
Reflexiones de un orientador educativo novel: un ensayo

Manuel Moyano*

Resumen

El presente ensayo se propone llevar a cabo un análisis de urgencia sobre los primeros meses de trabajo de un orientador educativo novel en un Instituto de Educación Secundaria. La metodología utilizada ha sido la descripción de diferentes experiencias e incidentes críticos, de una forma breve y adoptando un enfoque narrativo. Dichas narraciones se convierten así en una original síntesis de los primeros meses de andadura profesional.

Abstract

The aim of this essay is to carry out a fundamental analysis of the first months of work of a beginner secondary school counsellor. The used methodology consists of a brief description of different experiences and critical incidents adopting a narrative perspective. Therefore, such narrations become an original synthesis about these first months of a professional a career.

Palabras Clave:

Ensayo, Departamento de Orientación, incidentes críticos, enfoque narrativo.

Keywords:

Essay, School Counselling Department, critical incidents, narrative perspective.

*Facultad de Psicología, Universidad de Granada.
mmoyano@ugr.es

1. Serendipity

El controvertido creador de la bomba atómica, Robert Oppenheimer, afirmó en cierta ocasión que algunos niños pequeños podrían resolver problemas de física tan complejos como los que él afrontaba en aquella época convulsa. Pensaba el físico, que de alguna manera y debido a su corta edad, los niños tendrían determinados modos de percepción sensorial que no habían sido condicionados aún por el inevitable paso del tiempo. Este ejemplo nos sirve para ilustrar el hecho de que a menudo los prejuicios, las inercias o los hábitos adquiridos nos impiden ver la realidad más allá del modelo mental que sobre ella hemos elaborado y aprendido.

En otras facetas de la vida, me he sentido, aún siendo joven, y en teoría, con tiempo por delante, muy identificado con esta idea. A veces, debido a la experiencia olvidamos esa *primera impresión*: las cosas que vivimos por primera vez. Poco a poco, se van modificando nuestros recuerdos hasta que llega un momento en que prácticamente, apenas nos queda, si acaso, una difuminada huella de la *mirada original*.

Más allá de grandes pretensiones, al comenzar mi andadura, entendía que estos primeros meses iban a ser importantes. Con humildad y sin saber muy bien cómo enmarcar metodológicamente este modesto ensayo¹ me dispongo a narrar algunas reflexiones en las que se intuyen más preguntas que respuestas. A lo largo de este tiempo me he encontrado, por accidente o por sagacidad, cosas que en principio no estaba buscando. Sin más preámbulos, ahí van algunas de ellas.

2. El espacio físico condiciona el comportamiento

Aún recuerdo la primera impresión cuando supe el Instituto al que me habían destinado. Sin duda, iba a ser un gran reto. Pedí información a varios amigos y confirmé lo que ya imaginaba: la zona en la que se situaba era una de las más deprimidas y marginales de la ciudad. Pienso esto mientras cruzo los bloques de viviendas un día más. Pueden llamarse *Los Vikingos*, *La Muralla*, *El Raval*, *Las Tres Mil*, *Polígono Almanjáyar* o la

¹ Aún después de haber consultado numerosas fuentes y a numerosos colegas, no estoy seguro de poder clasificar metodológicamente este trabajo cualitativo (que evolucionó adoptando diferentes formatos a lo largo del tiempo) como un estudio etnográfico, biográfico-narrativo o simplemente como un estudio de caso. Si bien la observación participante fue la técnica de recogida de datos prioritaria, hay que decir que ni partíamos de preguntas iniciales, ni teníamos ninguna teoría de referencia que a priori guiara el proceso, ni tampoco se hizo un tratamiento sistemático de los datos. Además es evidente el sesgo personal del autor y sus valoraciones subjetivas, en todas las narraciones. Por todas estas razones, entre otras, asumiremos simplemente que estamos ante un ensayo de urgencia.

Palmilla. Son barrios que se parecen entre sí. En una de las fachadas más deterioradas asoman algunas macetas. Sin duda, un atisbo de esperanza, cuidado y dignidad que aparece como un oasis en la fachada gris pintoreada con spray. Dice el arquitecto Norman Foster que el espacio físico condiciona nuestro comportamiento. Y es verdad. Al parecer, no son pocas las veces que los servicios de limpieza del Ayuntamiento tienen que entrar en esos pisos y sanearlos. Disturbios, síndromes de Diógenes, yonkis peregrinos, familias desestructuradas. Titulares de periódico habituales en la prensa local: «lo que pedimos es más vigilancia, que estén por aquí las patrullas, que vengan rápidamente cuando se les llama».

El despacho del Departamento de Orientación es pequeño pero está situado estratégicamente. Es un observatorio privilegiado y desde la ventana de mi izquierda tengo una visión panorámica.

Una de las primeras cosas que hice al llegar al Instituto fue poner un tablón al lado de la entrada con la siguiente inscripción: «No hay viento favorable para quien no sabe hacia dónde va». Lo dijo Séneca, el estoico filósofo cordobés que un día paseó cerca de aquí. El primer consejo me lo dio el Director: «lo único que le digo a los nuevos es que desconecten cuando salgan por la puerta». Poco antes me había preguntado, entre irónico y curioso: «oye, ¿y tú estás acostumbrado a tratar con chavales problemáticos?».

3. Una Academia Griega con falta de pegamento

Más allá de las pequeñas dificultades e intereses que puedan existir en un claustro (como en cualquier otra organización), hay que destacar el potencial intelectual y humano que se puede encontrar en una sala de profesores. Biólogos, matemáticos, filólogos, físicos, psicólogos, médicos, filósofos, informáticos, abogados, historiadores, arquitectos. Aquello es como una Academia de la antigua Grecia. Multidisciplinar. Muchos de mis compañeros realizan estudios de tercer ciclo. Un par de ellos están vinculados a la Universidad como docentes. Otros escriben, otros dibujan, otros entrenan equipos deportivos. Algunos son jóvenes. Otros menos jóvenes. Hay hombres y mujeres. Muchas personalidades, historias y experiencias a la espalda. En definitiva, quiero decir que cualquier cerebro inquieto puede encontrar estimulante ese pequeño microcosmos. ¿El templo del conocimiento? Quizás. Un poco sí.

