

¿Qué importancia tiene la acogida de los profesores nuevos en los centros?

¿Cómo afecta a la estructura académica?

Respuestas a estas y otras preguntas configuran la esencia de este artículo.



LOS PROFESORES NUEVOS EN LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES

FRANCISCO J. FERNÁNDEZ BARRIOS

PROFESOR DE SECUNDARIA Y BACHILLERATO
MASTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

Hace ya algún tiempo que en un curso de calidad educativa un director me planteó el tema de cuál debía ser el papel de los directivos escolares ante la llegada de profesores nuevos al centro. La verdad es que me quedé pensativo durante un rato y a pesar de que mis orígenes son castellanos le respondí con una salida muy a la gallega: ¿Cómo te gustaría a ti que te recibieran en tu nuevo centro de trabajo? Ante este nuevo interrogante planteado el directivo en cuestión, se quedó dudando y haciendo un gesto de indefinición me respondió: ¡No lo sé!

Este ejemplo que acabo de relatar no es más que una muestra del tremendo vacío institucional que hay en referencia al tema de los profesores nuevos. Cada año, y no soy demasiado exagerado al decirlo, llegan a nuestros Centros educativos entre 2 y 3 profesores nuevos, que vienen en calidad de interinos, sustitutos o en comisiones de servicio. Muchos de ellos "aterrizan" de forma temporal, otros de forma más estable, pero todos ellos llegan con un mismo denominador común: ¡Son nuevos!

Este elemento que aglutina a nuestros noveles compañeros y que a nosotros, ya viejos expertos en el arte de la educación, nos deja indiferentes, pues atrás quedan esos tiempos de novatos que todos hemos superado con más o menos éxito supone, aunque algunos profesionales no lo puedan ver así, una primera dificultad para nuestros nuevos compañeros. Y es que si tuviéramos que ser conscientes de lo que les va a exigir la entrada en el nuevo centro de trabajo, probablemente seríamos más comprensivos y le daríamos al tema planteado la importancia que merece.

Probablemente la LOE y el resto de reformas educativas no han planteado el tema porque los ministros respectivos no han tenido esa sensación de vacío o de no saber cómo actuar o qué hacer, cuando han llegado a sus nuevos puestos de trabajo. ¡Enhorabuena, se ve que estamos gobernados por personas con una alta capacidad de liderazgo y de improvisación! Pero tocando tierra y hablando de personas "humanas" podríamos enumerar algunas de las inquietudes que pueden tener los profesores "nuevos" cuando llegan por primera vez a un Colegio:

- ¿Cómo seré recibido por mis compañeros?
- ¿Quién me enseñará mis clases?
- ¿Quién me dice donde hacer fotocopias?
- ¿Dónde recibo a los padres?
- ¿Los horarios?
- ¿Cómo se cubren los partes?
- ¿Qué tal es esa clase?
- ¿Qué puedo hacer con los que se portan mal?
- Etc. ...

Podría seguir enumerando una larga lista de "sensaciones", percepciones... pero supongo que después de este bautismo de "horrores" lo siguiente que preguntaría nuestro joven aprendiz es dónde se encuentra el departamento de Orientación, porque necesitaría un chequeo urgente, ante el panorama que se le viene encima.

Bien, bromas aparte, el tema que aquí planteo merece nuestra especial atención, no sólo por motivos morales, de solidaridad hacia un compañero, sino también por cuestiones de calidad y eficiencia organizativa dentro de nuestros centros escolares. Desde hace mucho tiempo, y haciendo un poco de autocrítica, la gestión del personal en los centros escolares está dejando bastante que desear. En muchos centros la relación con el profesorado por parte de los equipos directivos consiste en dar los horarios, entregar las guardias cuando procede y vigilar que se cumplan algunas de las normas institucionales, por supuesto todo ello con más o menos grado de eficiencia, pero la gestión del personal no queda ahí por supuesto, o por lo menos sería una visión totalmente reduccionista de la labor directiva de nuestro sistema educativo.

