

ASPECTOS DE LA TUTORÍA: ENTRE EL LÍMITE Y EL ROSTRO*

Josep M. Lloró

Profesor de Historia, IES Terrassa
Terrassa (Barcelona)

RESUMEN

En el artículo se habla del trabajo de tutores en la Educación Secundaria Obligatoria y del papel estratégico que tienen en el futuro en los institutos y escuelas. Se aporta una interpretación alternativa de la labor del tutor para poder resolver la problemática social que permita una acción tutorial individualizada y con criterio personal del tutor real y efectiva.

La reflexión sobre la tutoría es indispensable para afrontar los problemas específicos que actualmente tienen escuelas e institutos y para dignificar el trabajo docente.

Las propuestas parten de la idea de que la tutoría es el eje funcional de la actividad educativa de los centros, no únicamente pensada para evitar el conflicto, ni plantear un mundo sin tensiones. El encuentro de rostros y la existencia de límites incorporan tales tensiones. De los conflictos, y su resolución emerge el verdadero acto educativo. Lo demás es adiestramiento y rutina.

ABSTRACT

The article talks about the work of tutorials on Secondary Education and its future strategic role in secondary and primary schools. It provides an alternative interpretation of the tutor's work in order to solve social problems, in a way that allows individualized tutorial and the tutor's personal judgment, in a real and effective way.

Reflection on mentoring is essential to deal the specific problems that currently have schools and colleges and to dignify the work of teachers.

Proposals are made from the idea that mentoring is the functional axis of the educational activity, not only designed to avoid conflict or raise a world without stress. The meeting of faces and the existence of limits incorporate such tensions. From de conflicts and its resolution emerges the TRUE educational act. The rest is training and routine.

I

La acción tutorial se disuelve en el día a día. A esta elemental constatación llegan pronto todos los tutores. A la vez, las disposiciones de ministerios y consejerías fuerzan la reconversión de la figura del tutor en un agente de la socialización, el objetivo principal es establecer unas pautas de administración a los alumnos de discursos y de programas de una gran inutilidad social, de una dudosa eficacia pedagógica, y de un cretinismo intelectual que confunde capacidad crítica por parte de los alumnos con el aprendizaje de un recetario de opiniones y eslóganes aparentemente progresistas. Así, desde la normativa, los tutores son llamados a una gran tarea colectiva que se podría caracterizar como un gran desgaste humano sin criterio final de objetivos. El programa institucional que se destila de la normativa es lastrado por la ocultación que se hace de la ausencia real de idea institucional, y de la desconfianza que presenta hacia los principios verdaderamente democráticos y humanistas. La normativa lleva la problemática social a la tutoría sin dotar de recursos a los tutores para poder resolver y a la vez trabajar para una acción tutorial individualizada y con un criterio personal del tutor real y efectivo. Estoy hablando de la imposibilidad manifiesta de hacer "tutorías de autor". E intentaré justificar porque esta imposibilidad es un gran error.

Para evitar la disolución de la acción tutorial en el día a día, se ha establecido un detallado programa de actividades a realizar con los grupos, que se despliega sobre

el papel armoniosamente desde la primaria hasta el bachillerato. La "profesionalización" del tutor, convertido así en un gestor de contenidos misceláneos y a veces de muy difícil aplicación efectiva -especialmente en la Educación Secundaria Obligatoria (ESO)- disuelve a la vez el papel del tutor, que se encuentra ante la paradoja de ser cómplice de una ordenación académica confusa y vaga, mientras que él o ella quisieran ser lo más eficientes posible en su trabajo de acompañar a los alumnos en su autoeducación y crecimiento personal.

En este artículo, pues, quisiera hablar del papel de los tutores en la ESO y del papel estratégico que éstos tienen en mi opinión dentro de la evolución futura de institutos y escuelas. También quisiera ser una pequeña aportación a la organización de una interpretación alternativa del trabajo del tutor entre aquellos que no comparten los criterios normativos y que resisten el discurso violento de la profesionalización.