Mientras iba descubriendo el suelo que pisaba, un aspecto que me llamó la atención fue observar que no había realmente, en la práctica, un proyecto educativo compartido.

O en otras palabras: lo que debe existir para que el currículo circule entre niveles y entre profesionales de una forma fluida. No existe unanimidad ni acuerdo sobre qué se quiere hacer, cómo se quiere hacer, y cómo nos deberíamos organizar para hacerlo.

Entendiendo que un centro educativo no es sino un conglomerado de personas interconectadas e interrelacionadas que forman grupos y subgrupos enmarañados, cada día hago lo posible por conocerlo mejor.

La psicología de la Géstalt nos hizo ver que los grupos sociales son algo más que la suma de los individuos aislados, y evidentemente nuestra Academia Griega no es menos: «el todo es más que la suma de sus partes».

4. El Efecto Pygmalion

La ciencia intenta estudiar la dependencia funcional entre los fenómenos y las magnitudes. Primero, empíricamente. Luego, expresándolo matemáticamente por medio de ecuaciones y modelos. Sin embargo, por muchas aproximaciones científicas que hagamos a nuestro objeto de estudio, hay algunos aspectos que necesitan ser contados de otra manera².

A principio de curso faltó durante varias semanas el tutor de tercero de ESO, y me encargué yo de dirigir la tutoría lectiva para cohesionar el grupo y hacerle un seguimiento más sistemático. Les entregué unos documentos que había preparado para reflexionar sobre las normas del Instituto y para que ellos mismos debatieran y consensuaran unas propias para el aula. Cuál fue mi sorpresa cuando vi que uno de los alumnos, en apariencia de los mayores y con aire desafiante, se levantó y tiró el folio que le había dado a la papelera. La clase se quedó en silencio, y le reproché su actitud con frialdad y sin perder los nervios. Esta fue su respuesta:

—«Oye, que si tenemos que hablar algo luego lo hacemos en la calle».

Y claro, era evidente que aquella era una de mis primeras pruebas de fuego. Sabía que, o me hacía con el grupo en aquel momento, o como diría Skinner (no el célebre psicólogo conductista, sino el director del colegio de Bart Simpson), «los habría perdido para siempre». Le contesté:

² Como argumenta el neurólogo Oliver Sacks (1995, pp. 15-21), uno de los escritores clínicos más prestigiosos, el objetivo quizás podría ser convertir ciertas experiencias profesionales en narraciones cargadas de sentido.

—«Mira. Lo único que tengo que solucionar contigo, de puertas afuera, es que de aquí a diez años nos volvamos a encontrar y me pueda tomar un café con un hombre».

Al acabar la clase vino a disculparse de una forma torpe y barriobajera. No sé si me gané la clase. Pero, al menos, creo que no la perdí del todo.

5. Una orquesta desafinada

Hace unos años leí por ahí, no recuerdo dónde, una metáfora que establecía una analogía comparando el cerebro de los adolescentes con una orquesta desafinada que hay que afinar a base de razones, disciplina y afecto. «¡No podemos dejar a los chavales al libre albedrío, en plan *laissez faire*, esto no es Summerhill!», grita desesperada una tutora veterana por el pasillo. Los últimos avances en neurobiología nos hacen pensar que la maduración del córtex prefrontal requiere de un entrenamiento: los adolescentes necesitan que se les marquen límites, consistencia normativa, rutinas. Están en un proceso de formación importante, y a veces, los únicos que les exigen normas son los profesores. Necesitan, además, secuencias previsibles de sueño-vigilia, actividad física, alimentación, trabajo intelectual y ocio, entre otras muchas cosas. Sin caer en la visión catastrofista del *storm and stress*³, tenemos que partir de que la adolescencia es una etapa crucial del desarrollo humano en la que pueden darse numerosos comportamientos de riesgo, inestabilidad emocional y conflictos familiares. Además, a los adolescentes contemporáneos les ha tocado vivir tiempos difíciles debido a los cambios sociales que estamos experimentando: globalización, movimientos migratorios, nuevas tecnologías, cambios en los roles sociales, nuevas estructuras familiares, etcétera. Paradójicamente, aunque perteneciente a un barrio social y culturalmente deprimido, nuestro alumnado vive en la cultura del «quiero esto y lo quiero ya». Están acostumbrados a una satisfacción inmediata de sus demandas y suelen tener una baja tolerancia a la frustración. Y el entorno tampoco acompaña, porque no corren buenos tiempos para reivindicar características personales como la voluntad, la perseverancia o la responsabilidad, términos que incluso pueden considerarse desacreditados en ciertos sectores.

6. Un cubo de Rubik cambiando de dirección en mitad del océano

A menudo tengo la impresión de que todo esto es como un tablero de ajedrez y otras como un tangram. Pero a lo que realmente se parece es a un cubo de Rubik en el

³ Sobre este concepto y sus implicaciones se recomienda la revisión realizada por Alfredo Oliva (2004).

que hay que tratar de encajar las piezas: horarios, agrupamientos y materiales. Y, por supuesto, a los protagonistas: profesores, padres y alumnos.

Y si el instituto es como un *cubo de Rubik*, los procesos de cambio que en él se tratan de provocar son algo parecido a los movimientos que tiene que dar un trasatlántico en mitad del océano para cambiar de dirección. Lentos, pesados y torpes.

Como vemos, las instituciones escolares son organizaciones complejas. Psicología social en bruto. Tienen una cultura propia, un clima, leyes no escritas pero asumidas, comunicación horizontal y vertical (de arriba abajo y de abajo arriba), interacciones sociales muy diversas, actitudes más o menos compartidas. Redes.

¿Qué hay que hacer para mejorar este *cubo de Rubik* en movimiento? Desde mi punto de vista, y por lo que observo a diario, hay que optimizar tres aspectos básicos y que se solapan entre sí: organización, gestión de la convivencia y atención a la diversidad.