La gestión del personal de un colegio, instituto... supone atender a las muchas variables emocionales, psíquicas y profe-



sionales que rodean a un equipo docente de trabajo que está en constante cambio, con la adición de nuevos miembros con sus necesidades, y con el compromiso de mantener cubiertas las ya existentes entre el profesorado más antiguo, por eso es importante, hoy más que nunca, la selección de directivos escolares para nuestros centros educativos. Hoy no sólo se requiere un buen gestor económico, eso lo puede hacer un economista o un administrativo, ni un estupendo organizador, eso también se puede suplir con una buena coordinación entre departamentos. Actualmente se requiere un buen comunicador, una persona que sepa manejar sentimientos, emociones y que sepa trasladar una sensación de diálogo fluido entre sus interlocutores, y la verdad, para ser sinceros, eso sí que no es fácil. Conseguir una persona que reúna esas características es casi tan difícil como que te toque una primitiva.

La opinión de los profesores y profesoras noveles (o de nueva adscripción) sobre cómo fueron recibidos por primera vez en la institución escolar a la que se incorporaron suele ser abrumadoramente coincidente. Se manifiestan, en general, con valoraciones muy negativas: percibie-

ron indiferencia en sus colegas, ignorancia, excesivo laissez-faire por parte de los directivos, aislamiento; sintieron falta de ubicación segura o distanciamiento en las relaciones interpersonales.

Las evidencias indican que el primer encuentro y los primeros días de estancia en la nueva escuela son determinantes, ya que condicionan muchas de las conductas posteriores. Este hecho es especialmente importante en el caso de los profesores y profesoras noveles en la profesión y que están afectados por el impacto del «choque con la realidad». La forma en que se haya producido el ingreso y los primeros contactos de los profesores y profesoras nuevos con su trabajo y con sus colegas influyen acelerando o demorando el periodo de integración al grupo y la adaptación a la organización. Por todo ello, podemos concluir que hoy en día, y a la luz de los datos expuestos, la gestión de personal que se hace en nuestros centros escolares no se hace con la calidad requerida en establecimientos que precisamente tienen su razón de ser en el trato con las personas, resultando todavía más llamativo que desde la aparición de los planes de calidad y los modelos de eficiencia educativa para conseguir certificaciones de calidad, se siga de-



jando muy en el aire este y otros temas arriba mencionados, sobre todo en el apartado de que es objeto nuestro análisis: Los profesores nuevos y su adecuación a la escuela.

¿Por qué debe ser un objetivo prioritario para un directivo integrar a las personas nuevas en la organización? ¿Por qué se justifica la preocupación por acoger adecuadamente a los profesores nuevos? Quizás algunas razones que se puedan y deban darse son:

- Permite que el nuevo docente sea reconocido en su entidad como persona, que es tenida en cuenta como individuo y como profesional; no se le recibe como «un recurso personal más» que llega, sino como alguien poseedor de unas capacidades y unos valores que le son reconocidos.
- Ayuda a que el individuo se encuentre en una situación de seguridad, de equilibrio personal y social que le conducirá a una satisfacción en el trabajo y a moverse en un clima de confianza.
- Favorece que la persona aumente su sentimiento de pertenencia a la organización, haga suyos los objetivos de ésta y se implique en ellos.
- Ayuda a reducir los errores y a aumentar el rendimiento personal (desde el punto de vista más prosaico, y sustentado por la filosofía de que es mejor preve-

nir el error que corregirlo).

- Ayuda a los profesores y profesoras a desarrollar su trabajo y a solucionar sus problemas de forma autónoma.
- Facilita su desarrollo profesional.