En la acción tutorial hay una semilla del futuro de la institución que llamamos genéricamente "escuela". No creo que haya ninguna actividad más esencial, ni siquiera la enseñanza de las matemáticas y de los idiomas, dentro de la educación hoy en día. Pero sobre la tutoría ha caído un alud de elementos heterogéneos que han desvirtuado su función. Esto se ha hecho con la connivencia cómplice de la administración, que ha aceptado que la escuela pública -especialmente en las zonas urbanas industriales- se proletarice y se convierta en un instrumento de reproducción de desigualdades. En Cataluña esta opción tiene explicaciones políticas e ideológicas nítidas que se traducen en la financiación de dos redes escolares muy estancadas. Ambas redes sufragadas públicamente tienen objetivos pedagógicos complementarios (al menos hasta el fin de la ESO). La red pública se integra "de facto", que no "de iure", en el programa de acción social, convertida en un amortiguador de problemas sociales ya que absorbe todo aquel alumnado cuyas problemáticas personales, sociales y culturales podrían distorsionar gravemente el funcionamiento de la segunda red.

La segunda red tiene la opción de reclutar su público entre las clases medias, el criterio pedagógico de las cuales suele no ir más allá de evitar que su descendencia se "maligne" debido al contacto con los alumnos de la otra red. Esta segunda red - los establecimientos más serios poseen unos criterios pedagógicos definidos, unos perfiles de alumnado y profesorado precisos, y programa pedagógico bien articulado más allá de las programaciones oficiales -actúa, pues, con la convicción de quien está cumpliendo un objetivo social de primera magnitud en reproducir entre los hijos de la mesocracia los valores y actitudes de la misma, poniéndolos técnicamente al día con lo que la formación de cada nueva generación pide- hoy: inglés, matemática e informática. Pienso sinceramente que esto no es el resultado de un conjunto de situaciones, sino una estrategia bien medida. Con todas las matizaciones que sean necesarias, y que sólo ayudan a hacer un poco más completo el panorama, cualquiera que haya tenido la paciencia de leerse el informe de la Fundación Bofill sobre el análisis de los resultados del Informe Pisa en Cataluña sabrá que, bajo la retórica deliberadamente neutra y tranquilizadora, lo que se describe es lo que acabo de comentar (este informe se puede consultar en www.fbofill.org/PISA/2003vred)

Por ello, en la escuela pública la reflexión sobre la tutoría se convierte en un elemento central. No sólo para poder hacer frente a los problemas específicos que actualmente tienen colegios e institutos, sino como manera de ayudar a la dignificación de nuestra labor docente denostada por aquellos que han diseñado la

estrategia que acabo de explicar. Creo que los establecimientos escolares que presentan un grado más alto de resultados positivos -medidos tanto en éxito escolar, como de verdadera promoción de las personas- son aquellos que desarrollan un programa global en el centro de **tutoría implicadora**.

Entiendo por tutoría implicadora, una que sin rechazar "la profesionalización", apuesta por el diseño de equipo de tutores que tomen como herramienta primera de su labor de educación la acción tutorial. Esto es incompatible con la equívoca noción de la "tutoría universal". En tanto que profesores, maestros y maestras, somos fundamentalmente educadores. Nuestro trabajo sólo subsidiariamente - aunque es un trabajo loable y necesario de hacer- es integrar y socializar. En rigor, estos son objetivos que complementan y permiten la tarea educadora básica: ayudar a desarrollar las capacidades de nuestros alumnos y de nuestras alumnas, y evitar hasta donde se pueda los bloqueos y lastres que situaciones familiares, personales, sociales y culturales pueden provocar en ellos. En este sentido, la idea de límite me parece esencial. No siempre podemos evitarlo, y no siempre conviene intervenir hasta el final. Ahora bien, el emplazamiento de un límite supone la adopción de un criterio que no está exento de riesgo. Este riesgo es necesario para poder manipular la "violencia simbólica" asociada a la tarea educadora en general y a la de tutor en particular. Si no se está dispuesto a acompañar al alumno en su proceso de evolución personal escolar y humana hasta este límite, asumiendo el riesgo y su sombra violenta, la "tutoría universal" se convierte en una administración de información técnica, muy necesaria pero bien alejada de la tarea de tutor. Y el eslogan "todos somos tutores" esconde la necesidad de, como tutores, llegar hasta este límite en que la intervención tutorial no puede ir más allá sin dejar de ser institucional, esto es escolar, y pasar a ser otra cosa, más personal y compleja.

