

EL PROFESORADO: FORMACIÓN, FUNCIONES, TUTORÍA.

Don José Antonio Marina

Su asistencia a esta Jornada, para reflexionar sobre asuntos de trabajo, me parece un ejemplo magnífico y casi conmovedor. Me gustaría que esta reunión fuera útil, más práctica que teórica. Uno de los problemas que tiene la educación es que todo el mundo cree saber lo que hay que hacer, y cada vez estoy más convencido de que cuando alguien lo piensa es un inconsciente o un irresponsable o un impostor. La educación es un problema de gran complejidad. Lo que tenemos que hacer es aprender continuamente de lo que estamos haciendo, ver si lo estamos haciendo bien o si lo estamos haciendo mal. Hay una anécdota que me gusta contar a mis alumnos más jóvenes, para explicarles como soluciones que en teoría parecen claras, en el momento de aplicarlas a la realidad no resultan tan eficaces como pensábamos. En los años 50 hubo en China una plaga de ratas que se comían los cultivos de arroz. Al gobierno chino, que no tenía dinero para una campaña de desratización, se le ocurrió una idea teóricamente genial: somos 1.200 millones de chinos, si cada chino mata un par de ratas en un fin de semana hemos acabado con la plaga. Para incentivar la cacería se prometió un pequeño premio por cada rata muerta. Pero no contaron con que los cultivadores echaron cuentas y llegaron a la conclusión de que era más rentable criar ratas que plantar arroz. Construyeron unas jaulas fantásticas, metieron en ellas unas cuantas ratas y dejaron que la naturaleza obrara. No tenían que estar preocupados ni por el agua, ni por el tiempo, ni por las plagas, ¡ni por las ratas!.

Así nos pasa muchas veces en la educación. Cosas que vemos claras en la teoría no funcionan cuando intentamos ponerlas en práctica.

Otro asunto que hemos de tener presente es que la educación -lo que hacemos padres y docentes- solo puede aumentar la probabilidad de que suceda lo que "nosotros" deseamos que suceda. Esta es una exigencia de humildad que hemos de tener presente. Si el sistema de aprendizaje fuera determinista, es decir, que si yo hiciera A sucederá forzosamente B, todo sería sencillísimo. Pero los seres humanos no funcionamos así. Si hago A lo más que puedo conseguir es que aumente la probabilidad de que suceda B, pero solo la probabilidad. Si desde fuera alguien obra en el mismo sentido, la probabilidad aumentará, pero si obra en sentido contrario, evidentemente disminuirá. Esto significa que tenemos que ir a una especie de "conspiración" educativa, entre padres, docentes, instituciones, ciudadanía en general, porque nadie puede hacer nada solo, porque vamos cada vez más hacia un tipo de educación por integración de esfuerzos e influencias, de manera que cada vez es menos eficaz la tarea de un profesor que trabaje aislado.

Dicho esto, voy a empezar a hablar desde lo que yo sé. Me he dedicado muchos años a estudiar como funciona la inteligencia humana. Esto no es un asunto marginal para la tarea educativa, porque lo que pretendemos es desarrollar personas inteligentes. Por lo tanto, la idea que tengamos de lo que es la inteligencia va a presionar sobre las teorías pedagógicas, sobre las teorías acerca del alumno, sobre las programaciones, y sobre el sistema de prestigios sociales que estimulan los comportamientos humanos. Voy a poner un ejemplo. Hace años se realizó una encuesta entre estudiantes universitarios americanos y miembros de una tribu africana llamada los baoulé, para averiguar qué pensaban unos y otros que era ser una persona inteligente. Hasta cierto nivel estaban de acuerdo, consideraban que la inteligencia era la capacidad de aprender, la capacidad de resolver problemas nuevos, la capacidad de expresarse bien, pero a partir de ahí los baoulés iban por otro lado y añadían que también es una muestra de inteligencia saber resolver los problemas sociales y colaborar para el bien de la tribu. Los americanos, en cambio,

decían que eso no tenía que ver nada con la inteligencia, sino, en todo caso con la moral. Una persona inteligente seguía siendo inteligente aunque fuera perversa.

