



La organización escolar: también servicio de la atención tutorial



M. Mercedes García Recio

Profesora de Educación Secundaria en Castilla – La Mancha

El curso escolar para las familias son 175 días lectivos, a los que sumamos los descansos por fines de semana, tres períodos más llamadas vacaciones escolares, y algunos días no lectivos.

Para las familias, como para los alumnos, el curso escolar tiene sin duda tres hitos claros, cada uno ligados a los descansos, que coincide con las evaluaciones, y la publicación de las calificaciones. También hay otros hitos: días escolares para celebrar la Paz, el día del libro, o el de la mujer trabajadora.

Si eres docente, o trabajas en un centro escolar, sabes además que los eventos clásicos de este calendario son también periódicos, como: claustros, juntas de profesores, a veces elecciones al consejo, y siempre reuniones del mismo.

Los eventos que se dan en los centros “mueven” la escuela de forma inercial, el calendario es sin duda un elemento que nos marca como organización escolar. Eso nos hace creer, a las familias o incluso a los alumnos, que no hay diferencias necesariamente entre centros, es más quizá hay docentes, que cuando cambian de centro podrían trabajar sin preguntar muchísimas cosas, y ellos creer que “este centro” es como “aquél”.

¿Es eso adecuado? ¿Es esa normalización entre centros un valor? Desde algunas perspectivas lo es: imaginemos la cantidad de personal docente que cambia curso a curso de destino, o la actividad de la administración en relación con servicios como la Inspección Educativa, sería un proceso de adaptación demasiado intenso, y no haría de la escuela pública un sistema eficaz.

La norma vigente: el R.O.C de 1986, la Orden de Organización y Funcionamiento de 2012, así como otras de rango superior y no derogadas, no hacen más que ordenar para que todos hagamos “lo mismo”. Entonces, si hacemos todos los mismo, ¿qué nos diferencia?

Los centros escolares se diferencian en gran medida por dos factores: la comunidad que los forma y las políticas internas que ayudan a que las interacciones entre los miembros de la comunidad sean eficaces y traigan el éxito educativo. Pensar que la escuela solo sigue patrones organizativos, y no políticos, propios de la convivencia entre seres humanos, es pecar de ingenuidad, o más bien de ignorancia.

La comunidad escolar, somos todos, actuamos como objetos y sujetos de la educación. Y dentro de ella, nuestras dinámicas de relación en pro de los objetivos de todos, o no, determinarán las diferencias.

Esta comunidad es el alumnado, y sus familias, es el profesorado y los equipos directivos, es el personal laboral del centro, y los profesionales de otras instituciones que se relacionan con el mismo- desde el policía que regula el tráfico en nuestras entradas y salidas, al pediatra que cuida de la salud de nuestros estudiantes, o el concejal que se encarga de organizar los eventos de ocio juvenil en nuestra localidad-.

En este sentido, y teniendo en cuenta que todos interactuamos, la diferencia entre un centro y otro reside en cómo se regula la interacción y como esas reglas nos relacionan.

Es importante, además, entender que esa forma de relacionarse no es ajena a los valores de cada uno de nosotros, a las creencias que tenemos, y la manera en la que nos imponemos al resto.

Es de gran valor para la escuela pública que los equipos directivos, es más, los profesores, sean funcionarios públicos, ellos no se deben más que a la ley, no es un

servicio al gobierno de turno, sino más bien a la ley en vigor. Gracias a ello, los valores y creencias de un docente no serán tan influyentes que las organizaciones se desvirtúen de forma circunstancial, dependiendo del cómo somos los funcionarios. Aun así, es imposible que las personas sean solo seres racionales, en la interacción, en la convivencia entre seres aparecen: las presiones, las influencias, los grupos o camarillas...

En los centros escolares lo menos racional aparece, si es así ¿qué política, o micropolítica, se marca para que un centro obtenga el éxito al que puede llegar?

Los equipos directivos, son en gran medida los sujetos de la política interna, de la micropolítica y suelen serlo varios años seguidos y muchas veces en varios centros. En mi caso, es mi tercer centro en el que estoy en un equipo directivo. Sumo ya 6 cursos dentro de alguno, y tengo unos tres años más por delante, hasta que acabe esta “legislatura”.

La situación, la diferencia entre las tres experiencias que he tenido como jefa de estudios, se ha visto influenciada por la micropolítica que en cada proyecto de dirección se ha querido implementar, pero también hay otros factores que afectan a esa política, a las actuaciones y relaciones de “poder” entre las partes, a la participación de todos... Podría aclarar que hay tres factores:

- La veteranía en la docencia: no es lo mismo tener 30 años que 44, haber sido tutora muchas veces que no haberlo sido nunca, haber conocido todos los niveles educativos de las enseñanzas que solo algunos.
- El equipo de trabajo: el directivo y el claustro. Pertenecer a un equipo cuyo proyecto de dirección ha sido meditado y ajustado al centro, y desde dentro del grupo, es de alguna manera más motivador, centra el tiro; pero trabajar con personas que tienen mucha experiencia, han recorrido muchos centros o incluso otros puestos, es de gran ayuda en la eficacia de los procedimientos, aunque nuestra confluencia haya sido “de oficio”. Otra cosa es el claustro: la rotación de personal, su experiencia, sus procesos dentro del mismo centro, su formación continua. A veces lo que es bueno para un equipo directivo parece que no lo es para todos los docentes como conjunto.
- La comunidad escolar: las familias y el alumnado. La situación socio económica, su visión sobre nuestra escuela, sobre la escuela como ascensor social... el lugar donde residen, el transporte con el que vienen...