La tutoría implicadora, en cambio, responde a la nueva situación que hoy en día se da en los establecimientos educativos, especialmente en la ESO. El tutor ha tenido que escorarse desde el mundo educativo al parafamiliar. Muchas veces, el trabajo de un tutor invade inevitablemente el terreno de la educación familiar. La administración educativa lo ha aprobado de forma negligente. Pero esta realidad ya es inevitable. En la escuela pública mucho más que en las otras. La tutoría implicadora acepta que esta nueva situación pide al tutor no una actitud más profesional, sino al contrario, una actitud más bilateral en la relación con el grupo clase y con los alumnos que lo conforman. La profesionalización de la tutoría se ha convertido desgraciadamente en una manera de gestionar, más que de educar, y en contra de lo que se dice, no está exenta de una cierta violencia psíquica hacia los tutorandos, sin asumir el riesgo del que hablábamos.

Pienso que uno de los elementos estratégicos en el desarrollo futuro de colegios e institutos es crear una estructura de tutores que consideren esta tarea un verdadero oficio, casi artesanal. Debidamente articulados por la dirección del centro -para evitar duplicaciones innecesarias de actividades, y contradicciones en las normas generales básicas-, cada uno de los miembros del equipo de tutores debe poder desarrollar su personal acción tutorial. Para los alumnos, el encuentro con la persona sigue siendo la fuente fundamental de ejemplo y estímulo. Las teorías constructivistas, conductivista y estructuralistas de la personalidad no han podido articular una alternativa eficiente a una pedagogía que considera que el elemento fundamental, radical, del hecho educativo es el encuentro entre dos rostros.

En el caso de la ESO, este encuentro está lleno de dificultades. El rostro del alumno es doble. Es, de entrada, grupal. También es particular. Salvar esta particularidad es la obsesión del adolescente. Y no quedar excluido del grupo, la otra. Es una situación a menudo incompatible. El tutor se enfrenta, pues, a un rostro en formación y conflicto. Este rostro presenta diversas manifestaciones. El lenguaje del tutor a menudo clasifica estas manifestaciones respondiendo al peligro que representan -cómo interpretar los cambios rápidos y contundentes con los que se manifiesta ese rostro? Estas clasificaciones, inmovilizan el alumno, pero a la vez también lo pueden bloquear. Aceptar el encuentro con ese rostro poliédrico es el criterio definitivo que determina quién está en disposición de actuar en una tutoría implicadora.

El rostro del tutor sólo puede ser parcialmente *su* rostro. En gran parte es una máscara, que es el proyecto educativo personal del tutor que se inserta dentro del proyecto general de centro. Las contradicciones y las dudas del tutor no pueden no emerger, pero deben hacerlo en la medida de lo posible dentro de una estrategia pedagógica, el objetivo principal de la cual, es este acompañar a los alumnos en su adquisición de herramientas intelectuales y humanas para gestionar un mundo altamente inestable. Ningún tutor puede estar "profesionalmente" preparado para ello. Sólo, en todo caso, si se acepta el riesgo del encuentro entre rostros que plantea la tutoría implicadora. Cabe decir que quien se disuelve en este trabajo es el tutor, quien en el día a día se va desfigurando para terminar presentándose, a final de curso, como un hombre o una mujer que ha cumplido con su obligación convencidos de que no hay otro mejor. En cierto modo, la tutoría es una relación psicoterapéutica, que exige un inicio, una escucha, un acompañamiento, un retorno, un final. Por esta razón no estoy demasiado de acuerdo con que un tutor lo sea durante más de un curso o como máximo dos del mismo grupo. La relación se alarga entonces demasiado hasta perder su eficacia de acompañamiento. El tutor debe saber "desaparecer" para su grupo y los individuos que lo conforman.

Este es el mensaje central de la acción tutorial que quiera tener sentido: aceptar la responsabilidad. La administración eso no lo aprueba ni lo favorece. De modo que los historiadores del futuro seguramente se exclamaran de cómo un país ha optado por dejar indefensos a los profesores y los tutores implicados en la enseñanza y la educación pública, y en cambio promueve la simple gestión de contenidos y eslóganes. La educación pública como ganadería.

Sorprende, pues, la resistencia que desde claustros, departamentos, y también desde la práctica docente, se ha organizado espontáneamente contra tanto despropósito? En la negativa en aceptar la desvirtualización de la educación, los tutores tienen un papel fundamental. En otro momento, intentaré desarrollar cuáles son las concepciones de fondo que articulan esta noción de la tutoría implicadora, que parte del límite para ir al encuentro del rostro.

