



## Pauta para el análisis de incidentes críticos (PANIC)

### I. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO EN EL QUE SE SITÚA EL IC. ANTECEDENTES

Nos encontramos en un pequeño instituto de un barrio tranquilo, donde las cosas parecen funcionar. Los docentes se interesan por el buen desarrollo de las clases, los alumnos parecen responder favorablemente a los desvelos de sus profesores, y los padres, a través del AMPA, se muestran dispuestos a participar activamente en favorecer el aprendizaje de sus hijos e hijas. Por otra parte, los cargos unipersonales y los mecanismos de control y seguimiento del alumnado también parecen funcionar. Sin embargo, esta aparente armonía se ve sacudida por la intromisión de un elemento inesperado: una profesora de padres cubanos conculca los sacrosantos principios científicos que fundamentan el pensamiento occidental, con el apoyo de sus alumnos.

### II. DESCRIPCIÓN DEL IC

Al principio de curso, Yemayá, la nueva profesora de ciencias naturales, comparte con el claustro la necesidad de renovar dicha asignatura a partir de nuevas ideas; sin embargo, esas nuevas ideas giran en torno a un enfoque alternativo y desconocido para sus colegas: la etnociencia.

La profesora explica a sus estudiantes que las etnociencias se basan en el respeto de las diferentes culturas, sus concepciones sobre el mundo, y sus entornos físicos y sociales. Que, por consiguiente, no existe una única manera de hacer ciencia o de ser científico, cargando contra una ciencia basada únicamente en intereses comerciales y que, muy a menudo, ha apartado a los colectivos más críticos y/o vulnerables, como a las mujeres o a los científicos que no siguen los patrones e intereses del primer mundo.

Si bien en un primer momento este giro epistemológico no produce una especial preocupación en el instituto, y las películas y debates que propone Yemayá en sus clases son vistos como formas de «innovación pedagógica» y de dinamización de sus clases, poco a poco algunos de sus más entusiastas seguidores, como Raquel, empiezan a difundir esas ideas críticas, y los debates se trasladan al entorno familiar.

Las quejas no se hacen esperar. Los primeros en elevar la protesta son algunos padres del AMPA, que consideran que no se enseñan los contenidos que deberían enseñarse o se enseñan de manera superficial. También algunos profesores empiezan, primero a quejarse del excesivo ruido que se produce en las clases de Yemayá, y después a denunciar la actitud crítica de algunos alumnos en sus asignaturas, defendiendo ideas «pseudocientíficas» que no deberían tolerarse.

Finalmente, buena parte de la junta directiva se ha situado del lado de los padres y ha decidido descalificar esas nuevas ideas como carentes de rigor y fundamento, sin mayores argumentos y sin

dar a Yemayá ninguna oportunidad para explicarse o defenderse. Ella sabe que el fondo de la cuestión es otro, más vinculado a actitudes conservadoras y, en buena parte, discriminadoras, y al miedo a enfrentarse a los padres y a perder el control.

### III. ACTORES QUE INTERVINIERON EN EL IC

#### ACTOR 1: Yemayá, la profesora de ciencias naturales

##### *Concepciones sobre el IC*

Yemayá tiene las ideas bastante claras sobre cómo debe enfocar la materia de ciencias. Su decisión no es fruto de la improvisación, ni busca ningún tipo de reivindicación o reparación por el hecho de ser mujer, ser joven y ser hija de emigrantes cubanos. Su interés por las etnociencias es puramente académico y profesional, y está convencida de que enseñando a los alumnos a ser críticos con el «pensamiento único» de la ciencia hegemónica favorecerá la aparición de valores contrapuestos, relativos a la defensa del planeta, al rechazo de la supuesta neutralidad y objetividad científicas, a la puesta en evidencia de los intereses comerciales que promueven y financian algunas investigaciones o a la denuncia de la marginación que sufren algunos científicos por razón de género, de raza o de cultura.

##### *Sentimientos asociados al IC*

Sin duda, se siente maltratada. A pesar de haber preparado concienzudamente su materia, haberla explicado a quien quisiera oírlo, y tener a la mayor parte de sus alumnos motivados para seguir aprendiendo, siente que la presión de algunos padres, la incompreensión de algún colega trasnochado, racista y sexista y el miedo a que la situación se agrave han inclinado la balanza en su contra y sus compañeros la han dejado sola. Ante esta actitud, se muestra rabiosa e impotente, y se niega a transigir de manera voluntaria.

