tenir en compte per a la millora, dirigides als directius i al professorat.

1.7. Dinamització dels processos de millora als centres educatius

Els centres educatius, siguin estimulats per una convocatòria pública o per iniciativa pròpia, es proposen dur a terme projectes de millora per donar resposta a les necessitats sentides: la millora de la convivència, la integració escolar, la integració de les TIC en el currículum... Es tracta de projectes de canvi d'una notable complexitat en la planificació i la implementació, que requereixen la participació d'un nombre considerable de docents i altres professionals...

Al treball s'analitzen les característiques del canvi en els centres educatius, es consideren les diverses fases del procés i se senyalen els trets distintius, s'avancen algunes de les possibles dificultats a afrontar i, finalment, es consideren els rols que han d'exercir els responsables de la dinamització del canvi.

El treball es completa amb una breu investigació que posa de manifest les percepcions dels directius d'uns seixanta centres d'Educació Secundària de Catalunya referits al lideratge de projectes de millora que afecten al conjunt de l'organització.

1.8. Participació en la presa de decisions.

En el marc d'un model col·laboratiu, la participació en la presa de decisions que tindran conseqüències en el funcionament del centre i, per tant, en el treball quotidià, resulta fonamental. Si es pretén aconseguir la implicació i el compromís de les persones cal que es, en darrer terme, hauran dur a la pràctica la decisió presa, participin activament en el procés d'anàlisi, discussió i, finalment, presa de decisió.

La participació activa a la presa de decisions ha de ser prevista amb antelació ja que cal informar i sensibilitzar tots els membres de l'organització. S'han de delimitar els mecanismes de

difusió de la informació, de debat i de presa de decisions; s'ha de combinar els escenaris de treball col·lectius (reunions de claustre) i sectorials (per cicles, per etapes educatives, per àrees, ...) i, també, s'ha d'establir el *tempo* del procés.

A la presa de decisions davant de situacions complexes, en les que es presenten dues o més opcions contraposades, l'actitud i el saber fer dels directius té una importància cabdal. Es tracta de situacions difícils que, d'una banda comporten un risc de fractura institucional però, a la vegada, suposen una oportunitat per la vertebració i l'enfortiment del col·lectiu. Requereix esforç, transparència, dedicació (moltes estones dedicades a parlar amb l'un i amb l'altre per acostar postures) i compromís ètic. Com a contrapartida, constitueix una oportunitat per desenvolupar habilitats professionals i, també, per afermar la posició del directiu en l'organització.

Al treball realitzat s'exposen les característiques dels models participatius, establint les possibilitats i limitacions; s'analitzen les implicacions que es desprenen de l'exercici de l'acció directiva (sobretot quan es pretén incorporar pràctiques i actituds que són pròpies d'altres models) i es considera els rols dels directius com agents i, a la vegada, com a garants de la participació

1.9. El directiu davant els conflictes organitzatius interns.

El conflicte és un element inherent a les organitzacions. Les persones són diferents i, per tant, és natural que aprenguin i es defensin visions i interessos oposats. De conflictes n'hi ha de mots tipus; ara bé, els que més preocupen als directius són els interns, aquells que es dirimeixen en el si del claustre de professors, en els quals les direccions representen o defensen una de les parts. Els principals conflictes interns s'originen per l'accés als recursos (dos mestres que volen una mateixa tutoria, l'ús d'una determinada aula; el repartiment del pressupost entre els cicles o les àrees, els horaris, ...) per l'accés als càrrecs (coordinadors de cicle, cap d'àrea o de seminari, coordinador de riscos laborals, etc.) i, també, en la delimitació i gestió dels compromisos laborals (hores de permanència, acompanyament de sortides, justificacions d'absències, etc.)

Al treball s'analitzen les diferents conductes (evitació, confrontació i negociació) davant el conflicte, assenyalant els avantatges i els desavantatges de cadascuna des de la perspectiva dels directius. Des d'un punt de vista teòric, s'afirma que la millor actitud es la negociació. Ara bé, a la pràctica s'utilitzen totes tres, d'una manera combinada, en funció de les circumstàncies que concorren a cada cas: hi ha conflictes davant els quals no queda cap altra opció que aprendre a conviure-hi fins que arriba una oportunitat de millora; n'hi ha d'altres que, en una fase inicial, demanen l'adopció d'una actitud de confrontació com a via per poder arribar a la negociació.