Es evidente que se trata de una decisión voluntaria. A mí me parece más inteligente incluir el comportamiento dentro del concepto de inteligencia, que reducir este concepto a un conjunto de operaciones mentales sin trascendencia real. Durante muchos siglos nuestra cultura ha transmitido una idea de inteligencia muy brillante pero que nos ha metido en un callejón sin salida. Consistía en decir que la función principal de la inteligencia era conocer, que su culminación era la ciencia, y que nuestros alumnos deberían ser algo así como científicos en miniatura. Seguimos repitiendo que saber jugar bien al ajedrez o resolver ecuaciones diferenciales es una demostración más clara de inteligencia que saber mantener unas relaciones de pareja satisfactorias, organizar una familia feliz o construir una sociedad justa. ¿A quién se le ha ocurrido semejante disparate? Todo lo que nos preocupa es conseguir un modo de vida que nos ponga en buenas condiciones para alcanzar la felicidad privada y una convivencia digna. Ser feliz, implica, desde luego, saber ganarse la vida, pero esto es solo una parte de la formación, porque es una parte de la vida. ¿Hay que dar formación laboral a nuestros alumnos? Sin duda, pero no es lo único importante. Habrá que explicar a muchos padres que están preocupados por el futuro laboral de sus hijos que no miren a otro lado, que miren a sus propias vidas y que piensen si el trabajo ha sido lo único importante que han tenido o que han echado en falta.

¿Dónde estaba el problema? Es un problema que también está afectando mucho a los profesores que se encuentran con unas tareas que, en este momento, parecen que les vienen sobrevenidas y que muchas veces nos agobian. Nosotros estuvimos muchos años preocupados por transmitir esta idea de inteligencia: "yo lo que tengo que hacer es desarrollar la inteligencia matemática, lingüística... de mis alumnos". Y eso hemos aprendido más o menos a hacerlo, sabemos enseñar matemáticas, lengua, inglés, pero ahora nos dicen que no es eso todo lo que tengo que hacer. Las aulas se han vuelto conflictivas y ahora nos piden que hagamos unas cosas rarísimas.

Necesitamos desarrollar la inteligencia de los alumnos desde luego, pero la inteligencia importante no es solo teórica. Nosotros, como profesores, no tenemos una profesión teórica sino práctica. Más que ser expertos en nuestra asignatura, necesitamos saber enseñar, es un asunto práctico más complicado. Nos tenemos que convencer de que la inteligencia teórica -a pesar del prestigio que tiene- está por debajo de la inteligencia práctica. Un problema teórico se resuelve cuando conozco la solución, pero un problema práctico no se resuelve cuando conozco la solución, sino cuando la pongo en práctica, que suele ser lo más difícil. ¿Por qué? Porque la realidad tiene un coeficiente de resistencia, y la libertad humana un plus de imprevisibilidad. En el momento que convirtamos toda actividad teórica en un caso de actividad práctica, veremos con mucha mayor claridad la esencia de nuestra profesión. Las matemáticas, por ejemplo, no es algo que una razón pura, desencarnada, universal, haga al relacionarse con esos maravillosos objetos ideales que llamamos números. Es una de las actividades que hace un ser concreto, con sus motivaciones, sus dificultades, sus manías, que consigue aislar parte de sus recursos mentales para dedicarlos a las matemáticas. La actividad práctica está guiada por valores. Pues bien, el científico, que sin duda desea el conocimiento, se dedica al estudio porque la verdad le parece "valiosa". El reino de los valores es más amplio que el reino de la verdad.

Algo parecido ocurre con la enseñanza. No consiste en transmitir conceptos en una especie de escuela platónica, ni siquiera en una escuela constructivista. Los que estamos en clase estamos en una especie de selva afectiva, donde los niños vienen con sus problemas, sus aspiraciones, sus aburrimientos, sus miedos. Los profesores entramos también con nuestros problemas, y en todo ese barullo la primera tarea es conseguir hacer un hueco entre tanta maleza emocional, un claro en el bosque donde podamos transmitir o construir ideas.