Una última observación. El lector amable, la lectora amable, si me ha acompañado hasta aquí habrá ya advertido que el adjetivo "implicadora" se refiere a la creación en el alumno de la percepción que sin su participación activa, no hay posibilidad de realizar el proceso de reencuentro, reconocimiento, acompañamiento y despedida que representa un curso de tutoría.

II

Ahora lo que me parece necesario es intentar concretar los aspectos específicos de la construcción de una acción tutorial implicadora.

Objetivos de la tutoría

Los tutores deben tener como objetivo conseguir conocer a sus alumnos y aproximadamente los entornos familiares y sociales de donde provienen. Este conocimiento es el que permite los otros dos objetivos:

- a) la gestión del grupo-clase;
- b) la atención personalizada al alumno.

Las tutorías deberían servir también para desarrollar **una cierta "identidad"** de clase, lo que facilita la integración de los alumnos dentro del grupo, que permite hacer un trabajo pedagógico coherente y que refuerza los mecanismos favorecedores de la convivencia y de la gestión de los conflictos. El tutor debe poder **llevar a cabo propuestas educativas de tutoría** que refuercen esta identidad de los alumnos de una clase con el grupo, que entre los 12 y los 16 años es un elemento fundamental de la vida de un adolescente. Este es el proyecto de tutoría real, que no administra contenidos generales, sino que parte de la especificidad del grupo-clase y de los individuos que la forman. Esta especificidad se desarrolla dentro de los problemas paradigmáticos de la adolescencia. Pero si bien el paradigma ayuda a comprender la especificidad, no la substituye. Para favorecer este objetivo, hay una serie de acciones prácticas que me parece interesante subrayar.

- a) El espacio de la clase debe ser acogedor y personalizado. Cada grupo debe poder identificar su clase con un espacio propio del que cuidar. Lo que uno siente como suyo es susceptible de ser menos degradado. La continuidad de hábitos aprendidos en los colegios no deberían ser desatendidos en la secundaria. La gestión de espacios en un centro puede ser complicada, pero se pueden encontrar maneras de evitar que los espacios se despersonalicen. Los adolescentes necesitan hacerse suyos los espacios donde habitan, y pasan suficientes horas en el Instituto para que éste no sea una excepción. La forma fácil para ellos hacerlo es rallando las mesas, ensuciando las paredes, etc. Pero no se trata sólo de una actitud que va contra la convivencia en el aula, es también una manera muy rudimentaria y agresiva de expresión.
- b) Se podría programar, como parte de la acción tutorial, una salida al comienzo de curso -especialmente en los cursos de primero y tercero de ESO -de un par de noches en la que se desarrollaran actividades culturales pero que también sirviera para reforzar la cohesión. Los Consejos escolares deberían ver en estas actividades una apuesta firme -y por tanto defendible y si es necesario subvencionable -por la mejora de la convivencia. Si no es así, es trabajo inútil.
- c) En la medida de lo posible, el tutor debería poder entrevistarse con todas las familias como mínimo tres veces. Es un error no hablar con los padres de los buenos alumnos. El trabajo es tal que nos vemos obligados a elegir, claro, pero eso no debería ser excusa si queremos replantear el sistema de tutorías.

- d) Se podría crear un consejo para asuntos de convivencia -formado por el tutor del grupo, dos profesores, uno de los cuales actuando como "defensor" del alumno, el jefe de estudios o coordinador/a pedagógica, y un miembro del Consejo escolar, a ser posible un padre o madre- que examinará aquellas conductas que afectan gravemente la convivencia. Este consejo tendría como función reforzar la visibilidad de la importancia que da el centro a la convivencia, y tendría potestad para proponer al Consejo escolar sanciones y advertencias que podrían incluso hacerse públicas. No se trata de reprimir, en absoluto es eso, lo que se trata es que los alumnos vean que algunas conductas no son en absoluto aceptables y que no es un problema del tutor solamente. La normativa legal es rígida en esto, pero se podría ver si la autonomía de centro permite introducir más flexibilidad.
- e) A lo largo del curso, y especialmente en los dos primeros trimestres se podría hacer una reunión de padres por clase, que habría que preparar mucho para que la asistencia fuera razonable. En esta reunión sería interesante que estuviera -al menos un rato- el director o el jefe de estudios a parte del tutor y el coordinador de nivel o el coordinador pedagógico. En cuarto de ESO esta reunión se podría hacer en la segunda mitad del curso para orientar a las familias para las posibilidades después de finalizar la etapa de enseñanza obligatoria.
- f) Una segunda hora de atención a alumnos y a familias es necesaria.
- g) Crear una libreta de clase donde los profesores pudieran apuntar aquellas observaciones sobre sus alumnos que podrían usar después los tutores en su reunión con las familias. Al menos se deberían hacer dos opiniones de cada alumno a lo largo del curso. Las que se ponen en las hojas de evaluación ya son un ejemplo, pero luego se pierden y la información llega demasiado tarde al tutor. Estas libretas deberían estar en un lugar accesible para los profesores, pero lo suficientemente discreto para que fueran objeto de curiosidad o de acceso a los alumnos.
- h) Cada tutor escribiría en la hoja de evaluación un informe a la familia donde se recoge la impresión general del equipo docente.
- i) Una reunión al trimestre del tutor y coordinador con el equipo docente dedicada a su clase -no es necesario que sea toda una hora-, pero hablar a fondo de los alumnos requiere tiempo.

