



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

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

David ha colocado a su profesor de filosofía, Justo, en una situación delicada. Al pedir una revisión de su examen a Salvador, el jefe de departamento, ha provocado, probablemente sin sospecharlo, una fractura en los principios psicoeducativos que sustenta Justo, que pueden desembocar en su dimisión. Así se lo expone a Asunción, compañera del centro y amiga, mientras, como cada mañana, se dirigen juntos al instituto en el que trabajan.

Justo está convencido de que Salvador atenderá la petición de David por cuanto sólo emplea el libro de texto como base, extendiendo el contenido de la asignatura a temas de actualidad y, sobre todo, a un constante debate sobre las ideas, aspectos no contemplados en la programación del curso y, menos, en las pruebas de selectividad. Sin embargo, Salvador, decidido a evitar conflictos con los padres de David, con la dirección del centro o con, peor aún, la inspección educativa de zona, está dispuesto a darle una salida si se aviene a modificar esa radicalidad en sus planteamientos. Por su parte, Asunción, que comprende perfectamente la postura de Justo en pos de una mayor coherencia personal y disciplinar, opta por una posición pragmática y conformista, convencida de que se trata de una lucha desigual frente a situaciones preestablecidas, contra las cuales poco puede hacerse desde la iniciativa individual; máxime cuando los usuarios, alumnos y padres, tampoco parecen apreciar esas exquisiteces que propone Justo.

### II. DESCRIPCIÓN DEL IC

Como en otras ocasiones, el incidente obedece a un malestar que se ha ido larvando hace tiempo por parte de algunos alumnos, y del propio jefe de departamento, por el hecho de que Justo no siga el temario y, en lugar de explicarlo en clase, se lo dé como tarea para hacer en casa. Esta situación ya es vox pópuli entre el profesorado del instituto y ya ha sido objeto de alguna discusión entre Salvador y Justo. La solicitud de revisión de David es sólo el síntoma más elocuente del conflicto.

Asunción, que conoce ese malestar, aunque no la apelación de David, trata de exponer su punto de vista, en parte para comprobar si existe un resquicio por el que penetrar en la férrea armadura de su colega y amigo y persuadirle de mantener una postura tan radical, pero en parte también para justificarse ante él y mostrarle que casi siempre convicciones y obligaciones, utopías y realidades deben dialogar y negociar para llegar a hacer lo bueno que, como dice la máxima, a menudo es enemigo de lo mejor.

Tras el incidente, que vive como un agravio personal, no sabe cómo reaccionar. En parte porque ve que ha actuado mal, torpemente, y que eso la hace perder objetividad y pone en crisis su identidad profesional: si no sabes controlar a unos mocosos, no sirves para este trabajo. Pero,

además, ese conflicto ha mermado gravemente su autoestima y autoconcepto; le resulta insoportable verse en el rol de víctima propiciatoria, de persona débil a la que todo el mundo puede pisotear. Así pues, está en un callejón del que no ve salida; ni puede evitar pensar en ello, ni mucho menos huir. Tampoco le sirven los argumentos de sus compañeros, que ven el incidente como algo que forma parte de la normalidad en las aulas de secundaria. Sin embargo, para ella el incidente es crítico, por cuanto ha superado un umbral que la perturba profundamente, y sus compañeros, también su mejor amiga Romina, están muy lejos de experimentar ese sentimiento. A ella le hacen lo que no le hacen a nadie más, porque es diferente, más sensible. Nadie parece comprenderla ni poder ayudarla, y ella se sumerge en la autocompasión, recordando obsesivamente lo ocurrido y agrandando su herida.

El diálogo en el automóvil, tejido de silencios e implícitos, muestra esa dialéctica pacífica entre dos compañeros que, queriéndose y respetándose, han llegado a conclusiones distintas respecto a su quehacer docente y a los límites que tienen su compromiso y su ideario profesionales.

Mientras para Justo su objetivo máximo (y mínimo) consiste en detectar y cultivar mentes, como reza el título de este capítulo, para Asunción se trata de enseñar lo mejor posible un programa dado. Si para el primero la filosofía es una forma de vida (en sus palabras: «laborables y festivos»), para nuestra profesora es un trabajo que se realiza bajo contrato, con deberes y obligaciones bien delimitados. Si Justo considera que no puede transigir sin sentirse mutilado, Asunción piensa que todo supone un pacto, y la enseñanza más que nada («mi compromiso profesional es con el programa y con los objetivos»).

### III. ACTORES QUE INTERVINIERON EN EL IC

#### ACTOR 1: Justo, profesor de filosofía

##### ***Concepciones sobre el IC***

Enseñar filosofía es aprender a pensar sobre la realidad, mirándola con otros ojos, con ojos críticos que cuestionan lo que ven. Aprender es, entonces, una consecuencia de pensar críticamente.

