



Pauta para el análisis de incidentes críticos (PANIC)

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

El caso describe un centro escindido en dos mundos, profesores y alumnos, que a su vez se fragmentan en otros submundos: profesores veteranos y profesores novatos; alumnos que funcionan y alumnos que no funcionan. Todo, en realidad, está basado en el funcionamiento de rutinas aprendidas, a través de las cuales esos mundos paralelos cohabitan sin apenas intercarse. Rutinas aprendidas cuyo objetivo es precisamente no tener que aprender nada. Cada parte, dentro del organismo, tiene un operativo singular, unas normas propias, unos objetivos particulares que tratan de no entrar en confrontación con el resto de sistemas. Y cada sistema se comporta según lo esperado: los alumnos van a clase y se examinan cuando toca, los profesores con hijos salen juntos los fines de semana, los solteros con veleidades intelectuales se reúnen en cines de arte y ensayo, los sibaritas se citan para degustar las exquisiteces del restaurante de moda, etc. La nota negra, el tumor que parece no aceptar su destino y romper las rutinas, es ese grupo de alumnos, «los peores», «futuros delincuentes» como los cataloga su tutor, que pese a asumir su marginalidad («somos la escoria, seño»), se rebelan, presionando para ir al zoo. El centro, que en su momento los extirpó convenientemente para que no contagiasen o afectasen al resto de grupos y asociaciones, los concentró (sí, suena a campos de concentración), y aplicó rutinas de contención (no pueden salir si no es con dos profesores) para mantenerlos bajo control. Sin embargo, la nueva profesora, novata, pie tierno, se deja llevar por su sensibilidad y se apiada de ese grupo desubicado, falto de atención, quizás porque ella también está un poco desubicada, falta de la atención del resto de profesores, preocupados con sus rutinas y sus hobbies.

II. DESCRIPCIÓN DEL IC

La profesora de nuestra historia provoca un cisma cuando decide acompañar a los «parias» del centro al parque zoológico, obligando al tutor del grupo a salir con ellos, rompiendo una rutina claramente establecida en la institución.

En todo caso, es interesante denotar que lo que realmente supone un incidente para los diferentes actores --recordemos: aquello que les desestabiliza emocionalmente-- son cosas completamente distintas. Mientras que para el tutor es Laura, la nueva profesora, quien crea un problema donde no lo había, revistiéndose de Madre Teresa de Calcuta y accediendo a llevar a pasear a un grupo de alumnos que no saben comportarse (dice textualmente «Sólo quiero que acabe el curso para perderlos de vista»), para Laura, el incidente está en el hecho de que nadie en el centro se preocupe por atender las demandas de ese grupo y se organice para acompañarles.

La misma salida corrobora estas perspectivas opuestas: el tutor huye despavorido a la primera de cambio, y Laura lo único que observa es que se comportan como lo que son, adolescentes algo faltos de cariño y poco acostumbrados a que se les escuche y se les tenga en cuenta.

III. ACTORES QUE INTERVINIERON EN EL IC

ACTOR 1: Laura, la nueva profesora

Concepciones sobre el IC

A pesar de llevar poco tiempo en el instituto, Laura ha construido una representación bastante fidedigna del centro y su funcionamiento: la división entre profesores y alumnos, el desinterés por la docencia y por el alumnado y, paradójicamente, los grupos de interés social. El centro se parece a una especie de «club» en el que los socios van a pasar las horas hasta que llega el fin de semana, y cuya cuota a pagar consiste en dar algunas clases y aguantar algunas tutorías y entrevistas con padres. El lema que Laura atribuye a ese claustro, «Resistir es ganar», define muy bien esa posición inmovilista, esa dejación de su tarea profesional y ese intento de mantener a toda costa el statu quo.

Sentimientos asociados al IC

Como hemos indicado, sus sentimientos giran en torno a la desubicación física, la soledad intelectual, la tristeza emocional y la indignación moral. Ella sabe que o se integra en algún «club social» de profesores o comienza a pensar en un traslado a otro centro. Y desde luego no ha empezado con buen pie obligando a uno de los docentes veteranos a ir al zoológico con el grupo más estigmatizado del centro.

