

La gestión y la convivencia del claustro en la educación secundaria

Xavier Roig Moreno

La calidad de la convivencia del profesorado repercute en el clima del centro y directamente en las aulas. El equipo directivo, además de preparar el terreno, tiene que facilitar las herramientas y aplicar modelos y prácticas de gestión para que se dé una convivencia positiva y enriquecedora. En este artículo se muestran los aspectos clave para la mejora de la convivencia del claustro.

PALABRAS CLAVE 
ORGANIZACIÓN DE CENTROS
ROLES DEL PROFESORADO
PLAN DE CONVIVENCIA
LIDERAZGO

En el ámbito educativo, se suele asociar el término *convivencia* al alumnado, a la relación interpersonal que se establece con los iguales y con el profesorado. No obstante, la calidad de la convivencia del profesorado, que se ve reflejada en el respeto personal y profesional, en la ayuda mutua, en la colaboración, en la reflexión sobre la práctica y la facilidad para llegar a acuerdos en los equipos educativos, repercute en el clima del centro y directamente en las aulas.¹ Detrás de

una buena convivencia del alumnado hay un claustro con valores compartidos. El equipo directivo, además de preparar el terreno, tiene que facilitar las herramientas y aplicar modelos y prácticas de

Detrás de una buena convivencia del alumnado hay un claustro con valores compartidos

gestión para que se dé una convivencia positiva y enriquecedora.

LA ACOGIDA: UN PROCESO FUNDAMENTAL PARA LA INTEGRACIÓN

El primer día de un nuevo empleo es fundamental para toda persona que se incorpora a una comunidad de trabajo, deja una huella inicial que condiciona la eficacia en la resolución de las tareas, la motivación, la vinculación emocional con el centro y el actuar de los primeros momentos. La percepción de esta acogida, las sensaciones, los sentimientos que se generarán, las expectativas, la gestión de la incertidumbre, etc., será de lo que se hablará en casa después de ese primer día. En las escuelas e institutos públicos también se da esta realidad. A pesar de que la movilidad del profesorado de un curso a otro es común y frecuente, cada persona necesita ser acogida en el centro educativo de manera personal y adecuada, a fin de que se integre con éxito en el equipo de trabajo, mediante un conjunto de acciones sistemáticas dirigidas a la incorporación de nuevos miembros a la comunidad educativa.²

El equipo que dirige el centro educativo ha de preparar cuidadosamente la acogida del profesorado, novel o experimentado, que se incorpora a ese centro en particular. Este es un factor clave de mejora del funcionamiento de los centros educativos (Teixidó, 2007). Tiene que haber una

acogida institucional y formal a cargo del equipo directivo, si es necesario con una carta de bienvenida previa, donde se compartan las grandes líneas educativas del centro, el proyecto, cómo es la comunidad educativa, el barrio o el pueblo, la comunidad de personas a las que se sirve. Los cargos intermedios –jefes de departamento y coordinadores– tienen que ocuparse de aspectos prácticos de lo que será el trabajo del día a día: programaciones, líneas de trabajo de las áreas, metodologías, proyectos transversales, concreción en el aula del proyecto educativo, normas básicas de funcionamiento y de convivencia, tutoría, planificación anual, etc.³

Es muy positivo prever una acogida informal, que tienen que llevar a cabo, preferentemente, personas del claustro sin responsabilidades directivas ni de coordinación. Se trata de compartir la gestión del día a día; la cultura de la organización, que la hace única y diferente de otras; los consejos y los trucos para vivir el trabajo en ese centro de manera exitosa y positiva... En la acogida, la persona tiene que encontrar una mano extendida, cordial y entusiasta en las personas que dirigen el centro. Hay centros que ya programan sesiones de acogida de profesorado visitante por parte de alumnos de educación postobligatoria. Estos hacen una visita guiada en la que explican su experiencia y el modelo educativo del centro, sin la intervención del equipo directivo.⁴ Esta propuesta podría inspirar modelos de acogida del profesorado recién llegado con la participación del alumnado.