El nuevo tipo de educación que necesitamos piensa que la finalidad de la inteligencia es dirigir bien el comportamiento para salir bien parados de la situación en que estemos. Si la educación es científica, consistirá en hacer buena ciencia. Si la situación es afectiva, será en resolverla felizmente. En nuestro caso, si la situación es didáctica, la inteligencia consiste en dirigir bien el comportamiento del propio profesor para cumplir las metas de esa situación docente. Nuestro problema es siempre un problema práctico: ¿Cómo consigo que los niños y las niñas que no están interesados por las matemáticas acaben estudiándolas, comprendiéndolas, y, a ser posible interesándose por ellas? La teoría está siempre al final. Nosotros estamos siempre resolviendo problemas prácticos. Vistas así las cosas, entendiendo que la vida y el mundo es un conjunto de problemas prácticos, no resulta extraño afirmar que las funciones del profesorado actual -creo que de los maestros de siempre- sean las siguientes:

- 1.- Saber su asignatura y transmitirla.
- 2.- Educar a través de su asignatura.
- 3.- Enseñar a sus alumnos a resolver conflictos.

Esta última función es la que desorienta e irrita a muchos de nuestros colegas, que querrían tener alumnos sin conflictos o, al menos, con conflictos que no exteriorizaran en las aulas. Pero la sociedad es conflictiva y es iluso pretender quedarnos fuera de los conflictos. Una de las cosas que tenemos que enseñar a nuestros alumnos es enfrentarse con una vida conflictiva con ellos mismos, con sus vecinos, con sus familias, con sus hijos y con el mundo en general.

¿Que antes era más sencillo? Desde luego. Vivíamos en una sociedad más cohesionada y autoritaria. Pero nuestro trabajo no consiste en enseñar a un alumno ideal, sino al alumno que nos llega, que ahora es más complicado. Imaginad el ejemplo de un médico que dijese: "Los enfermos de hoy día son detestables. Antes se tenía una gripe y era una gripe decente, pero ahora vienen con gripes complicadas con alergias, con trastornos psicosomáticos, y tenemos que terminar mandándole a psicoterapia para que pueda superar la gripe. Son pacientes insoportables". En efecto, era más fácil lo otro, pero el médico no puede decir a su paciente: "Vaya usted a que le cure su familia, y cuando sea usted un enfermo decente, venga aquí y le trataré". Nosotros estamos diciendo algo parecido: "A ti que te enseñe tu familia y cuando estés medianamente educado, ven que yo te proporcionaré el resto de la educación". A todos los profesores nos encantaría tratar solo con alumnos maravillosos, y desearíamos estar lejos de los vagos, los mal educados y los insociables. No hay profesor ni padre que en algún momento no haya pensado como Antonio Machado: "¡Herodes, qué gran pedagogo!".

Ahora los profesores hemos de admitir que tenemos que aprender a ayudar a resolver conflictos y a tratar con situaciones afectivas y sociales complicadas. Las personas que han tenido talento pedagógico lo han sabido ser siempre. Lo que ocurre es que nos olvidamos de ellos porque hemos tecnificado nuestra profesión docente. Os contaré una anécdota que me llamó la atención:

Los que sois muy jóvenes no recordareis, pero hubo un momento que, sobre todo en Madrid, pero también en casi todo España, había una especie de pugna acerca de que si el mejor médico era Giménez Díaz o era Marañón. Había mucha discusión: "pues mejor Giménez Díaz", "Pues es mejor Marañón" (todavía no existía la clínica de Navarra). Un día en una reunión de médicos, en que se estaba discutiendo este asunto, apareció un médico muy viejecito diciendo:

- La respuesta a esa pregunta la sé yo.
- ¿Por qué la sabe usted?

- Porque fui durante muchos años catedrático de Patología en San Carlos y hacia las autopsias de Marañón y las de los enfermos de Giménez Díaz que me bajaban con su expediente. Así que sé quién es el mejor médico: Giménez Díaz sabía mucho más que Marañón, pero Marañón curaba más que Giménez Díaz".

- ¿Y?

- ¡Ah! Es que son dos cosas distintas.

Nosotros nos movemos en el terreno de Marañón. No necesitamos ser los que más sabemos, sino los que más enseñamos.