Los equipos tutoriales y su coordinación

No todo el mundo sirve para hacer de tutor. Básicamente, porque no todo el mundo tiene ganas de serlo ni de implicarse como pide una efectiva acción tutorial. Y está bien que esto sea así, los alumnos aprenden también de la diversidad de sus profesores, y no tener ganas de ser tutor o habilidades para serlo no supone ser un mal profesor. Aún así, también es cierto que con el número de alumnos y de clases es difícil hacer de las tutorías algo de tipo vocacional. En este campo, pues, pondría a consideración las siguientes propuestas por si pudieran ser útiles.

- a) Crear un equipo de tutores. Es decir, personas que efectivamente tienen interés en la acción tutorial. Este equipo no debería coincidir con todos

los tutores, aunque cuando se reuniera haría una convocatoria abierta. La función de este equipo, en estrecha coordinación con el equipo directivo, es proponer a éste líneas de actuación en el campo de la convivencia de centro y de atención a los alumnos. Debería reunirse poco, pero debería reunirse tres veces al curso como mínimo. Cada tutor presentaría su plan de acción tutorial, los materiales previstos, y, al final de curso, se examinan los resultados y las modificaciones efectuadas a medio curso.

- b) El tutor debería poder reunirse al menos una vez cada trimestre con el equipo docente de su clase y valorar con ellos el grupo, las personas que lo forman y la evolución de la acción tutorial. Someterse a esta evaluación crítica puede ser molesto, y a veces supone exponerse a valoraciones arbitrarias, pero también es un estímulo necesario para afinar la concepción de la propia acción tutorial.
- c) Crear la figura de un coordinador de tutores. Sería una persona vinculada al equipo directivo -la coordinación pedagógica es quizás la figura adecuada, aunque se podría desdoblarse en otra persona- cuya tarea sería ir supervisando el desarrollo de los proyectos tutoriales y a la vez favorecer la puesta en común de las problemáticas y propuestas que surgen a lo largo del curso.
- d) Como he dicho, no es bueno que un tutor lo sea del mismo grupo más de dos años seguidos. A los alumnos les conviene -y tienen derecho, diríamos- a poder ser tutorizados por diferentes personas a lo largo de su escolaridad.
- e) Hacer un programa integral de centro de acción tutorial que saldría de las discusiones y propuestas del equipo de tutores y del coordinador de tutores.
- f) Cada tutor, una vez conocidos un poco sus alumnos, debería hacer un proyecto de tutoría específico para ese curso -no se trata de un memorandum, sino de una hoja de "reflexión" y propuesta.
- g) Crear una secretaría de tutorías que se encargaría de guardar las libretas de observaciones, de un curso para otro y de actualizar los datos y la documentación.

Estas son solo algunas propuestas. Parten de la idea de que hay que convertir la tutoría en el eje funcional de la actividad educativa de los centros. No evitan el conflicto, ni pretenden plantear un mundo sin tensiones. El encuentro de rostros, la existencia de límites llevan incorporadas estas tensiones. De los conflictos, cuando los hay y se pueden resolver, emerge el verdadero acto educativo. El resto es adiestramiento y rutina.

***[El original de este artículo fue publicado en catalán en la revista *Àmbits de Psicopedagogia* núm 18, otoño 2006]**