##### *Estrategias frente al IC*

En un primer momento, trató de explicar sus ideas y el planteamiento que quería hacer en su asignatura, pero la falta de apoyo y el progresivo aislamiento sufrido la han llevado a optar por el ostracismo y la ironía. Su táctica responde a una autodefensa pasiva, cuando no a una heroica inmolación, consistente en acatar las «órdenes» pero actuando bajo mínimos (llegar tarde a las reuniones es una manifestación de esa especie de «huelga encubierta» que practica) y exagerando algunos de los «pecados» que le imputan (como decir que llegó tarde por olvidarse el «aura»). Probablemente piensa que, a través de esos comentarios absurdos, algunos de sus colegas se den cuenta de que sus críticas resultan ridículas y su rechazo completamente injusto. No parece, sin embargo, que esta estrategia esté surtiendo el efecto deseado.

## ACTOR 2: Olga, la directora del centro educativo

De entre todos los personajes de esta narración, nos hemos centrado en la directora, que representa con claridad las posiciones enfrentadas a las ideas etnocientíficas de Yemayá.

### **Concepciones sobre el IC**

La directora, al principio de curso, cuando Yemayá planteó los cambios en la asignatura de ciencias naturales, no vio inconveniente en renovar los temas y los puntos de vista de la asignatura. En realidad, no entendió muy bien la naturaleza y profundidad de esos cambios --ella es de ciencias sociales--, pero como directora considera que debe contribuir, sobre todo, al buen funcionamiento del centro en su globalidad; si cada profesor dispone de cierta autonomía para dar sus clases, el clima de trabajo será mejor y las sinergias mayores. Pero la inesperada crisis que han generado las clases de Yemayá atentan a ese principio, al deteriorar las relaciones con las familias, poniendo en peligro la armonía del centro.

### **Sentimientos asociados al IC**

El conflicto provocado por la profesora de ciencias la ha cogido desprevenida (además de embarazada) y considera que el problema debe atajarse cuanto antes para que no se propague «el contagio». Por otra parte, la testarudez de Yemayá, la confusión y el desacuerdo de sus compañeros de equipo --algunos demasiado indulgentes, otros excesivamente prejuiciosos, y unos terceros poco implicados-- y su propio cansancio parecen llevarla a tomar decisiones drásticas, falsamente consensuadas.

### **Estrategias frente al IC**

Si al principio su estrategia fue dar un voto de confianza a Yemayá, ahora lo que pretende es cerrar de golpe el conflicto. La solución que trata de adoptar es simple: «muerto el perro, se acabó la rabia». Obviando a la profesora implicada (posiblemente porque intuye que no se atenderá a razones), busca el apoyo de su equipo directivo y no admite ninguna justificación a la conducta de la «encausada». Como su cargo se lo permite, decide que Jeremías, jefe de estudios y radical opositor a Yemayá, la obligue a cambiar su programación y a volver al redil o, en última instancia, a dejar de dar esa asignatura y pasar a impartir las matemáticas que realiza otro compañero (Paco), al que, por cierto, tampoco ha consultado.

## ACTOR 3: Virginia, la psicopedagoga

### **Concepciones sobre el IC**

Virginia, como psicopedagoga, observa el desarrollo del conflicto e intenta hacer ver a la junta directiva la necesidad de un mayor diálogo entre todas las partes implicadas. En realidad, teme las consecuencias que puedan derivarse de tomar un «chivo expiatorio» (Yemayá) y cargarle todas las

culpas, máxime cuando se trata de una persona de ascendencia latinoamericana que defiende ideas alternativas a lo «políticamente o académicamente correcto». Desde su perspectiva, se trataría de identificar qué aspecto o aspectos podrían satisfacer a las distintas partes en conflicto.

### ***Sentimientos asociados al IC***

Virginia trata de contener su indignación sin conseguirlo. El resto de la junta parece querer autoconvencerse de que el problema es básicamente conceptual y epistemológico; sin embargo, ella está (acertadamente) convencida de que ése no es en realidad el núcleo del conflicto. Por eso destaca la profesionalidad de Yemayá, el interés de sus alumnos y alumnas, y el hecho de que nadie le dijera nada cuando presentó su programación a principio de curso.