Viendo la necesidad de mejorar en este aspecto de nuestras organizaciones escolares se plantean muchas incógnitas en torno a cuál es la mejor manera de poder avanzar hacia un modelo de integración profesional. Asimismo, se plantean muchos interrogantes: ¿Cómo podemos mejorar la recepción de nuestros profesores nuevos? ¿Cómo podemos dar respuestas a sus demandas? ¿Quién se encarga de atender a sus necesidades iniciales?... Sobre estos y otros muchos requerimientos podemos ir dando alguna luz, pequeñas pistas que a los directivos nos permitan caminar hacia la consecución de una mejora sustancial en la socialización de nuestros compañeros con su centro de trabajo.

Lo que es indudable a estas alturas es que todos los Centros debieran tener protocolarizado un programa de atención y acogida de nuevos profesionales. El programa o plan de atención debe ser una herramienta sistemática y uniforme, pero que debería adaptarse a las circunstancias particulares de cada persona nueva y de

El programa o plan de atención debe ser una herramienta sistemática y uniforme, pero que debería adaptarse a las circunstancias particulares de cada persona nueva y de cada año

cada año escolar.

Dicho programa debería recoger 2 objetivos básicos:

- a) Que el docente nuevo conozca la organización en la que va a desarrollar su trabajo.
- b) Que el nuevo profesional sea conocido por sus compañeros y compañeras.

Respecto al primer apartado podemos elaborar un catálogo de posibles necesidades que el nuevo profesor demande a su llegada al centro de trabajo para poder optimizar su tarea profesional. Por supuesto deberíamos amablemente responder a sus requerimientos y preguntarle cuáles son sus inmediatas prioridades. "No es muy difícil imaginar qué puede preocupar a un profesor nuevo".

Las posibles respuestas que podemos facilitar a nuestros nuevos compañeros las podemos clasificar en los siguientes grupos.

1 ¿Cuál va a ser su tarea / misión / función en el Colegio?

Las clarificaciones que podemos hacer al respecto pasarían por:

- Describir y explicar el trabajo que deberá desarrollar la persona nueva en sus diversas áreas de intervención: docente, tutorial, administrativa y social:
- En el nivel/grado/curso/tutoría al

que se adscribe. También el ciclo:

- En el departamento o seminario.
- En el claustro.
- En las diferentes comisiones de trabajo, etc.
- Explicar cuál será la distribución horaria de las dedicaciones profesionales durante el tiempo laboral no lectivo.
- Orientar didácticamente a la persona nueva.
- Presentar, explicar y dar orientaciones sobre los documentos y la burocracia escolar (libros de escolaridad, formularios, expedientes, actas, informes a las familias, fichas...).
- Dar a conocer las revistas profesionales a las que está suscrito el centro.
- Proporcionar la legislación escolar básica que afecta a la vida académica de la persona nueva (selección de textos legales actualizada).

2 ¿Cuáles son las características de la Institución Educativa?

Aquí deberíamos arrojar luz sobre:

- La filosofía y valores de la escuela, recogidos, se supone, en el Proyecto Educativo.
- Mostrar los espacios, dependencias y servicios de la institución y facilitar su acceso y uso.
- Informar sobre el material didáctico de que podrán disponer en la institución:
 - Guías didácticas.
 - Plantillas de programaciones.
 - Documentos elaborados por los diferentes equipos (de ciclo, de departamento, comisiones pedagógicas...).
 - Material audiovisual e informático.
 - Libros técnicos disponibles (de metodología didáctica, de organización escolar, de orientación y tutoría...).

3 ¿Normas y procedimientos del Centro?

- Explicar los criterios que se utilizan en la escuela para adscribir al profesorado a niveles/grados, a asignaturas o áreas específicas; para elaborar los horarios; para regular la convivencia...
- Dar a conocer, en su caso, el Reglamento de régimen interno.
- Explicar las rutinas.

4 ¿Cuál es la composición del Claustro y personal del Colegio?