Una vez me hablaron de la *Ley de los Tres Tercios*: «Cuando te dirijas a un claustro, un tercio va a rechazar tu propuesta, un tercio va a apoyarla, y, finalmente, otro tercio estará indeciso. A este tercio es al que hay que tratar de convencer. Aunque seas joven y novato, no tienes por qué ir siempre justificándote. No hay que *perseguir* a los tutores por los pasillos. Generalmente, expón lo que esperas de ellos y lo que les puedes ofrecer. A partir de ahí la relación personal se crea en el día a día, en base a la lealtad, el respeto mutuo y la colaboración. Sin casarte con nadie, es necesario colaborar con el equipo directivo. Va a ser uno de los pivotes fundamentales sobre el que va a girar nuestro trabajo y el que, en parte, lo va a dotar de legitimidad».

7. Entre el arte de la guerra y el arte de la prudencia

Como he podido comprobar estos primeros meses, estoy casi siempre, entre dos tierras. Entre los alumnos y el profesorado, entre los alumnos y la familia, entre el centro y otras instituciones. Tengo que pilotar y repartir juego. En teoría, somos los expertos en psicología y pedagogía de los centros educativos y tenemos que asumir numerosas funciones, pero supongo que cada centro es un mundo. Partiendo de las necesidades que detectemos tenemos que priorizar, marcarnos unos objetivos claros, realistas y operativos a través de nuestra programación e ir a por ellos. En ese sentido, creo que es importante no abrir puertas que luego no se puedan cerrar.

Diferentes movimientos sociales y conflictos bélicos han dado buenos ejemplos de lo que se ha dado en llamar el *quintacolumnismo*. La Quinta Columna vendría a ser un grupo de personas que, desde dentro de un grupo superior (por ejemplo, un Estado) al que se le supone leal, conspira en su contra. Estableciendo una analogía con un centro educativo, hay que partir de que siempre existirán compañeros, una minoría, que «ni hace ni deja hacer», «gente que gusta de estar metiendo continuamente palos debajo de las ruedas». El objetivo sería minimizar su efecto, crear sinergias y procesos colaborativos que incluyan a la mayoría y que esa quinta columna sea cada vez más ínfima.

Casi todas las definiciones de orientación educativa coinciden en que, básicamente, consiste en un proceso de ayuda continuo y sistemático. Pues bien, el problema aparece cuando esa ayuda no es aceptada, bien porque no se reconoce la necesidad, bien porque, aun reconociéndola, no interesa aceptarla. Es necesario confiar en que es posible modificar ciertas actitudes y que se puede generar cierta motivación para el cambio, pero sin olvidar que puede resultar patético intentar obligar a quien no quiere trabajar en equipo o tratar de convencer a quien no quiere ser convencido.

8. ¡Ese profeeeee!

Hay que insistir una y otra vez en los hábitos y rutinas más básicos. Si no las aprenden en casa ni en la programación televisiva de sobremesa, quizás alguien esté esperando ahí fuera que seamos nosotros los que las exijamos.

Nicolas Sarkozy quiere una Francia en la que los alumnos se levanten cuando entre el profesor en el aula y canten la Marsellesa. En relación con el planteamiento del presidente de la república francesa, un compañero (que se educó en el sistema educativo del nacionalcatolicismo) reflexiona lo siguiente:

—«¿Habrá que echar mano del Manual de Buenas Maneras? Es posible que a algunos les resulte retrógrado. No creo. Posiblemente, en los tiempos que corren, educar en el respeto mutuo sea la mayor revolución. Cuando yo cursé primaria, a los maestros se les llamaba de Don. No creo que fuera una mala costumbre. Hasta la Universidad no escuché tutear a algún profesor. El Usted y el Don no están de más, no creo que nadie se frustrara por ese código de conducta. En otros tiempos la estrategia era la siguiente. El primer día de clase, sin venir a cuento, el maestro le soltaba una bofetada al alumno más bueno. Este hecho producía en el resto un temor al castigo que duraría de forma permanente. Pensaban: si a este, que es el más bueno y no ha hecho nada le ha soltado esta galleta, a mí me pueden caer veinte al más mínimo motivo».

Interviene otra profesora puntualizando lo que acaba de escuchar:

—«No exageres, Paco. Que chocheas».

Y el compañero concluye:

—«Es verdad que muchos conflictos se resuelven simplemente escuchando de una forma serena. Pero no podemos confundirnos. Un profesor debe ser alguien respetable y respetado».

Y recuerdo una situación que viví hace poco. En un liceo de Tánger, un alumno empezó a pegar voces, incordiar, molestar. Sin mediar palabra, el director del centro se plantó delante de él y le soltó un golpe considerable. Dicho y hecho. Es una situación poco comparable a nuestra cultura y nuestro sistema educativo. Ahora describo otro escenario. Compañero de 65 años que se jubila en breve. Comparto una guardia con él y a lo largo del curso nos ha dado tiempo de intercambiar opiniones, pasatiempos matemáticos y experiencias de vida y escuela. Profesor veterano y profesor novato codo a codo. Está quemado. Me lo dice con una mezcla de melancolía y algo que no sé explicar bien. Hora de guardia, lunes 9 de abril, 8,30 horas. Vamos a recoger a un alumno de 1.º de ESO. Nos cuesta cielo y tierra sacarlo de clase. Mientras sale por la puerta insulta a la profesora, pega un portazo y da una patada a la papelera. Al parecer, le había hecho comentarios de este tipo: *«te salga un cáncer en la lengua»*, *«va a venir mi tío y te va a rajar»*, *«le voy a meter fuego al instituto»* *«le vas a legar los pleitos a tus nietos»*. Etcétera. No es la primera vez. Y me dice:

—«Si yo entiendo que los padres pasan mucho tiempo fuera de casa, que la sociedad ha cambiado y toda esa monserga. Pero hay dos opciones. Que no los tengan si después van a abstenerse de educarlos. ¡O que nos dejen educarlos a nosotros! Sí. Que nos dejen. Si ellos no lo hacen que nos dejen hacerlo a nosotros. Pero que nos dejen de verdad». Y lanza una pregunta al aire: *«¿cómo educamos a ciertos padres y a ciertas madres?»*.