Por otra parte, existe una clara obstinación en considerar su rol como un compromiso inquebrantable e irrenunciable a transferir la fuerza de las ideas, el sentido crítico. Su meta es formar mentes críticas, filosóficas (de ahí el título del capítulo), capaces de analizar reflexivamente su realidad.

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

Considera que la solicitud de David en relación con revisar su examen es, de por sí, un fracaso. Algunos de sus alumnos no han comprendido el sentido de su asignatura, sus intenciones, y eso le hace sentir en falso, incomprendido. En todo caso, no sólo es un idealista, le gusta que así se le considere y lo reivindica y, por consiguiente, sublima esos sentimientos pensando que está en

posesión de la verdad y que no va a «venderse» por satisfacer al establishment, el supuesto orden establecido de las cosas.

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

Como se deduce del texto, es evidente que aprecia a Asunción y que entre ellos existe feeling; sin embargo, también es consciente de que una brecha les separa como a Don Quijote y Sancho. Sabe que, ante ella, está en una posición moralmente favorable y, aunque en algún momento la utiliza («no entiendo tu manera de hablar de las clases»), decide no aprovecharse de esa ventaja; por ese motivo no comparte con ella su sueño sobre el hotel que tiene encanto, ese centro educativo acogedor y que invita a pensar, y el hotel que es un espanto, supuestamente bien combinado y armonizado por un horroroso color salmón que todo lo tiñe, metáfora de un centro educativo como el suyo, en el que todo debe estar uniformado y teñido por unos mismos programas que considera alienantes.

## **ACTOR 2: Asunción, colega de Justo y conductora**

### ***Concepciones sobre el IC***

Para Asunción, la clave parece estar en ser posibilista, en aceptar las cosas como son y no perder el tiempo en quimeras irresolubles. La enseñanza, nos guste o no, está montada de ese modo y debemos adaptarnos en lo posible a esa realidad. En este sentido, se define como pragmática y realista.

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

Le gusta su trabajo y considera que es afortunada en hacerlo. Claro que quizás también preferiría realizar cambios; sin embargo, considera que el coste de ese esfuerzo sería excesivo («te pasarías toda la vida») y la haría sufrir. Eso la lleva a adoptar una actitud conformista y seguramente inmovilista («no pido más de lo que obtengo»), aunque en algún momento también deja traslucir cierta amargura y frustración, instigada por Justo, cuando afirma que le pagan para dar cuenta de conceptos como «horario» o «responsabilidad legal», y no «vocación», «entrega» o «sacrificio». Es evidente que siente empatía y, quizás, cierta admiración por la entereza de su compañero («ya ves que no te puedo negar nada»), pero está convencida, o mejor, se ha autoconvencido de la esterilidad de adoptar esa vía.

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

Aconseja a Justo que abdique, sólo en parte, de sus principios, y que sea más práctico y menos obstinado. No obstante, Justo percibe su postura como demasiado cómoda y conservadora («sigues y ya está. No problem»). Dado que, en el fondo, como apuntábamos, respeta e incluso admira la seguridad sin fisuras de su compañero, opta por no tratar de persuadirle y no insiste en sus consejos.

### ACTOR 3: Salvador, jefe de departamento

#### ***Concepciones sobre el IC***

Aunque sabemos poca cosa sobre él, parece claro que su concepción sobre lo que significa enseñar y aprender está vinculado a lo que dicen los programas y libros de texto. Por lo tanto, la filosofía viene a ser lo que dice el libro de filosofía. En este sentido, su punto de vista es cercano al que defenderían algunos alumnos como David, que es el alumno que denuncia la evaluación de Justo y pide una revisión de su examen.

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

Para Salvador, el sentimiento es de incomodidad. Es evidente que no comprende las ideas de Justo, pero tampoco tiene ningún interés por entenderlas; allá él con sus ideales. Lo que le preocupa es resolver un conflicto en vísperas de vacaciones y con un alumno que considera buen estudiante y que cumple con aquello que es exigible a todo estudiante: estudiarse el temario y sabérselo. Si Justo aceptase su error, estaría dispuesto a llegar a algún acuerdo y a ser flexible en alguna de sus propuestas. Pero seguramente encuentra a Justo rígido y radical, y si éste no da su brazo a torcer y le ofrece su dimisión, muy probablemente la aceptará. Sería una manera de cortar de raíz futuros conflictos.

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

En su condición de jefe de departamento, Salvador ha tratado de poner a Justo «en vereda» arguyendo cuestiones de tipo normativo: no seguir el programa, no explicar el temario en clase, no pensar en la selectividad. Como hemos apuntado, probablemente estaría dispuesto a negociar, porque quiere evitarse problemas, pero comete el error de subrayar que Justo se ha equivocado y que debe rectificar. Esta «estrategia» ha abierto una crisis con Justo difícil de soslayar, y sólo una reparación clara y contundente por su parte, posibilidad impensable en estos momentos, podría salvar la situación.