- Presentar a la persona nueva a sus compañeros y compañeras de trabajo.
- Proporcionar oportunidades para hacer vida social con el grupo de compañeros y compañeras (aperitivos, celebraciones informales, participación en actividades culturales, etc.).
- Incorporar a la persona nueva a equipos o unidades donde pueda conocer a sus colegas a través de la interacción que supone el desarrollo en común de tareas ordinarias.

5 ¿Cuál es el entorno del Colegio?

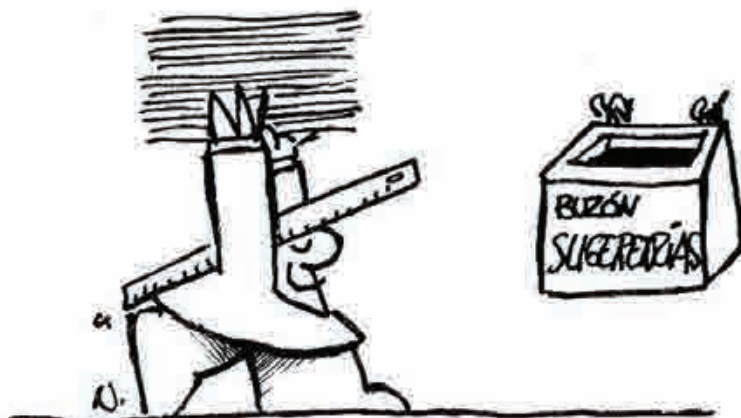
- Dar a conocer los recursos y las posibilidades didácticas que ofrece el entorno escolar.
- Favorecer los contactos de las personas nuevas con la comunidad:
 - Ayuntamiento del municipio y sus servicios.
 - Lugares de utilidad prosaica: ubicaciones próximas a la escuela donde poder comer económicamente, servicios médicos...
 - Centros culturales, cívicos y sociales.
 - Comunicaciones y transportes.

- Informar sobre los Planes de formación permanente en los que participa el centro, así como de la oferta de capacitación existente en la zona.

El papel de la dirección

Una vez que hemos dejado clarificados algunos de los interrogantes que pudieran suscitarse en nuestro nuevo compañero se hace necesario llevar a cabo una serie de medidas tendentes a la socialización con el nuevo centro de trabajo. Dichas acciones específicas deberían ser, por razones lógicas y obvias, acometidas por el director o en su caso el subdirector. Las personas que ocupan cargos directivos son quienes más deberían intervenir para favorecer que estos primeros contactos con la profesión y con la institución escolar, no fuesen irregulares o traumáticos. En todo caso, cuando una familia demanda nuestros servicios educativos solemos ser nosotros los que amablemente les mostramos las mil y una maravillas con las que cuenta nuestro centro. ¿Por qué no hacer lo mismo con el profesor nuevo? Enseñarle su "nueva casa", que se familiarice con su nuevo hábitat, que se sienta acogido y respaldado, detalle que me parece importantísimo. Cuando me piden que diga una cualidad que todo buen director debería de tener entre su catálogo de herramientas siempre suelo decir la misma: ¿Qué respaldo a sus profesores!, que sus compañeros se sientan apoyados, que dé la cara por sus iguales, porque no olvidemos que un director es un educador más y que la dirección no es más que una etapa pasajera de una trayectoria profesional que también pasará.

Respecto al apartado (b) planteado líneas arriba, que la persona nueva sea conocida, sería interesante en un primer momento los



directivos escolares nos preguntásemos, qué nos interesa conocer de la persona nueva: ¿Su experiencia anterior? ¿Su formación docente? ¿Sus capacidades extracurriculares? ¿Sus aficiones?

De estos interrogantes saldrían un buen catálogo de respuestas que nos permitirían conocer más y mejor a nuestro nuevo compañero y así poder aprovechar sus cualidades, así como poder dar salida a sus necesidades, demandas o requerimientos.