9. Se me ha ido de las manos

En mi Instituto son pocas las familias que se presentan por propia iniciativa a hablar conmigo o algún compañero. Las más de las veces acuden debido a algún problema grave de disciplina. El padre propone la *«hostia bendita»*, la madre dice que se le ha *«ido de las manos»*. La mayoría de las veces intuyes que el niño empezó a írseles de

las manos desde que era un bebé. Cuando le daban de mamar a gusto del consumidor y cuando empezaron a administrar recompensas y castigos sin consistencia ni coherencia. Después hay otras cosas, está claro. Hay que partir del supuesto de que en el comportamiento humano influyen numerosas variables. En una reunión de seguimiento del absentismo escolar la trabajadora social me describe algunas de las características que definen a muchas de las familias de nuestro alumnado:

—«Demasiado trabajo fuera de casa, unos sueldos que no dan para el coche del anuncio ni la casa de la playa, mucha economía sumergida, poco tiempo para hablar en serio con los hijos, falta de formación, un afecto mal entendido, etcétera. Son sólo algunas de las causas que influyen en lo que está pasando».

Sirvan los siguientes hechos para hacer ver que las relaciones entre escuela y familia tienen que ser un camino de ida y vuelta si no quieren estar abocadas al fracaso.

Desde el Departamento de Orientación se ha venido desarrollando una Escuela de Padres y Madres en colaboración con el Equipo Forma Joven (formado por profesionales sanitarios). Después de haber hecho una campaña de comunicación y captación intensiva la asistencia media fue de tan solo ocho madres (ningún padre) por sesión, y puedo asegurar (y aseguro) que no eran de las que más lo necesitaban.

Otro ejemplo. El jefe de estudios reúne diariamente a familias concretas para informarles de los graves problemas de disciplina de sus hijos, y estas familias, en lugar de legitimar al profesor se ponen de parte de sus hijos, llegando incluso a pedir explicaciones injustas e insensatas: «¿Ahora me lo vais a expulsar otra vez? Pues Menganito es peor que mi hijo y no lo expulsáis». Cabe entender que este posicionamiento es perjudicial para todos, pero especialmente para los alumnos por la confusión que les crea, aún más teniendo en cuenta el relativismo moral en que el que han sido socializados algunos de ellos.

Y otro ejemplo más. Mi compañera del aula de apoyo lleva «medio curso» citando sin éxito a varias familias para que firmen el documento de adaptación curricular significativa que se les ha elaborado a sus hijos. Estamos barajando, como última opción, enviarlo por correo con acuse de recibo observando el escaso interés mostrado por las mismas.

Hace poco trabajamos la película *Forrest Gump* en una tutoría. «Nunca dejes que nadie diga que es mejor que tú», le decía su madre mientras luchaba por todos los medios para que pudiera ir a la escuela de los niños «normales». He ahí una de las

claves del asunto y lo que puede marcar la diferencia. Si no hay confianza, si no vamos todos a una (familias y profesorado) todo se complica exponencialmente.

10. El Efecto Mariposa

Decía el filósofo Ortega y Gasset que, de algún modo somos nosotros y nuestras circunstancias. No estamos en una burbuja. Este hecho se observa claramente viendo la ingente cantidad de coordinaciones que tiene que asumir un orientador con mayor o menor frecuencia: familias, tutores, equipo directivo, servicios sociales, inspección educativa, ONGs, equipos de orientación de zona, centros del profesorado, ayuntamientos, unidades de salud Mental, fiscalías de menores, centros cívicos, empresas privadas, Cuerpos y Fuerzas de Seguridad o servicios de empleo, por citar algunas instituciones.

A nivel teórico, hoy en día es difícil acercarse de una forma comprensiva a la realidad si no es entendiéndola como un conjunto de sistemas interconectados. La teoría general de sistemas de Bertalanffy, la aldea global de McLuhan, la teoría ecológica del desarrollo humano de Bronfenbrenner, la teoría del Caos de Lorenz, la acción comunicativa de Habermas, la hipótesis Gaia de Lovelock, los sistemas sociales de Luhmann e incluso las nuevas tendencias en la física moderna son sólo algunos ejemplos. No se puede analizar la realidad (ni la pequeña ni la grande, ni la natural ni la social) desde compartimentos estancos y planteamientos reduccionistas. En un momento en el que prácticamente todas las áreas de conocimiento estiman necesario un acercamiento a sus objetos de estudio desde perspectivas multidisciplinares e integradoras, es necesario reivindicar el hecho, obvio por otra parte, de que la escuela está formada por un conjunto de sistemas, y que a su vez está incluida y relacionada con otros sistemas mayores. Cualquier trabajo que hagamos con la pretensión de incidir y modificar su realidad debería tener esto en cuenta.

11. Sobre Rousseau, Darwin y la ley de la selva

Hace poco llevamos al grupo de primero de ESO al zoo, recién remodelado. Paseando, mientras controlaba a algunos alumnos, pensaba que el ser humano ha llegado a ser lo que es a golpe de selección natural. Nuestro desarrollo filogenético se dio por la «lucha» de nuestra especie para adaptarse a un medio hostil, de forma que los más adaptados han sido beneficiados. Desde una perspectiva sociohistórica la adaptación (o la mala adaptación) al medio también ha dejado muchas víctimas y miseria. Sólo hay

que echar un vistazo al siglo pasado: dos guerras mundiales, innumerables conflictos civiles, Vietnam, Oriente Medio, Corea, Latinoamérica, Ruanda, los Balcanes... Y el nuevo orden en el que estamos inmersos tras los atentados terroristas del 11S.