Ante estos factores, hay otras variables más materiales: el edificio en el que trabajas, la orografía del lugar en el que está, la política local...

Todas ellas influyen y confluyen en la comunidad escolar.

Sin embargo, los profesionales no solemos trabajar de forma muy diferente si hablamos en esencia. Lo que

cambian son los resultados, el desgaste o la naturalidad para que fluyan ciertas medidas, las resistencias...

Desde la Jefatura de estudios siempre he tenido relación con la acción tutorial y la convivencia escolar. Actualmente trabajo además con la CCP, la organización horaria, ... Pero en este momento hablaré sobre mi denominador común: la acción tutorial.

Las comunidades escolares de cada uno de los tres centros en los que he trabajado como jefa de estudios son muy diferentes: el primero es un centro muy grande que recibe a más de 12 pueblos de la comarca, pero está situado en un entorno más rural, donde la ganadería o la naturaleza está muy presente; el segundo es un centro mayor en número de alumnos pero que solo recibe a alumnado de dos localidades, que han crecido en 10 años multiplicando hasta por 4 su población, las actividades de las familias en la localidad son variadas, pero esta localidad es más un dormitorio para muchas de ellas; el último de los institutos está en el centro de una ciudad, el barrio en el que está no tiene vecinos con adolescentes en gran medida, y recibe en su mayoría alumnado de 4 pueblos cercanos a la ciudad.

En todos ellos la acción tutorial es clave, y mi punto de partida en los tres centros era parecido: la regulación y rutina del tutor dependía del tutor/a en cuestión y muy poco de la organización; la información más allá de las calificaciones, se perdía curso a curso, y más aún sobre todo una vez el tutor desaparecía del centro o dejaba de serlo.

En este sentido mi objetivo en cada centro ha sido doble:

- Atención individual al alumnado y familia.
- Recogida organizada de estas actuaciones para hacer de esta un historial interno de centro de cada alumno.

En el segundo de mis centros, tras la publicación en 2012 de la orden de organización y funcionamiento, encontré algunos problemas para instaurar las rutinas necesarias para atender individualmente al alumnado y familias: la pérdida de la hora lectiva de tutoría individualizada; y la merma en el horario complementario al tener un horario lectivo de hasta 20 horas lectivas, incluso 21, impedia configurar formalmente un horario adecuado para la dedicación que implica la tutoría.

Sin embargo, mi presencia en el equipo directivo influyó mucho en dotar al tutor de las dos horas de atención a familias que aparecen en la orden del 2012. Recordemos que, en un centro con más de 25 unidades, se pierden hasta 30 horas de atención a la guardia si dotamos a los tutores de esas dos sesiones. Yo aposté y apuesto por esa dotación en el horario del tutor. Sin embargo, en centros escolares rurales o con más necesidades en relación con la convivencia escolar, se entendía que esta sesión no solo es lícita, sino necesaria; en contraposición al llegar a la ciudad, el horario del tutor no tenía de esa sesión, ¿por qué? ¿las tutorías no necesitaban esta sesión? ¡¡Por supuesto que sí las necesitan!! Pero las costumbres varían tanto cuando la problemática no es la misma...

Así lo primero que he hecho en cada centro ha sido poner foco en los recursos horarios para la acción tutorial. En este punto no hay nunca resistencia, más allá del equipo directivo. Sin embargo, dotar de actividad al horario siempre genera mucha controversia.

El horario de atención a familias va acompañado en todos los casos de una hora lectiva sin alumnos, y otra con ellos si hablamos de tutorías de 1º a 3º ESO. Esto es todo lo que un tutor tiene en su horario para hacer este trabajo.

¿Cuál es ese trabajo en el que pongo el foco?

Lo primero es cumplir con el requisito de contactar al menos una vez al año con las familias del tutor de forma individual. Es por esto que en las reuniones de tutores fomentamos la organización de un calendario de atención donde por períodos atendamos a las familias según las necesidades siguientes: alumnado repetidor, alumnado de nueva incorporación en el centro, alumnado con necesidades de apoyo o específicas; alumnado con riesgo de repetición, alumnado con perfil de diversificación- PMAR- FPB, alumnado absentista, alumnado con seguimiento ordinario.

Con el fin de que todos sea atendidos, se establece un calendario donde se asegure que el alumnado con seguimiento ordinario esté presente trimestre a trimestre, y se consiga así tratar con sus familias al menos una vez de forma individual.