El plan de acogida ha de reflejar todos estos aspectos técnicos y de relación, los protocolos concretos y la documentación que hay que proporcionar a la persona que se incorpora al centro, desde el alumnado al personal de administración y servicios. El plan especifica la acogida del alumnado que inicia una etapa –ESO, bachillerato, formación profesional–, del alumnado recién llegado o del que se incorpora una vez iniciado el curso. Este documento marco también tiene que prever los protocolos para la acogida del profesorado y los profesionales de apoyo educativo que acceden al centro a principio de curso, o a medio curso a causa de una sustitución, por ejemplo. En este último caso, es fundamental prever un tiempo de acogida de calidad, al menos unas horas antes de entrar en el aula, donde el jefe de departamento o el coordinador de la etapa será el encargado de conducir los primeros pasos y presentar al nuevo profesor o profesora al alumnado. Conviene que el protocolo de acogida incluya una evaluación por parte de las personas objeto de esta con el fin de mejorar sus procedimientos.

Cada profesional lleva consigo un bagaje que, pasado el tiempo de la incorporación inicial al claustro, po-

El docente tiene que encontrar una mano abierta, cordial y entusiasta en las personas que dirigen el centro

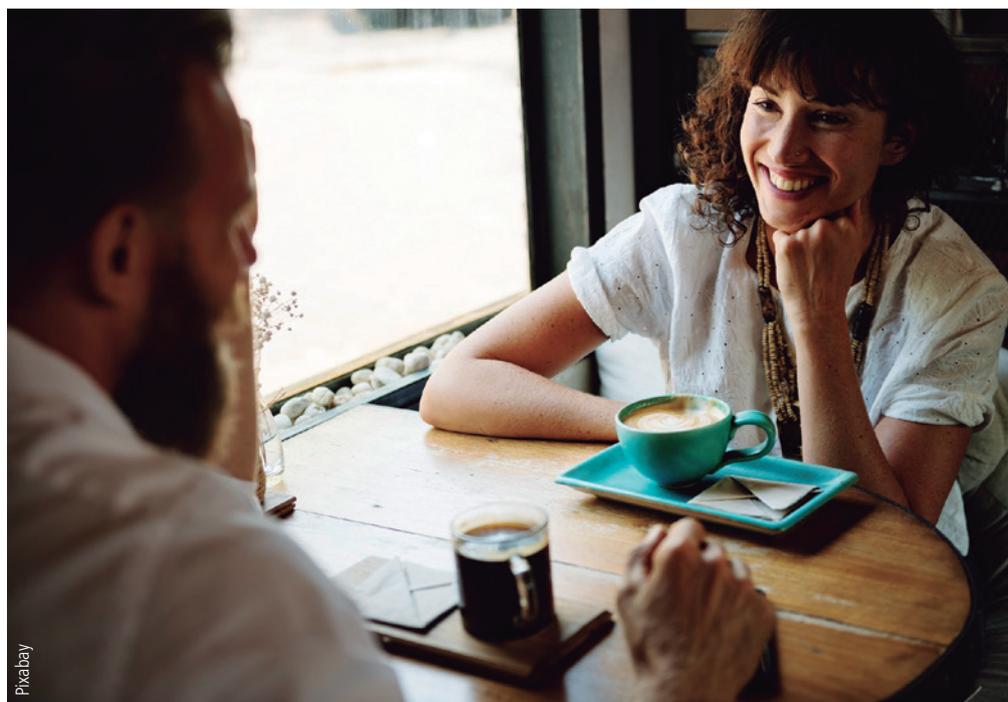
drá abandonar, mantener o compartir en la nueva organización.

LA CARGA EQUITATIVA DEL TRABAJO

Uno de los aspectos que más condicionan una buena convivencia en el claustro es la distribución equitativa de la carga de trabajo, los roles, los cargos y su concreción en el horario lectivo, especialmente en el centro de educación secundaria. Materias, grupos, proyectos, cargos y horarios pueden ser, a menudo, fuente de conflicto profesional si no se vela por la persona que no está presente en el momento de la toma de decisiones, es decir, por la persona recién llegada, por la persona novel.

El equipo directivo debe consensuar los criterios de confección de los horarios y el reparto de la carga docente con los departamentos didácticos. Unos criterios que deben ser coherentes con el proyecto educativo y respetar los procesos de acción tutorial y de consolidación de equipos educativos. Conviene ratificarlos en sesión de claustro para incorporarlos en las normas de organización y funcionamiento, a fin de que no sean objeto de discusión permanente, pero deben disponer de mecanismos para la mejora.