Volvemos al Instituto. Antes de irme leo los titulares del periódico que hay en la sala de profesores. Viendo cómo está el panorama no puede uno evitar hacerse algunas preguntas. ¿Cómo educar en la solidaridad viendo el ejemplo que damos los adultos repartiendo la mayoría de los recursos en un quinto de la población mundial? ¿Cómo educar para la paz conociendo las cifras de muertos y de gasto en armamento en los numerosos conflictos existentes en la actualidad? ¿Cómo educar en la igualdad sabiendo que al final, la mayoría tendrá que competir para conseguir un puesto de trabajo o una casa? Y por último. ¿Cómo confiar en el papel que juegan los medios de comunicación viendo la programación que ofrecen las televisiones? O lo que es lo mismo. ¿Cómo encontrar esperanza en la Educación sabiendo que la vida real asume unos discursos ajenos a la misma?

12. La tribu entera

El bar de Emilio está en la plaza de la Cruz, junto al instituto. Es una taberna de barrio en la que se entremezclan olores de pueblo y tabaco añejo. Sus clientes habituales suelen ser pensionistas jugando al dominó, trabajadores tomándose el carajillo y alumnos mayores haciendo «*la rata*». Algo de machismo primario se deja ver en un par de calendarios colgados junto a la tele. Los profesores que llegan nuevos, literalmente, se acojonan un poco la primera vez que entran. Pero sólo la primera.

Vamos por allí de vez en cuando a tomar un café en el recreo. ¿Por qué hablo sobre esto? Para contar algo más sobre Emilio. Este tío es un crack. Una mezcla de cura y psicólogo, padre y mentor. Me consta que tras la barra ha arreglado matrimonios y evitado peleas. Valores de los de toda la vida. Ética del cuidado. Hasta los camellos se lo piensan un poco antes de trapichear por la plaza.

De vez en cuando, algún que otro borrachín (sí, tan temprano) se pone a pegar voces arengando a las masas en relación con los resultados de la jornada futbolística del día anterior. Y Emilio sale al paso:

—«No me montéis jaleo, que me asustáis a las profesoras. Mirad que salgo de la barra y se lían el Dos de Mayo...». Y echa unas carcajadas mientras defiende los colores de su equipo de toda la vida.

Todos lo respetan. Si por mí fuera, me lo llevaba al Instituto. Mientras tanto, me conformaré pensando que Emilio juega en el equipo de los que piensan (aunque sea un aforismo que de tan repetido por unos y otros corre el riesgo de banalizarse) que para educar hace falta la tribu entera.

13. Segunda Oportunidad

Nos acercamos el jefe de estudios y yo. Hay unos veinte jóvenes. Todos callados, cabizbajos, algunos con la cabeza entre las piernas. El monitor (unos veinticinco años) les lee un texto y todos atienden. Por un momento me viene a la cabeza una imagen: parecen reclutas dirigidos por su oficial estudiando la estrategia antes de la hora de la verdad. Conocemos a cinco de ellos que vienen de nuestro instituto. Y sus historias. Cinco alumnos que no tienen las competencias necesarias para titular en Secundaria, pero que tienen las competencias suficientes para sobrevivir en su barrio. Y en el día a día. Un poco de afecto, un modelo alternativo en el que reflejarse, algo que hacer bien por una vez. Han tenido la suerte de tener una segunda oportunidad. Esperemos que la aprovechen.

Nos montamos en el coche. El trayecto de vuelta está marcado por el silencio. Poco antes de llegar de nuevo al instituto me dice:

—«La retahíla de muchos es que a estos alumnos ya se le han dado muchas oportunidades. Y a veces me pregunto: ¿cuántas son muchas oportunidades para Jorge, Antonio, Álvaro, Rocío...?».

Es curioso, pero si me paro a pensar, creo que la mayor relación personal y profesional se da con los alumnos que se encuentran en ambos extremos de una hipotética distribución normal: por una parte, con los que tienen más necesidades educativas; por otra, con los que menos necesidades tienen y pueden ser colaboradores potenciales.

Basándose en la famosa parábola bíblica del Evangelio de San Mateo se ha utilizado en numerosas ocasiones la metáfora del «efecto Mateo» para ejemplificar cómo se distribuyen las recompensas y el reconocimiento⁴: «porque a cualquiera que tiene le será dado, y tendrá más; pero al que no tiene, aún lo que tiene le será quitado». Esto podemos extrapolarlo al ámbito escolar. Lo ves. Día a día. Esta parábola se cumple

⁴ El sociólogo Robert K. Merton (1968), por ejemplo, utilizó la metáfora del «efecto Mateo» para ejemplificar cómo se distribuyen las recompensas y el reconocimiento en el mundo científico.

como si de una extraña regla lógica se tratara. Los mejores alumnos van a más y los que tienen dificultades de cualquier tipo parece como si encontraran obstáculos extra en su mejora. Ya lo cantó Leonard Cohen: «*the poor stay poor, the rich get rich*». ¿Qué aprende un alumno que no aprende? Supongo que aprende que no puede aprender. Un alumno que no lo haga bien va a tener muchas oportunidades a lo largo de su escolaridad de ser consciente de que no lo hace bien. Hay que asegurarse de que todos, al menos de vez en cuando, tengan éxitos. ¿Qué empresa podría aceptar que un cuarenta por ciento de sus piezas salieran defectuosas?

14. Varias Zonas de Desarrollo Próximo

Se aprende mucho hablando con los compañeros, le pongas la etiqueta que le pongas: grupo de trabajo, investigación-acción o comunidad de aprendizaje. Si bien algunos encuentros pueden convertirse en auténticos *diálogos para besugos*, en otras ocasiones puedes hacerte con enseñanzas valiosas.

Hoy coincido con otros orientadores noveles en una ineludible reunión de coordinación y, a modo de informal grupo de discusión, trato de extraer comentarios que me han parecido esclarecedores:

—«Las funciones importantes que tengo que desempeñar día a día no me las contó ningún profesor de la Facultad, ni lo he leído en los numerosos libros y manuales que han caído en mis manos. La mayoría vienen en las leyes correspondientes, las descubres por ensayo-error o las preguntas a otros compañeros. He tenido la suerte de estar bien orientada, valga la redundancia».

—«El orientador debe ser asertivo (no pasivo, no agresivo), tener habilidades sociales, capacidad de diálogo, saber escuchar. Nuestra motivación de logro está altamente relacionada con las expectativas de que vamos a conseguir lo que nos proponemos. ¡Nosotros también necesitamos creer en nuestras capacidades! ¡Tenemos que estar lo suficientemente formados para conseguir el éxito!