### ***Estrategias frente al IC***

Ha intentado actuar de manera coherente, en calidad de observadora participante, tomando notas, analizando la situación y, finalmente, exponiendo su punto de vista. Sin embargo, su claro posicionamiento en favor de Yemayá y cierta falta de tacto al expresar su disensión con el estilo de la directora («No me gusta esta forma de tomar decisiones») y con la actitud de sus compañeros («la tratamos como una apestada») no contribuyen a que su propuesta, consistente en convocar una reunión informal con las partes implicadas, prospere. Por otra parte, tampoco insiste ni utiliza otros argumentos que podrían resultar más incisivos (por ejemplo, el riesgo de que Yemayá apele a la libertad de cátedra o considere que se la está discriminando).



## Fase de intervención y seguimiento

### Actor 1. Yemayá, profesora de ciencias naturales

<p><b>Sobre qué intervenir</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1. Las estrategias que pone en juego: resistencia pasiva e ironía.</li> <li>• Tema 2. Su postura frente a la oferta del jefe de estudios en el sentido de dar matemáticas.</li> </ul>
<p><b>Cómo intervenir</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1. El hecho de emplear la ironía y de adoptar una actitud relajada, siendo impuntual o actuando con desidia respecto a sus deberes y compromisos, en nada puede beneficiarla; al contrario, suministra argumentos a sus detractores, al considerar que no cumple con su cometido y que, además, se burla de sus compañeros y se toma a broma el problema. Por el contrario, debería cumplir escrupulosamente con sus tareas y, si es posible, realizar aportaciones constructivas para que nadie pueda acusarla de incompetente o frívola (y evitar, en el peor de los casos, un expediente sancionador). Por otra parte, sería bueno que se aproximara a sus aliados (por ejemplo, Sara o Virginia; quizás algunos padres y alumnos delegados de curso) para que la ayudasen a establecer un plan de negociación con el AMPA y el equipo directivo.</li> <li>• Tema 2. En realidad, Jeremías opta, unilateralmente, por cambiar la asignatura de Yemayá, desoyendo la decisión de la junta en el sentido de negociar, en primer lugar, posibles cambios en la materia de ciencias naturales. Yemayá acepta la decisión sin rechistar, aunque su enfado es evidente (da un portazo al salir). A partir de este momento, se abren distintas alternativas. La primera sería continuar dando matemáticas y olvidarse de sus ideas educativas. Ésta parece la peor opción porque, además de defraudar a sus alumnos, los efectos sobre su autoconcepto y sobre el interés por su trabajo difícilmente no se verán afectados. Una segunda alternativa supondría abandonar el centro y buscar un nuevo instituto. Sin embargo, nada asegura que en un nuevo destino no se repitiera una situación similar. Por otra parte, es una solución que, principalmente, beneficiaría a sus detractores. Por el contrario, una opción de choque sería denunciar el trato recibido a la Inspección Educativa y/o a un sindicato de enseñantes y/o a los medios de comunicación, arguyendo una situación de discriminación racial. Decidirse por una confrontación directa requiere, en primer lugar, tener claros los apoyos (y no parece que ni Sara ni Virginia, por ejemplo, vayan a enfrentarse a la dirección del centro por defenderla) y, en segundo lugar, admitir que si se gana deberá seguir trabajando durante algún tiempo en un territorio más hostil si cabe. Una última alternativa consistiría, como apuntábamos antes, en buscar alianzas y plantear un debate con el equipo directivo y los padres quejosos. Ésta nos parece la mejor opción, al menos en un primer momento. Si no funciona, siempre pueden adoptarse el resto de alternativas.</li> </ul>

<p><b>Indicadores de cambio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1. Asistencia puntual a las reuniones; actitud dialogante y conciliadora, argumentando en todo momento su punto de vista, pero no abdicando del mismo. Consensuar con los propios aliados un conjunto de premisas y condiciones sobre las que negociar, tratando de aproximar posiciones (por ejemplo, dando alternativas para que temas como la formulación química sean impartidos).</li> <li>• Tema 2. Realizar un análisis de las ventajas y los inconvenientes de cada posible decisión, valorando sus consecuencias en función de una u otra prioridad:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratar, en primer lugar, de conservar el trabajo.</li> <li>- Tratar, primordialmente, de mantener el propio enfoque epistemológico y las propias ideas sobre qué y cómo enseñar ciencias.</li> </ul> </li> </ul>
-------------------------------------	---