El treball es completa amb una breu recerca de les percepcions dels directius de 70 centres d'educació primària de Catalunya referides a la seva intervenció davant els conflictes organitzatius.

1.10. Comunicació i gestió de la informació en els centres educatius.

La clau del progrés de les organitzacions que exigeixen la coordinació entre els seus membres resideix la comunicació. Es necessari que les persones es comuniqui d'una manera ràpida, fluïda i eficaç. Per què sigui possible cal que l'organització ho faciliti (delimitant procediments, assignant un temps específic per fer-ho, planificant els espais de trobada formal entre els seus membres, propiciant altres espais de trobada informals, etc.) i també, cal que les persones que en formen part desenvolupin hàbits i habilitats de comunicació professional. No és suficient trobar-se; s'ha de tenir clar el que es dirà, amb quina intenció, de quina manera, etc. Es tracta de dos aspectes complementaris, que han d'avançar d'una manera coordinada.

Entre les responsabilitats específiques atribuïbles als directius en la millora de la comunicació a les organitzacions hi trobem la gestió àgil i eficaç de la informació. Es tracta de delimitar quina informació han de posseir els diferents membres de l'organització i d'establir uns canals de difusió que siguin clars i coneguts per tots.

La línia de treball a seguir constitueix a establir una classificació dels diversos tipus d'informacions que s'han de gestionar, considerant els elements característics dels diversos canals (mail, pàgina web, tauló d'anuncis, nota al professorat, avís oral, informació en el claustre, recopilació d'informació...) i analitzant les virtualitats i dificultats en funció de la tipologia de centre (dimensions, règim horari...) i de les singularitat del context.

1.11. Desenvolupament personal dels directius

Els resultats de l'acció directiva no depenen únicament d'allò que els directius fan sinó també de com ho fan. Es tracta d'una realitat fàcilment constatable quan posem l'atenció en dos directius que s'han succeït en l'exercici del càrrec: les tasques que realitzen són molt similars,... ara bé, cadascú té una forma de fer, un talent, una idea del que és la direcció i del que ha de ser el funcionament del centre... que pot arribar a tenir una notable incidència en el clima correcció al català.

Es tracta d'aspectes que corresponen a la persona: trets de personalitat; habilitats socials; concepcions o creences referides a aspectes com el model directiu, la participació, el treball en equip, la funció social de l'escola, etc.; expectatives associades a l'exercici del càrrec; la gestió del temps personal; la prevenció i l'afrontament de l'estrés; el compromís ètic amb la funció, etc.

A mesura que els directius es plantegen, d'una manera conscient o explícita, aquestes qüestions, partint de situacions i anècdotes quotidianes, se senten amb més solvència i, també, amb més seguretat en sí mateixos, la qual cosa els permet afrontar, d'una manera crítica però amb confiança, els dilemes i les inseguretats inherents a l'exercici del càrrec. L'exercici reflexiu i crític del càrrec directiu suposa una excel·lent oportunitat per el desenvolupament personal. La potencialitat formativa augmenta quan es realitza de forma col·lectiva, ja sigui en el si de l'equip directiu o en el marc d'un seminari d'autoformació entre iguals.

1.12. La posada en marxa de la sisena hora a primària.

A mitjans curs 2005-2006, quan es començaren a observar la major part de les incerteses inherents a la posada en marxa de la sisena hora a primària, va dur a terme un treball d'anàlisi dels principals reptes organitzatius i que se'n desprenien.