—«Hay una ingente cantidad de materiales y recursos didácticos sobre orientación y acción tutorial. Es interesante hacer una buena selección, saber elegir lo que va contigo y tu forma de trabajar. A veces, los materiales más sencillos son más prácticos que los complejos y sofisticados. Hay que saber expresar lo que queremos con claridad y de forma sencilla. Así mismo, debemos ser sistemáticos, ordenados y rigurosos. Posiblemente, la agenda sea una de las mejores aliadas, ¿no creéis?».

—«Al comenzar mi andadura como orientadora, entendía que estos primeros meses iban a ser cruciales. Es importante saber de dónde se parte, conocer cuáles son los retos y las primeras experiencias que te ofrece el contexto que abor das. En definitiva, tomar nota para disponer de un referente que sirva como punto de partida, o lo que es lo mismo, como evaluación inicial. Hay que aprovechar las nuevas tecnologías, la formación que te ofrecen las instituciones externas (Centros de Profesorado, Universidad) y la experiencia de otros compañeros. Supongo que, en parte, nosotros dignificamos nuestra profesión siendo verdaderamente unos profesionales».

—«¡No soy Dios, no soy un mago!⁵ Un asesor es un instrumento de calidad. Soy un profesional que crea procesos de colaboración, dinamiza las coordinaciones y trabaja en numerosos frentes. Es una buena idea dar a conocer a tus compañeros cuáles son tus funciones. Por ejemplo en el primer claustro del curso. ¡No las conocen! ¡No tengo por qué poner cara de *tonto de buen corazón* cuando propongo una reunión de equipo educativo, algo de lo que ni siquiera soy yo el responsable directo! A veces me quedo esperando a los tutores en la hora semanal de coordinación, ¿qué pasa, que no saben cuáles son sus responsabilidades? Creo que la Administración debería ser más directiva, más exigente y más clara al aplicar la normativa. ¡Que venga inspección educativa a poner orden!».

Pido la cuenta, pago los cafés y por esos extraños mecanismos de la memoria asociativa me acuerdo de la historia del árbol de Lawrence Stenhouse⁶. Y siento que hoy he aprendido algo nuevo.

15. El elefante y los ciegos

A veces determinados informes (*Warnock, Coleman, Reagan, Cockcroft, Delors, PISA...*) tratan de provocar cambios a nivel global, bien por necesidades reales y justas, o bien por los intereses políticos de la sociedad del momento. Sin embargo, intuyo que lo verdaderamente útil es la modificación de ciertas actitudes a un nivel molecular, en el contexto más cercano. En ese sentido, hay que decir que algunas

⁵ El compañero se refería, claro está, a la metáfora acuñada por Mara Selvini Palazzoli y colaboradores (1986).

⁶ Me refiero concretamente a la conocida cita que sus alumnos dejaron escrita en los campos de la Universidad de East Anglia, bajo un árbol y a modo de homenaje. Algo así como que «en definitiva, son los profesores los que pueden cambiar el mundo de la escuela, comprendiéndola». Un amigo me la contó una vez y me obligó a repetirla hasta aprenderla de memoria...

de las actitudes poco constructivas que observo a diario pueden estar ancladas en pensamientos distorsionados o creencias erróneas sobre nosotros, nuestro alumnado, nuestros compañeros o nuestra profesión. Podemos suponer que el primer paso para analizar adecuadamente lo que ocurre en nuestro entorno es tratar de percibirlo con la mayor objetividad posible. Al igual que ocurre con cualquier actividad compleja, los recursos psicológicos implicados en nuestro trabajo también tienen limitaciones que no conviene olvidar. Así, la psicología cognitiva ha dado buena cuenta de que cada persona procesa la realidad de una forma particular: percepción, atención, memoria, motivación, emoción... Todos estos procesos nos ayudan a elaborar e interpretar la información de los estímulos, organizándola y dándole sentido. Conviene asumir que esto no lo hacemos todos del mismo modo. Por tanto, de acuerdo con la conocida parábola, cada miembro del claustro no deja de ser un ciego que dependiendo de la parte del elefante que toque percibirá una realidad concreta.

¿Qué enseñanza podemos extraer de todo esto? Principalmente dos ideas: en primer lugar, es necesario recabar información antes de emitir juicios sobre hechos y personas; en segundo lugar, es necesario asumir que tu realidad no es la única y que se complementa con la perspectiva de los demás.

Para cambiar nuestra realidad, ¿no habría que detenerse a analizarla de una forma más rigurosa y no centrarnos sólo en las pequeñas contrariedades que a veces producen sesgos injustos? En definitiva, tener claro que lo que se percibe como cierto, aunque sea falso, tiene consecuencias reales en nuestro Instituto. Y a veces no vemos más que la punta del iceberg.

16. Escuela Espacio de Paz (y de Guerra)

El ambiente está tenso. En las últimas semanas el clima de convivencia se ha deteriorado. Comportamientos disruptivos, agresiones, alto número de partes sin poder gestionar, poca colaboración de las familias... Hay un alto número de profesores que está literalmente quemado. A veces sospechas que algunos de los que no lo están es porque, de diversas maneras, evitan afrontar la situación. Varios grupos se han polarizado, se pide que rueden cabezas, se respira desconfianza. Por ello, y por otros asuntos, se ha convocado un claustro. Martes 15 de Mayo, 18.30 horas. Poco a poco se van tratando los diferentes puntos hasta que se llega al momento fundamental. Cada uno va interviniendo. Hay un grupo al fondo que no deja de hacer ruido cuchicheando. Un compañero reprocha esa actitud: «¡Callaros, coño!». Se van haciendo propuestas. Se hacen algunas alusiones personales sin que llegue la «sangre al río». Parece

una catarsis colectiva. Quizás sea verdad aquello del poder curativo de la palabra. Se proponen soluciones, un mínimo común, aunque se asume que nadie tiene una varita mágica. El jefe de estudios comenta ante las quejas que «no hay un sitio donde apoyarse y que se encienda la luz». Diferentes compañeros piden «mano dura» en la gestión de los castigos disciplinarios: «¡No podemos ser tan buenos!». Otros dicen que «el único camino es ir todos a una, dialogar, mantenerse unidos, reunirse más».