Si lo que buscamos es que nuestros nuevos profesores se sientan acogidos, se les facilite la integración y que a su vez sean conocidos por el resto de sus compañeros de trabajo, deberíamos proporcionarles ocasiones y oportunidades para que libremente ellos se puedan manifestar mediante conductas formales e informales.

- ¿Cómo se consigue todo esto?:
- Ofreciéndole oportunidades para plantear sugerencias, opinar y elaborar propuestas en las reuniones de trabajo o, eventualmente, facilitándole que las dirija o coordine.
 - Formando parte de los equipos ad hoc para desarrollar tareas específicas en las que se requiere una gran participación.
 - Propiciando encuentros informales con sus colegas en la escuela y fuera de ella.
 - Preguntándoles directamente, mediante contactos formales e informales.
 - Dándoles oportunidad de intervenir en ámbitos o áreas de actividad diferentes: curricular, administra-

tivo, de los servicios, del gobierno de la escuela...

¿Y el claustro?

Como colofón a este tema, sería interesante analizar las distintas posturas que adopta el Claustro frente a un nuevo compañero. Sin entrar en excesivas valoraciones, nos encontraríamos:

- Con aquellos profesores que son acogedores por naturaleza, venga quien venga allí, van a estar haciendo labor de guía e intérprete ante la comunidad educativa. Son escasos en número, pero si eres nuevo agradeces tener en los primeros momentos un alma generosa que te pueda guiar en tus primeros pasos.
- En el otro extremo están los que "pasan". Se centran en su trabajo y sus tareas y posiblemente a mitad de año pregunten quién es ese chico/a que entra en el aula de idiomas. Afortunadamente no hay muchos profesores de este tipo (prefiero pensar que no), pero desde luego no ayudan en nada a la integración y al mejor aprovechamiento de los recursos educativos con lo que se pueda enriquecer el Centro.
- Siendo simplistas (no vamos a ampliar el abanico) nos encontraríamos con un tercer grupo, los más numerosos y habituales los que se pueden agrupar en el justo medio entre los dos extremos antes mencionados. Buscan por un lado facilitar la entrada del nuevo miembro en la Comunidad educativa, se les ofrecen como ayuda para cualquier problema o

duda que se les pueda plantear, pero dejando siempre mucha autonomía para que el nuevo profesor sepa tomar sus decisiones o en su caso errar en algún procedimiento.

No cabe duda de que este tema al tratarse de relaciones humanas en un entorno de trabajo no es tan simple como pueda parecer en nuestro pequeño análisis. Aquí confluyen muchas variables que son imposibles de abordar porque las relaciones sociales que se desprenden de la convivencia en el trabajo son infinitas, quizás es por lo que debamos empezar a centrar la atención en nuestros colegios, escuelas o institutos en algo tan elemental y tan importante como es la comunicación, por supuesto una comunicación bidireccional y sin jerarquías de rango, que puedan entorpecer con pequeños "ruidos" la fluidez del lenguaje.

¡Ánimo porque merece la pena! ■

Para saber más

-ANTÚNEZ, S., *Claves para la organización de centros escolares*, ICE / Horsori, Barcelona, 1993b

-ANTÚNEZ, S., *Roles y funciones de los directivos escolares*. En Apuntes del curso de doctorado «Planificación y dirección de las innovaciones en centros escolares». Universidad de Barcelona, Departamento de didáctica y organización escolar. Documento de uso interno, Barcelona, 1995b

-ANTÚNEZ, S., *Proyectar una buena imagen. ¿cómo nos damos a conocer?: un instrumento para la evaluación*. *Aula de Innovación Educativa*, (58), enero, 58-59, Barcelona, 1997.

-Mc. GREGOR, D., *El aspecto humano de las empresas*, Diana, México, D.F. 1970

-ZABALZA, M.A. (Ed.), *Reforma Educativa y Organización Escolar*, cap. 1, 13-280, Tórculo, Santiago, 1996