Superar tradiciones y jerarquías en beneficio de una distribución justa de la carga docente, equilibrada y transparente para la persona, y eficiente para el centro, es un reto que comporta muchos beneficios para la



organización y los individuos. Consensuar, escribir y aplicar los criterios sin acepción de persona es una labor básica en la planificación escolar propia del equipo directivo.

Hay que velar por la rotación de personas en las asignaturas de los departamentos, en los cargos, pero también por el acompañamiento del alumnado a lo largo de las etapas por parte de los tutores y las tutoras, al menos durante dos cursos consecutivos. Esto ayuda a la estabilización de los equipos educativos, la consolidación de las metodologías, la mejora de la coordinación docente, y el conocimiento y cohesión de los grupos de alumnos con los roles de cada uno. Desde el punto de vista de la acción tutorial, significa no comenzar de nuevo las relaciones interpersonales y permite aprovechar el bagaje del curso precedente, un factor de

mejora de la convivencia entre iguales y entre el alumnado y el profesorado.

Un aspecto que debe preverse es el relevo del equipo directivo, ya que el centro lo trasciende. A menudo, **en claustros con tensiones interpersonales y proyectos educativos débiles, los relevos suelen ser problemáticos, incluso con muchas dificultades a la hora de encontrar equipos directivos de relevo.**⁵

Un equipo directivo inclusivo y que ejerce un liderazgo distribuido vela por este proceso de relevo, prevé el momento, y establece unos procedimientos transparentes de traspaso de asuntos y de proyecto. Es un tiempo en el que coexisten en el centro educativo la gestión del presente, el cierre de una etapa y la toma de decisiones para iniciar otra nueva. El equipo saliente tiene que saber gestionar emocionalmente que se

toman decisiones de futuro, en las cuales su criterio ya no es imprescindible. La tarea de acompañamiento del equipo entrante por parte del saliente, en un ambiente de colaboración y aceptación de la experiencia, de valoración del esfuerzo y las contribuciones hechas, de apoyo a una nueva visión, es de gran valor, porque evita tensiones innecesarias, debilitadoras, y procura la evolución del centro sin que se rompa el hilo conductor entre proyectos educativos y de dirección.

COMPARTIR PROYECTO: EL CLAUSTRO INCLUSIVO

La escuela inclusiva es «aquella en la cual pueden aprender juntos alumnos diferentes». ⁶ No es osado afirmar que este centro será reflejo del claustro y de los valores que comparten los profesionales que lo componen. **Una escuela inclusiva necesita de un claustro inclusivo formado por profesorado diferente y diverso** en la formación recibida, la vocación y el ejercicio de su profesión; que reconoce la alteridad como una riqueza que enriquece mutuamente. Un claustro que incluye a todo el mundo, que distribuye liderazgo y responsabilidades entre las personas entusiastas y las profesionalmente competentes, y que también cuenta con las personas desmotiva-

das, las quejas, las individualistas, las que se inhiben de toda decisión... Solo así se puede luchar contra el individualismo del profesorado en ciertos claustros de centros de educación secundaria.

El proyecto educativo, y sus concreciones en la planificación estratégica a medio plazo o en el plan anual, tienen que ser fruto, a corto plazo, de un proceso de colaboración en el que se han tenido en cuenta todas las aportaciones si queremos que gocen de reconocimiento y sean vinculantes. Hay herramientas de gestión de equipos de trabajo que permiten fomentar la comunicación interpersonal y llegar a consensos sin que las personas se sientan juzgadas por sus aportaciones. De este modo, se construye una comprensión común de los hechos, para después formular objetivos y esbozar planes de acción. ⁷ Estos equipos de trabajo pueden ser liderados por personas del claustro sin responsabilidad directiva, siendo los directivos uno más, aspecto que permite profundizar en la democratización del claustro y que compromete a los participantes con el proyecto, la planificación y los procesos de cambio de los centros educativos. Se trata de imaginar juntos el futuro de la escuela y tomar las decisiones con coherencia, fomentando el compromiso colectivo con una visión del centro compartida. ⁸

El claustro ha de incluir a todo el mundo y distribuir liderazgo y responsabilidad entre las personas entusiastas y las desmotivadas

LA TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO: LOS CLAUSTROS QUE APRENDEN Y SE TRANSFORMAN

Los proyectos de transformación educativa se basan en la evidencia científica, en la influencia de las tecnologías de la comunicación y del aprendizaje, y en la evaluación a partir de los procesos de aprendizaje, y no solo de los resultados educativos y de cohesión social. Pero también en el convencimiento de los agentes educativos de que se quiere ofrecer una educación que empodere a los niños y niñas y jóvenes actuales y les dote de herramientas y competencias que les permitan construir su proyecto vital en un marco inclusivo, de equidad, justicia social y desarrollo sostenible (Unesco, 2015).