Intervengo y me saco de la chistera un comentario: «la ansiedad, el miedo y los conflictos unen a los grupos. Si esto es así y queremos ver recursos en la adversidad habrá que aprovechar esta situación para aumentar nuestra cohesión». Alguien añade: «Y algo fundamental: que lleguemos a acuerdos y que luego se cumplan».

Esto último, algo muy fácil de hacer en otro tipo de organizaciones y no tan fácil en un Instituto de Educación Secundaria. Con el paso del tiempo, he ido observando que es realmente complicado velar porque esos «acuerdos unánimes» sean cumplidos. Y el problema es que, en realidad, el proceso no acaba en el «acuerdo unánime» del claustro, sino que ese debería ser el punto de partida (y no el final como a veces ocurre) para que posteriormente se lleve a la práctica. Decían los viejos filósofos griegos que después de la guerra viene el orden. ¿Es posible que esta crisis sea el punto de inflexión para conseguirlo?

17. ¿Serías capaz de aprobar un examen de secundaria?⁷

Parece la enorme mesa de la película *Doce hombres sin piedad*. Sesión final de evaluación del equipo educativo de Primer Ciclo de ESO. Martes 19 de junio, 18 horas. En teoría estas sesiones son una cita para coordinarse, saber dónde estamos, tomar decisiones y elaborar propuestas de mejora que, en definitiva, incidan positivamente en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Vamos repasando las calificaciones de cada alumno. De vez en cuando se hacen pequeños paréntesis y se intercambian opiniones a propósito de sus respectivas situaciones académicas, personales o familiares. Salen a la luz circunstancias de los alumnos que la mayoría desconocen. Algunas muy duras. Unos hacen de «polis

⁷ Hace unos años Vera y Esteve (2001) llevaron a cabo una investigación en la que observaron en una muestra de alumnado universitario que un 75% suspendía un examen de secundaria. Estas eran algunas de las preguntas que se les formulaban: ¿Qué se consiguió con la Paz de Ausburgo? ¿Cuántas caras, aristas y vértices tiene el hexaedro? ¿Cómo se llaman las células que producen los gametangios? ¿Qué es una sinalefa? ¿Cuáles son las características de las células eucariotas?

malos», otros de «polis buenos». Se habla de lo vago que es tal o cual alumno, de lo difícil que lo tiene, de familias más o menos implicadas, y de algún que otro chisme. Y se hacen comentarios de este tipo:

—«¿Qué hacemos con éste? ¿Le regalamos el título? Así nos va. Nos olvidamos de que a la caída del Imperio Romano siguieron las invasiones bárbaras. Los habituales movimientos pendulares. Estamos formando descerebrados».

—«Los milagros en Lourdes... Ese no aprueba ni a palos».

—«Hay alumnos difíciles. Y desagradables. Pero somos nosotros los que tenemos que dar ejemplo. Sólo si somos profesionales como la *copa de un pino* tenemos autoridad moral para hacer reproches».

—«De alguna forma, los alumnos son en función de cómo es el profesor que tienen en frente. Tenemos que identificar qué saben hacer y construir partiendo de su conocimiento actual».

—«Con la de carreteras que hay sin hacer...Orientador, ¿por qué no nos llevamos a ése a algún taller? ¡Que al menos aprenda a pelar tomates!».

—«No podemos pensar sólo en los exámenes. Este chaval será capaz de buscarse la vida dignamente. ¿Quién me niega que aunque suspenda no tiene adquiridas las competencias básicas de secundaria?».

—«Me pregunto: ¿Somos realmente profesores o somos arquitectos, matemáticos, psicólogos y biólogos? Lo que nos define aquí y ahora no es ser físicos, sino ser profesores».

—«Sí, sí, sí... Las competencias las tiene adquiridas: se mantiene en pie, controla esfínteres, puede ir al baño solo, pide comida cuando tiene hambre. ¡Por favor! ¿Qué queréis, que le hagamos palmas? ¿Lo subimos al podium?».

18. Vicios y virtudes de las TIC

No hay que haber leído las obras completas de Vigotsky, Piaget, Ausubel, Bruner, Bernstein, Bandura o Chomsky para darse cuenta de que, en cierto sentido, lo que hemos llegado a ser depende de la compañía que hemos tenido y de lo que hemos hecho juntos en un determinado contexto sociocultural. Ahora bien, en pocos años hemos tenido que ir asumiendo que en la construcción personal del conocimiento

participan unos nuevos mediadores: hoy por hoy una parte esencial de nuestra interacción con el mundo está hecha con flujos de información articulados en circuitos electrónicos. Vivimos inmersos en la Era de la Información.

El profesor de Tecnología, con el que hablo sobre estos temas de forma recurrente, me ha comentado en varias ocasiones lo chocante que le resulta vivir en una sociedad en la que cualquiera pueda ser usuario de artefactos y máquinas complejas (televisión, ordenador, coche) sin tener, en muchas ocasiones, unos conocimientos básicos sobre cómo y por qué mecanismos funcionan: «me hace gracia, porque se hace uso de ellos perdiéndoles el respeto, como si hubieran existido siempre».

Todo está cambiando, y la Escuela también se está adaptando a las nuevas formas de manejar la información y la comunicación. Esta incorporación a la sociedad del conocimiento por parte de la Escuela implica cambios en el proyecto educativo, en la cultura escolar y, por supuesto, en la psicología de los miembros que conforman la comunidad educativa. No olvidemos que muchos compañeros no sabían utilizar un ordenador hasta hace bien poco y han tenido que reciclarse en un breve período de tiempo. *Emoticonos, mps, pda, msm, email, hipertexto*, o las diferencias existentes entre *tecnología analógica* y *digital*, son conceptos que han tenido que ir incorporando rápidamente. A algunos les está costando trabajo y les ha supuesto superar muchas inseguridades.