De todo lo anterior se desprende que la nueva idea de inteligencia es fundamentalmente práctica y tiene un componente afectivo. Pero hay algo más que tiene inmediata aplicación a nuestro papel de profesor. Aunque la inteligencia sea una capacidad personal, y cada uno tengamos la nuestra, siempre se desarrolla en un contexto social que la estimula o la bloquea. Todos lo sabemos por nuestra propia experiencia. A veces estamos en un grupo y la conversación se empobrece, se deteriora, solo se nos ocurren mezquindades, y al final salimos con una desagradable sensación de torpeza y desánimo. En cambio, con otros grupos la dinámica es distinta. La conversación no decae, es estimulante, en vez de desanimarse los contertulios se animan, todas las cosas parecen más interesantes y uno mismo se considera más inteligente. Esto es lo que llamo inteligencia compartida, que es la inteligencia de los grupos, de las organizaciones o de las instituciones. Hay parejas inteligentes y parejas estúpidas, familias inteligentes y familias estúpidas, centros educativos inteligentes y centros educativos estúpidos. Doy por sentado que todos los que estamos en un Centro Educativo somos muy inteligentes. Pero el tema está en que un Centro puede ser muy torpe si no consigue convertirse el Centro entero en el protagonista educativo. El profesor aislado no tiene ya capacidad de educar, tiene que hacerlo el claustro entero. No se puede vivir como un profesor aislado en un Centro, no se puede considerar que, a lo sumo, el Departamento es la célula operativa docente. Esto no es suficiente.

Desde hace 4 o 5 años doy casi tantas más clases a empresarios como doy a alumnos, porque a los empresarios de repente se les ha despertado un interés loco por la pedagogía, porque el concepto básico de "management" es necesitamos hacer empresas inteligentes. Incluso han adoptado un término técnico que es llamativo que no haya salido del mundo de la educación, "tenemos que hacer learning-organization", tenemos que hacer organizaciones que aprenden. Y eso no se nos ha ocurrido a nosotros, se le ha ocurrido al mundo del dinero, al mundo empresarial. Quieren decir que "...estamos en un mundo muy competitivo, con muchos problemas, muy rápido y tenemos que potenciar hasta la última gota de talento que haya en nuestras empresas". ¿En qué consiste una empresa inteligente? En que por el hecho de estar trabajando de una manera determinada todo el mundo está dando de sí todo lo que tiene y además se encuentra bien.

Un organismo inteligente, una organización inteligente, un centro inteligente, es aquel en que un conjunto de personas, que no tienen por qué ser extraordinarias, por el hecho de estar trabajando de una manera determinada y estar dirigidas de una manera determinada, producen al final resultados extraordinarios. Y ese plus viene de cómo está organizado.

Un Centro Educativo inteligente, donde sí nos gustaría a todos trabajar, es el conjunto de talentos o de saberes personales, más un modo de organización, más un modo de dirección. Por eso nos resulta de tanta importancia mejorar la calidad de los equipos directivos de los Centros, como de los equipos directivos de las empresas. Las empresas están dedicando un montón de dinero y un montón de esfuerzo a la formación continua de sus cuadros y de sus empleados, pero continuo, hasta tal punto que las empresas grandes han creado su propia universidad corporativa: "... Es tan importante aprovechar todo lo que tenemos en la empresa y estar reciclándonos continuamente que voy a crear mi propia universidad, para someterlos a todos, continuamente, a un proceso de aprovechamiento de su propio talento". Hay unos departamentos que se llaman "Departamento de Gestión del Talento".

Tal vez ni siquiera un centro aislado puede educar, sino que tiene que estar relacionado con otros centros, para colaborar con ellos, compartir experiencias y emprender proyectos

conjuntos. Por eso se creó la red de Centros de formación del profesorado, para que funcionasen como una especie de sistema nervioso que conectara a todos los implicados en la docencia. Que nos ayudara a luchar contra la pasividad. El sistema educativo es un diplodocus dormido, al que hay que despertar. Si consiguiéramos hacer inteligentes nuestros centros, todos resultaríamos beneficiados, porque seríamos nosotros también más inteligentes. A todo el mundo le gusta trabajar en un ambiente estimulante y animoso, y tener la conciencia de que está haciendo algo importante.