Esta transformación completa del sistema educativo debe llevarse a cabo aula por aula, escuela por escuela, en un proceso colaborativo que se inicia en los claustros y las comunidades educativas y que ha de abarcar todos los niveles del sistema. En este marco, a fin de dar forma al proyecto de escuela, se necesita de la formación compartida en el claustro. Una formación inclusiva y que cohesionen los equipos educativos para aprender juntos a organizar y dotar de coherencia el proyecto educativo, a diseñar los proyectos de aprendizaje y las actividades, a evaluarlos, a compartirlos, a difundirlos. ⁹ •

NOTAS

1. Véase en <http://escolapau.uab.cat/castellano/convivencia/ficha12.php> la propuesta de la Escola de Cultura de Pau para la mejora de la coordinación y el trabajo en equipo con los compañeros de claustro.
2. Véase, en este sentido, el documento *Acol·lada. Projecte de Convivència i Èxit Educatiu*, elaborado por el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya (<https://bit.ly/2E5T4yy>).
3. Véase ejemplos en <https://bit.ly/2Nx0lXX>, <https://bit.ly/2ya6LXV> y <https://bit.ly/2E3tbQ5>
4. Una experiencia en esta línea es la llevada a cabo por High Tech High School: www.hightechhigh.org/adult-learning/visit-hth/
5. En Aula, el espacio abierto de reflexión y debate sobre educación de la Fundación Jaume Bofill, este tema ha sido objeto de debate: www.fbofill.cat/videos/com-millorar-el-releu-de-les-direccions-dels-centres-educatius-resum

6. Como nos recuerdan Pere Pujolàs y José Ramón Lago (<https://bit.ly/2nYreZu>).
7. Un ejemplo (Metaplan Methodology) en: <https://bit.ly/2E2CsI2>
8. <http://transformacioeducativa.cat/noticies/faqs-sobre-la-visio-de-centre>
9. Para conocer diferentes iniciativas en este sentido: www.escolanova21.cat, <http://h2020.fje.edu/>, <http://colegiosinnovadores.com/>, <https://bit.ly/251jmsn> y <https://escolacongresindians.com/formacio/>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TEIXIDÓ, J. (2007): «Reflexions i propostes d'acció per a l'acollida dels professionals de nova incorporació a les escoles i instituts», en AA.VV.: *El centre educatiu acollidor (II)*. Barcelona. Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya. También disponible en: <https://bit.ly/2QzyY1i> [Consulta: octubre 2018]

UNESCO (2015): *Replantear la educación. ¿Hacia un bien común mundial?* París. Unesco. También disponible en: <https://bit.ly/1Kwcv3H> [Consulta: octubre 2018]

HEMOS HABLADO DE:

- Organización y gestión de centros.
- Roles del profesorado.
- Plan de convivencia.
- Liderazgo en centros.

AUTOR

Xavier Roig Moreno

Departamento de Educación.
Generalitat de Catalunya
xroig@xtec.cat

Este artículo fue solicitado por AULA DE SECUNDARIA en septiembre de 2018 y aceptado en septiembre de 2018 para su publicación.

Joves & Mobilitat



Jóvenes, móviles y seguridad vial. ¿Qué hacemos?

Participa en el 12º concurso de vídeos para Instagram, anuncios y proyectos de mejora

Premios para toda la clase
Estancia de una noche + entradas a PortAventura Park y Ferrari Land ¡y muchos más premios!

¡Anima a toda la clase a participar!
www.jovesimobilitat.cat

Organizadores: RACC, Tránsit
Patrocinador: PortAventura, Departament d'Ensenyament
Colaboradores: Generalitat de Catalunya, Adlescents.cat, Abacus, t@ms