## Fase de intervención y seguimiento

### Actor 1. Justo

<p><b>Sobre qué intervenir</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1. La dificultad para comunicar su visión de la filosofía: útil para reflexionar críticamente sobre el mundo que nos rodea.</li> <li>• Tema 2. Obstinación en considerar que capitular de las propias ideas educativas es abdicar del compromiso adquirido con la materia y los alumnos, y es admitir la incoherencia entre lo que se piensa y se hace</li> </ul>
<p><b>Cómo intervenir</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1. Debería garantizar que sus alumnos entienden el sentido de lo que pretende con su asignatura. Para ello, debe explicar con detalle y múltiples ejemplos, al iniciar el curso, por qué es importante ser crítico y reflexivo, qué espera de ellos y de qué modo valorará sus aprendizajes. Asimismo, sería aconsejable que tratara de compartir su enfoque con los compañeros de su departamento, con la dirección del centro y, en la medida de lo posible, con los padres de sus estudiantes.</li> <li>• Tema 2. Analizar esta postura radical y sus consecuencias, con el fin de valorar si vale la pena mantenerla e irse del centro (¿sería distinto en otro centro?), o puede resultar más provechoso y beneficioso, tanto para un profesor apasionado de su materia como Justo, como para unos alumnos que necesitan aprender filosofía para comprender mejor el mundo que habitamos.</li> </ul>
<p><b>Indicadores de cambio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1. Ninguna protesta (de alumnos ni padres) respecto a las tareas, los debates y la evaluación. Iniciativas de los alumnos a la hora de aportar materiales e ideas a la clase.</li> <li>• Tema 2. Conversar con Salvador y llegar a algunos pactos consensuados sobre qué mínimos del programa deben enseñarse o de qué modos alternativos puede evaluarse a los alumnos.</li> </ul>

## Actor 2. Asunción

<p><b>Sobre qué intervenir</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1. La enseñanza secundaria está organizada de esta manera y es una pérdida de tiempo tratar de cambiarlo.</li> <li>• Tema 2. Enseñar es un trabajo como otro cualquiera, no debe ser un apostolado.</li> </ul>
<p><b>Cómo intervenir</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1. Probablemente estaría en disposición de modificar esa actitud conservadora si alguien como Justo le propusiera algún proyecto de innovación, siempre y cuando el cambio fuese asumible y estuviese en su «zona de desarrollo» personal y profesional.</li> <li>• Tema 2. Ya nos referimos al tema de la vocación en otros capítulos. Ni debe ser un apostolado ni es un trabajo como otro cualquiera. Apelar a la idea de que todo puede mejorarse, aunque sea parcialmente, puede ser una sugerencia aceptable para Asunción.</li> </ul>
<p><b>Indicadores de cambio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1. Negociar con Justo posibles cambios en la didáctica y/o forma de evaluar su materia.</li> <li>• Tema 2. Admitir entrar en un proceso de cambio, aunque en un primer momento sea modesto.</li> </ul>

## Actor 3. Salvador

<p><b>Sobre qué intervenir</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1. Debe seguirse la programación y el temario a rajatabla.</li> <li>• Tema 2. Es preciso evitar conflictos a toda costa.</li> </ul>
<p><b>Cómo intervenir</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema 1. La programación y el temario deben estar en función de unas metas educativas y de las necesidades de unos alumnos específicos. En este sentido, la mejor enseñanza es la que se adapta a cada contexto, formado por unos contenidos que enseñar, unos alumnos que formar y un profesor encargado de que esos contenidos se conviertan en conocimientos sustanciales en la mente de esos alumnos. No será fácil que Salvador, a partir de sus concepciones, comprenda y admita estos presupuestos.</li> <li>• Tema 2. Tener responsabilidades en la gestión educativa supone enfrentar conflictos y, más que tratar de sobrellevarlos o minimizarlos, requiere aprovecharlos para introducir mejoras que optimicen los procesos de enseñanza, logrando aprendizajes más significativos, útiles y permanentes en el alumnado. En todo caso, estas consideraciones probablemente están muy alejadas de las concepciones y actitudes de Salvador.</li> </ul>

**Indicadores de cambio**

- Tema 1. Cualquier muestra de flexibilidad al respecto sería un indicador positivo. En todo caso, probablemente Salvador no tenga el mejor perfil para desempeñar el cargo que ocupa y debería darse cuenta de que o no rehúye los conflictos o debe dejar paso a algún compañero más competente.
- Tema 2. Dar muestras de admitir los conflictos y utilizarlos para propiciar cambios y mejoras en la calidad de la enseñanza que se imparte en el centro.