En un primer moment, el treball va néixer amb la intenció de conscienciar els centres i, especialment, els equips directius de la importància i del volum de treball que es desprenia del canvi organitzatiu previst. Eren molts els aspectes a considerar: la delimitació del marc horari, la disminució d'una hora lectiva pels mestres, l'aparició de franges horàries lliures, l'horari de coordinació, la ubicació de la sisena hora a la taula horària, l'administració de les hores de lliure disposició... Tot això s'havia de contemplar en la realització de l'horari i, el més important, calia arribar a alguns criteris consensuats a nivell de centre per aplicar-los a continuació.

En un segon moment, vam passar de l'enfocament descriptiu a l'elaboració d'una espècie de guia, que ordena i sistematitza l'elaboració de l'horari, que procura introduir racionalitat i transparència en el procés.

Finalment, quan la sisena hora ja era una realitat a bona part dels centres, vam dur a terme un anàlisi dels resultats que té en compte aspectes quantitius (horaris d'entrada i sortida, número de franges horàries, disposició de l'horari de coordinació, etc.) i també, aspectes

qualitativus (a què es destina la sisena hora, quina incidència ha tingut en el clima del centre, principals dificultats a la posada en marxa, possibles millores de cara el curs següent...).

2.-Treballs en fase d'elaboració

2.1. Intervenció dels directius a la millora de la convivència en els centres educatius

La millora de la convivència en els centres educatius constitueix un repte compartit pel conjunt de l'organització, en el qual tenen que participar el professorat, l'alumnat, les famílies, i la resta d'agents socials. Si ens centrem, únicament, al col·lectiu docent, l'element clau del progrés rau a la implicació i la unitat d'actuació del professorat; quan més gran sigui el número de professors implicats, quan més homogeni siguin els criteris d'intervenció, major possibilitat d'aconseguir els resultats esperats. Inversament, quan l'actitud majoritària del professorat sigui el desencantament o la indiferència, quan els criteris d'actuació no són clars o s'apliquen de manera erràtica, de poca cosa servirà el treball esforçat d'un nucli reduït.

Des d'aquesta perspectiva, en el document donat a la Jornada s'exposen, amb la intenció de debatre-ho i analitzar-ho conjuntament amb els assistents, algunes possibles actuacions a realitzar per part dels directius que entenem que contribueixen a la millora de la convivència. En el decurs de la Jornada es recolliran les percepcions dels assistents en relació a les qüestions plantejades i, amb posterioritat, s'analitzaran les aportacions en els Grups de Debat.

A banda de la Jornada, també s'està treballant en un document en el qual es reflexiona sobre la dimensió curricular (el treball educatiu de foment d'actituds i valors de convivència pacífica als alumnes) i la dimensió organitzativa (cohesió i unitat d'acció entre el professorat, gestió disciplinària) inherents a la millora de la convivència.

2.2. La entrada y la sortida; un moment delicat

Document en el qual es consideren les característiques distintives dels moments d'entrada i sortida dels alumnes del centre, tot analitzant els principals reptes que comporten. S'estableixen diversos àmbits de millora (delimitació del comportament esperat dels alumnes, professors i famílies; aspectes lògics; agents d'acollida; dinàmica organitzativa, etc.) senyalant algunes pautes d'intervenció a cadascuna, les quals han d'adequar-se a les necessitats, les peculiaritats i les possibilitats de cada centre.

El treball es troba en un estadi mig d'elaboració.

2.3. I això, a qui li toca? La delimitació de funcions i responsabilitats entre els professionals de l'educació

Documents de reflexió on es plantegen les dificultats per arribar a una delimitació de funcions clara, coneguda i assumida per tots entre els professionals docents. D'una banda, el component personal de l'educació (l'establiment de vincles afectius entre docents) dificulta l'especialització funcional. D'altra banda, la creixent complexitat organitzativa dels centres contribueix a que les responsabilitats es dissolguin i, per tant, sembli que s'hauria d'haver avançat davant una especialització de funcions i responsabilitats a càrrec de diversos perfils professionals.

Des de GROC es pretén aportar alguns exemples extrets de la realitat quotidiana dels centres que il·lustren aquesta problemàtica a l'hora que es planteja la necessitat d'avançar a la delimitació de tasques i responsabilitats dels diversos components de l'organització.

El treball es troba un estadi inicial.