## Actor 2. Olga, la directora del centro educativo

<p><b>Sobre qué intervenir</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1. La decisión de censurar las ideas de Yemayá o apartarla de la asignatura.</li> <li>• Tema 2. Encargar a Jeremías, el jefe de estudios, la resolución del conflicto</li> </ul>
<p><b>Cómo intervenir</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1. Olga tiene un frente abierto con las quejas de algunos padres y la desconfianza de ciertos profesores; pero también otra espina menos confesable, y que no ha podido digerir: el que algunos alumnos criticaran el sesgo ideológico de algunas de sus exposiciones en clase. La suma del conflicto externo y de cierta animadversión interna, seguramente explican la manera en que ha gestionado el incidente y el hecho de adoptar un estilo bastante autoritario en la reunión de la junta, sin apenas permitir que el debate se prolongue. Desgraciadamente, tampoco ha calculado las posibles consecuencias de una decisión tan drástica y precipitada, en la que no se ha dado oportunidad a Yemayá de defenderse y en la que ha implicado a otro profesor, también sin previo aviso (Pedro, quien hasta el momento impartía matemáticas). Reconducir la situación será un tema difícil y delicado, pero posiblemente deberá hacerlo y, para ello, un acercamiento a Yemayá será inevitable. Virginia, la psicopedagoga, puede resultar de suma ayuda en esa tesitura.</li> <li>• Tema 2. La decisión de que fuese Jeremías el «brazo ejecutor» obedece posiblemente a que éste era, sin ninguna duda, el máximo opositor a Yemayá, y el que tendría menos escrúpulos para actuar con contundencia, como así fue. Sin embargo, esta decisión fue errónea porque, en primer lugar, Jeremías no dio opción a Yemayá para aceptar algunos cambios (como se había acordado en la junta), y, en segundo lugar, porque su actuación fue tan despectiva y humillante que difícilmente Yemayá promoverá o aceptará una propuesta de negociación y consenso. Olga debió elegir a otra persona para transmitir la decisión. Sara, y especialmente Virginia, hubieran sido excelentes candidatas, al estar más cerca de Yemayá, tanto desde el plano afectivo como en relación con las concepciones educativas.</li> </ul>

<b>Indicadores de cambio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1. Idear un Plan B, por si Yemayá no acepta de buen grado la decisión (lo que parece más que probable), en la que se abra con la implicada y con otras personas de la Junta y algunos padres más cercanos a Yemayá.</li> <li>• Tema 2. Supervisión de lo que le dijo Jeremías a Yemayá y cuál es el estado de ánimo de ésta. También es recomendable un chequeo de cómo ha reaccionado Pedro con el cambio de materia que, en realidad, se le ha impuesto.</li> </ul>
------------------------------	---

### Actor 3. Virginia, psicopedagoga

<b>Sobre qué intervenir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1. El ajuste de su intervención.</li> </ul>
<b>Cómo intervenir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1. Virginia apuesta desde el primer momento por el diálogo con Yemayá y por buscar una solución negociada con los padres; sin embargo, Olga hace caso omiso de su intervención. En la argumentación de Virginia se producen dos importantes errores:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionar de forma contundente y directa la gestión de la directora («No me gusta esta forma de tomar decisiones, Olga. Lo siento, creo que es tratar a Yemayá como si fuera una apestada y no es justo»).</li> <li>- Permitir que su opinión caiga en saco roto y aceptar, sin replicar, la decisión autoritaria de Olga.</li> </ul> <p>Ambas conductas restan crédito al bien máspreciado de un asesor: su credibilidad y, por consiguiente, su capacidad de influencia.</p> <p>Virginia tendría que haber medido mucho mejor sus palabras y tratar de destacar otros argumentos que podrían haber hecho mella en Olga: la necesidad de meditar mejor la decisión para evitar males mayores (por ejemplo, una posible denuncia de Yemayá por maltrato o un posible «motín» del alumnado y los padres afectos a la encausada) o la posibilidad de que ella, en calidad de asesora, mediase con Yemayá para tratar de consensuar una solución o la conveniencia de tener el apoyo de Inspección en un tema tan sensible (posiblemente Inspección habría recomendado una reunión con las partes implicadas, en la línea de Virginia).</p> <p>Ahora, la aproximación hacia Olga deberá ser empática, intentando valorar la complejidad y urgencia del problema, lo comprensible de su primera reacción y el valor que tendría para todo el centro que liderase un cambio de estrategia, tratando de acercar a las partes en conflicto.</p> </li> </ul>
<b>Indicadores de cambio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1. Un cambio de estrategia tendente a modificar la actitud de Olga, la directora, teniendo como objetivo:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que la considere de nuevo una aliada que pretende apoyarla en una situación tan compleja.</li> <li>- Que comprenda las repercusiones de una decisión tan polémica y unilateral, haciendo un uso cuidadoso de los argumentos comentados.</li> </ul> </li> </ul>