Todo esto tenemos que explicárselo a la sociedad. Los docentes hemos sido unos pésimos difundidores de lo que hacemos. Necesitamos un buen marketing educativo, por muy rara que parezca la expresión. Tenemos que hacer comprender a todas las fuerzas sociales que el nivel de vida de todos -no solo el nivel económico, sino el social, el afectivo, el vital- va a depender cada vez más de la educación. Repetirles hasta el aburrimiento que se trata de aumentar la probabilidad de que ocurra lo deseable, y que esto depende de todos. ¿A qué aspira un profesor? A lo mismo que aspiran los padres sensatos: a que sus hijos estén en buenas condiciones para alcanzar su felicidad y colaborar en una convivencia digna.

Para lograrlo, solo tenemos tres medios:

- 1.- El premio.
- 2.- El castigo.
- 3.- El cambio de creencias.

Sabemos que el castigo es muy eficaz, pero sólo para inhibir conductas o cumplir órdenes rutinarias. Podemos hacer que nuestros alumnos o nuestros hijos estudien por miedo al castigo, pero es más difícil que por ese procedimiento disfruten estudiando, se despierte su curiosidad, o construyan una personalidad autónoma.

En este sentido, los premios tienen una mayor eficacia. El problema está en que no sabemos lo que cada persona considera un premio. Para mi no lo sería que me invitaran a un concierto del grupo de moda, pero para mis alumnos, sí. Quiero detenerme en este asunto porque nos afecta a todos, también a nosotros, ya que todos poseemos sistemas de motivación muy parecidos. ¿Por qué hacemos lo que hacemos? Unas cosas por miedo, sin duda alguna. No queremos perder el trabajo, no queremos que nos multen, no queremos que roben nuestro coche. Pero otras cosas las hacemos porque disfrutamos con ellas, o porque nos gusta sentirnos útiles, o por generosidad, o por nuestras creencias religiosas. Al final, todas esas motivaciones plurales pueden resumirse en dos grandes motivaciones:

1.- Aumentar nuestro nivel de bienestar. Esto supone eliminar el dolor, reducir las molestias, alcanzar el bienestar físico, económico, afectivo. Tener seguridad. Todo esto lo necesitamos, pero no es suficiente. Cuando tenemos satisfechas todas estas necesidades en vez de sentirnos alegres podemos sentirnos deprimidos. Fijaos que la palabra "saciedad", que en teoría significa algo bueno, tiene una acepción peyorativa. El saciado está harto.

2.-La ampliación de nuestras posibilidades. Todos nos queremos sentir eficaces, exaltados, útiles, necesarios. Todos queremos sentirnos poderosos de alguna manera, satisfechos con lo que hacemos, sentir que progresamos. Somos curiosos, queremos saber hacer otras cosas, ser reconocidos, colaborar en cosas grandes. No es verdad que solo nos guíe un hedonismo confortable. Todos experimentamos también una tentación de grandeza. Por resumirlo en una frase: Todos queremos crear algo. Crear no es algo extraordinario, aunque sea maravilloso. Consiste en hacer que algo valioso que no existía, exista. Un hijo, un libro, un jardín, una acción educativa eficaz, una amistad, un buen centro, una sociedad justa.

Es fácil ver que estas dos grandes motivaciones son en parte contradictorias. Una me lleva hacia la comodidad, otra hacia la creación. La felicidad es la satisfacción armoniosa de esas dos grandes motivaciones. De las dos.

Si como profesores sólo aspiramos a la comodidad creo que además de compórtanos mal estamos metiéndonos en un callejón sin salida. Un centro educativo inteligente, o una empresa inteligente, o un sistema educativo inteligente, o unos padres de familia inteligentes, son los que consiguen unificar una vida cómoda con una vida grande.