O	P	Q	R	S	T
1ª EVALUACIÓN	EVAL01_Problemas de ASISTENCIA	EVAL01_Problemas de convivencia	EVAL01_Entrevista-seguimiento con el alumno	EVAL01_Entrevista con la familia	EVAL01_seguimiento Orientadora Educadora
				20/10/2021 Entrevista telefónica con su madre en la que informa sobre	

Ilustración 1: Recorte del principal del cuaderno del tutor

1. RESULTADOS ACADÉMICOS GENERALES							
Nº mat. Susp.	nº al	% al	De las materias que cursan los 34 alumnos, la materia con menor número de suspensos es EFI (2), seguida de FILO (6), ING (10), LENG (16), FYQ (18) y MAT (19). En el resto de materias que no cursan todos los alumnos el porcentaje de aprobados es del 100%, excepto en Dibujo Técnico, con 2 suspensos y Tecnología Industrial, con 3 suspensos.				
0	13	38%					
1 o 2	5	15%					
3 o 4	10	29%					
5 o más	6	18%					
Total	34						
2. ESTUDIO DEL GRUPO:							
<input type="checkbox"/> En general, su comportamiento en clase es correcto, respetan las normas, aunque debe mejorar su participación, deben preguntar dudas cuando no entiendan algo. <input type="checkbox"/> El nivel académico de la clase, en general, es bueno, aunque se nota una gran diferencia entre el grupo de diez alumnos con 4 o más suspensos y el resto del grupo. Esos diez alumnos manifiestan una evidente falta de baje, que se une a su falta de esfuerzo y deficiente organización de su trabajo. <input type="checkbox"/> En general, la convivencia es buena, no hay conflictos entre ellos. <input type="checkbox"/> La asistencia a clase es normal, cuando faltan, las ausencias están justificadas. <input type="checkbox"/> No hay problemas con el orden en la clase, se respeta el material.							
3. CASOS INDIVIDUALES							
Nº	ALUMNO/A	EDA D 2022	REP.	N. mat. SUSP.	Análisis del tutor tras la evaluación	Decisiones a tomar con el alumno	Planes de refuerzo de materias para recuperar
1		17	No	5	Sus malos resultados se deben a su falta de trabajo.	Realización de los planes de refuerzo.	FILO, LENG, MAT, FYQ, ING

Ilustración 2: Recorte del acta de evaluación dentro del cuaderno

El registro de esta historia de entrevistas, actuaciones u otros se hace a través de un libro de hojas de cálculo que llamamos el cuaderno del tutor. Cada alumno tiene una fila asociada en el principal de estas hojas, y éste está dividido en 4 tipos de columnas, un tipo por evaluación: inicial, de primera a tercera-final.

Entre el tipo de datos que se recogen no están solo los pequeños resúmenes de entrevistas, sino también: datos iniciales, valoraciones de las juntas de evaluación, materias suspensas en cada evaluación...

Además, este libro está compartido con Jefatura de Estudios, con el departamento de Orientación, y permite un control sobre la situación del alumno, y sobre las actuaciones de la tutoría sin necesidad de reunirse o preguntar.

Hacer así la recogida de datos, y los análisis ayuda además a confeccionar de forma completa un acta adecuada de evaluación tras las Juntas que se efectúan cada trimestre.

Una de las grandes resistencias que me he encontrado ante esta herramienta es considerarla un obstáculo para el trabajo del tutor, y no una oportunidad de comunicación entre equipos.

Para evitar la resistencia habitual, siempre he ejecutado a la vez con ellos el cuaderno, he intentado yo misma poner comentarios dentro de las celdas al efecto, y he mostrado la utilidad que tiene la hoja de cálculo para encontrar, contar, clasificar rápidamente los datos que

muchas veces necesitamos en Jefatura u Orientación para trabajar con los casos habituales.

Este ejemplo de actuación para la atención de las familias, para la recogida de información en las juntas, o durante el curso, así como su registro, es pequeño; sin embargo, bien entendido e instalado en el tiempo ordena los procesos, ayuda a compartir información, y la información entre docentes y profesionales, es poderosa.

Tras mi experiencia en cada centro, en los que he ordenado así el proceso, tengo que decir que los factores que más han influido en su implantación son: la veteranía de los docentes, así como la rotación en los claustros. A mayor edad, menos posibilidades de cambios en las formas de proceder en este sentido; y si además cada curso tienes la friolera de 50% o más de cambio en tu claustro valoras si es tan complejo o no.

¿Es esto exitoso aun así?

Creo sin duda que una de las claves del éxito son la constancia y la buena organización. Sin ninguna de ellas empezar un proyecto no implica acabarlo, y a veces, si no todas en educación, acabar el proyecto es haber tenido un éxito claro.

En mi primero de los centros, este tipo de procedimiento se terminó con mi marcha, en el segundo, aun continúa. ¿Crees que ahora conseguiré que algo parecido se instale? ●