El profesorado dispone de múltiples estrategias didácticas, entre las que podemos citar las WebQuests, Cazas del Tesoro, libros de texto online, weblogs, bitácoras, foros y las aulas virtuales. Ahora bien, el mejor o peor uso de Internet en el aula depende de múltiples variables: formación, interés de los implicados, área de conocimiento e incluso la hora del día en la que se utilice.

En nuestro Instituto hay un ordenador para cada dos alumnos en todas las aulas. Al menor descuido, aunque hay «cortafuegos», se conectan al *Messenger*, piratean juegos o navegan por las páginas de sus actores, futbolistas y cantantes favoritos. Culturas juveniles en estado puro. También los problemas de convivencia están empezando a adoptar nuevos patrones. Así, no es la primera vez que se han dado casos de grabaciones humillantes con el móvil o comentarios obscenos en el foro de la web del centro.

Miércoles 9 de mayo, 12.30 horas. En tutoría lectiva un grupo de 2.º de ESO trabaja una actividad TIC con la *Wikipedia*. Y mientras la profesora marca las directrices básicas pillla chateando «in fraganti» a una alumna: «*Ola, m nmr s yesi, m gstaría k t comnicaras con mgo*». Y escuchas a la profesora decir entre dientes algo así como:

—«Por Dios niña, la lengua es algo vivo, pero escribe bien...».

19. El Oráculo de Delfos

«Dentro de poco dejarás el Instituto... De algún modo, el ser humano tiende a algo tan básico como el mimetismo, a aprender lo que ve en su entorno. Si lo hemos hecho bien te irás con más preguntas que respuestas, algo que te acompañará el resto de tu vida y que sin duda te hará avanzar. Hemos tratado de transmitirte que no hay recetas mágicas, que hay que trabajar duro para conseguir tus metas y que tenemos que cuidarnos unos a otros. No estás solo. Formas parte de miles de años de historia que te trascienden a ti y a lo que ves.

Me piden que te diga unas palabras, y lo único que puedo hacer es darte la enhorabuena, y decirte que trabajes duro, que leas y que viajes. Que te conozcas a ti mismo, que trates de comprender. La estupidez y la ignorancia están lejos del territorio de los libros, el silencio y la humildad.

Cuando llegues a la Universidad tendrás que buscarte la vida. Conocerás a nuevos compañeros. Al principio, todo serán novedades que tratarás de asimilar con el hambre que se tiene a los dieciocho años. Conocerás a gente que pocos años después es posible que no vuelvas a ver. Quizás, si tienes suerte, conserves a tres o cuatro buenos amigos de esa época. Conocerás a otros profesores que te dejarán huella. Quizás uno o dos. Más adelante tendrás que enfrentarte al mundo laboral. Buscar un trabajo, preparar unas oposiciones o montar una empresa. Es posible que dentro de unos años seas padre o madre. Incluso es probable que te dediques a la educación o, lo que es lo mismo, que tengas un puesto de responsabilidad y mucha gente dependa de ti.

Como ves, si acaso, esta despedida es un punto de partida. La vida es una sucesión de retos y de etapas que tenemos que ir afrontando. Espero que te hayamos aportado algunos recursos para que te vaya bien a partir de mañana. Hay viento favorable y, dentro de lo que cabe, sabes dónde están los puntos cardinales».

20. El valor añadido

Cualquier narración debe tener un final feliz. Hasta los telediarios, en su desarrollo narrativo comienzan con noticias negativas para finalmente acabar con el lado amable de la realidad. Anoche nos juntamos casi todos los compañeros para cenar y despedirnos hasta el curso que viene. Al final siempre acabamos hablando de lo mismo, algo que no sé si, verdaderamente, es positivo o negativo:

—«Me da la impresión de que hay *lugares comunes* demasiado repetidos que nos condicionan y nos hacen perder la perspectiva.

—«Importantes referentes intelectuales de nuestro mundo consideran que vivimos en la sociedad global de la incertidumbre, el riesgo y el espectáculo; pero a la vez, este tipo de macroestructuras puede que estén fomentando el inmovilismo y la falta de compromiso».

—«El problema, creo que surge cuando el cinismo invade a un profesional y realmente no cree en el sentido último de su actividad. Educar no es guardar niños como si fueran ovejas. A veces dan ganas de preguntar: Bueno, ¿y tú qué propones?, ¿a qué aspiras?».

—«No me gustan los profesionales que están siempre quejándose. Tenemos problemas, no hay duda. Pero entiendo que los problemas hay que analizarlos para abordarlos, no para quedarse en ellos estancado. No hay buenas prácticas redondas. Pero es lógico, si somos conscientes de que no estamos diseñando frigoríficos».

En *petit comité*, a la hora del postre, otro grupo cuchichea en voz baja:

—«Lo que nos tiene que preocupar es el alumno que recibimos y el alumno que ponemos en circulación. ¿Te acuerdas cómo llegó y cómo se va? Lo importante es lo que hacemos para que ese alumno avance, partiendo de su situación inicial. Sea la que sea».

—«Así es», le responde una compañera. «Sin que sirva de consuelo, sin que sirva de excusa: se hace lo que se puede».

Vuelvo a casa caminando. Son las tres de la madrugada de una noche agradable de finales de junio. Miro al horizonte de la avenida solitaria. Se escuchan sirenas lejanas. Los semáforos parecen aburridos.

21. Referencias bibliográficas

MERTON, R. K. (1968). The Matthew Effect in Science. *Science*, 159, 56-63.

OLIVA, A. (2004). La adolescencia como riesgo y oportunidad. *Infancia y Aprendizaje*, 27, 115-122.

SACKS, O. (1995). *Un antropólogo en Marte. Siete relatos paradójicos*. Barcelona: Anagrama.

SELVINI, M. (coord.) (1986). *El mago sin magia*. Barcelona: Paidós Educador.

VERA, J. y ESTEVE, J.M. (coord.) (2001). *Un examen a la cultura escolar. ¿Sería usted capaz de aprobar un examen de secundaria?*. Barcelona: Octaedro.