Os decía antes que las tres herramientas que tenemos son el castigo, el premio, y el cambio de creencias. Frente a unas creencias reductoras de que lo único que mueve a los seres humanos es el provecho propio y la comodidad tenemos que defender que el ser humano no es tan mezquino. La idea que tenemos del ser humano es una de las creencias básicas para organizar la interacción y la convivencia. Si creemos que no es de fiar, nos comportaremos a la defensiva y acabaremos todos armados y en tensión. Gran parte de lo que he dicho en esta charla acerca de la necesidad de cambiar la idea de inteligencia o a la necesidad de colaborar es un intento de ayudar al cambio de creencias. Y lo mismo sucede con mi afán de recordar que una vocación creadora no es un lujo sino una necesidad. Necesitamos vivir con una cierta exaltación, saber que no somos intercambiables, que hay algo importante que solo podemos hacer en primera persona. Ortega decía: "Todos tenemos una misión de claridad", y la que tenga yo o tu no la puede realizar otro, porque no está en nuestra misma situación.

¿Es que todos debemos ser héroes o sacerdotes de la educación? No. Es algo mucho menos exigente y, desde luego, mucho menos retórico. Todos tenemos que luchar por nuestra felicidad. Pero esa felicidad tiene un aspecto de comodidad y un aspecto de exaltación. Si supiéramos integrar ambas cosas en nuestra vida, nuestra actividad profesional sería mucho más interesante.

En un momento en que se está difundiendo un modelo de la docencia como actividad de alto riesgo, aniquiladora, y terrible, debemos reivindicar que la profesión docente es un modo muy satisfactorio de vivir. Hemos pasado de la idea del docente sacerdote al docente mártir, así que vamos de mal en peor. A mí en cambio me parece un modo grande y deseable de vivir. Y los que no lo sientan así deberían buscar otro trabajo o, por lo menos, no estorbar.

Reflexiones finales del profesor Marina expuestas en el coloquio.

1.- No soy yo quien ha compadecido a los profesores. Al contrario, he dicho que en este momento sufrimos una plaga de victimismo exagerado, que se ha convertido, además, en un sistema de excusas.

2.- Respecto a la formación del profesorado, el Ministerio pasa de ello y ha pasado siempre. Por eso ponía como ejemplo lo que hacen las empresas, que gastan mucho dinero y esfuerzo en formación continua.

3.- Me parece absolutamente relevante mi referencia a las empresas. Absolutamente relevante. Tenemos que aprender de quién sea. Las Leyes educativas valen para muy poco. Lo que el sistema educativo necesita -a nivel de Comunidades o de Estado- es un Departamento de Recursos humanos fantástico.

4.- Estos años he intervenido en muchos debates sobre la LOCE, para decir que unas cosas son buenas, otras malas, y otras indefinidas hasta que no aparezcan los reglamentos. Por ejemplo, ¿los itinerarios son buenos? Pues depende de como se prestigie el itinerario más orientado a lo profesional. Si se descuida, se convertirá en el desaguadero del sistema, y eso sería indecente.

5.- De la formación del profesorado y de la carrera docente, ya me dirán lo que dice la LOCE: vaguedades.

6.- Respecto a los Departamentos, acerca de los que soy crítico, he de matizar. Como todo organismo complejo, un centro tiene órganos y sistema de conexión entre ellos. En el cuerpo humano el sistema nervioso, glandular y sanguíneo son sistemas de conexión. Dentro de un buen centro educativo hay dos sistemas de órganos y dos sistemas de conexión distintos. Uno es el académico constituido por la dirección, jefatura de estudios, departamento, profesores. El otro tiene una estructura menos académica y mas formativa: Dirección, Claustro, Consejo escolar, departamento de orientación, tutorías. Para que un organismo funcione bien tienen que funcionar bien todos los órganos.

7.- En la formación inicial del profesorado, he llegado a la conclusión de que los sistemas de formación inicial previos a la oposición no valen para nada. Son demasiado masivos, porque acuden a ellos licenciados que no saben qué hacer y aprovechan el tiempo por si acaso tienen que dedicarse a la enseñanza. Una formación inicial es muy cara si se hace bien, por lo que la masificación implica reducir drásticamente el nivel de eficacia. Mi propuesta es que la formación se dé después de las oposiciones. Sólo quienes las hubieran ganado -y que por lo tanto ya han demostrado su interés por la enseñanza- podrían y tendrían que seguir un curso e formación en centros, recibiendo ya un sueldo. Lo mismo que ocurre con los jueces o los médicos.