Estrategias frente al IC

En su actuación, ha tratado de obedecer a sus principios. Finalmente, ha hecho lo que, en convicción, debía: dar una oportunidad a ese grupo de alumnos y acompañarlos. Sin embargo, eso no ha resuelto nada, casi al contrario. La ha situado en el punto de mira de sus colegas y ha dado a esos alumnos una confianza y una esperanza que quizás jamás se vean satisfechas.

ACTOR 2: Tutor

Concepciones sobre el IC

Para el tutor, ese grupo de alumnos es uniforme, ineducable e irrecuperable. Su única ambición con ellos es, como confiesa, perderlos de vista. Claramente, defiende un modelo de atención a la diversidad basado en la discriminación. Desde esta perspectiva, los alumnos con dificultades de todo tipo deben aprender aquellas competencias que les permitirán vivir en un mundo paralelo, pero distinto, al mundo de los «normales». Por consiguiente, desde este enfoque, agruparlos en clases más o menos homogéneas favorece la racionalización y concentración de recursos y hace que esos alumnos se sientan mejor entre «sus iguales» y, especialmente, contribuye a que su control sea más sencillo. Posiblemente no comprende por qué esos alumnos deben mezclarse en el mismo centro con el resto y entiende que situarlos en un mismo grupo-clase es un mal menor. La salida y la conducta desbordada de los alumnos no harán más que corroborar esas concepciones.

Sentimientos asociados al IC

Parece claro que ese grupo-clase es un lastre para el centro y para él, y por consiguiente sus sentimientos son de incomodidad y evitación. Cuando no tiene más remedio que atender sus demandas (por culpa de Laura), trata de implicarse lo mínimo y desaparece en cuanto puede.

Estrategias frente al IC

Son, como hemos avanzado, la evitación y la huida; algo que podríamos expresar como «ojos que no ven, corazón que no siente». Esta precaria manera de afrontar la situación la justifica por su idea de que esos niños y niñas están en un lugar equivocado, perjudicando a todo el colectivo, y a ellos mismos, al no recibir la atención especializada que requieren.

ACTOR 3: Alumnos del grupo de los marginados***Concepciones sobre el IC***

Como apunta el tutor, se trata de un grupo de alumnos que se han criado en entornos familiares culturalmente depravados y carentes de la necesaria mediación cognitiva y afectiva que les permitiría autorregular mejor sus aprendizajes y conductas. Tras un incesante bombardeo de etiquetas negativas, han llegado a apropiarse de ellas y a considerarlas definitorias de su identidad: «nos portamos mal», «no nos gusta estudiar», «somos la escoria de la sociedad». Diríase que, por lo menos, esas etiquetas les otorgan un lugar en el instituto y en la sociedad, les da una entidad y una idiosincrasia de grupo, aunque sea en un sentido negativo, que nunca antes habían tenido. Por ese motivo conceptualizan el hecho de no poder salir como un agravio comparativo (los demás ya fueron) y la convierten en una reivindicación de grupo, un derecho adquirido que se les hurta. Esa situación injusta es, en realidad, el IC para ellos.

Sentimientos asociados al IC

Sentimiento de sentirse apartados y menospreciados por el hecho de ser tratados de forma distinta, pero también de formar parte de un grupo que, cuando se une, puede presionar y quizás lograr sus propósitos.

Estrategias frente al IC

Presionar sobre la nueva profesora (Laura) para lograr ser tratados como el resto de clases. Laura es, desde su punto de vista, el eslabón más débil, y de una forma más o menos consciente centran sus expectativas y esfuerzos en ella. Después, la salida, como era absolutamente previsible (también para Laura), acaba convertida en ese tapón de champán que, cuando se siente liberado de las ataduras que lo reprimían, sale disparado y colisiona con todo lo que encuentra. La expresión de Laura es elocuente y gráfica (y tierna): chicos adoleciendo por todos sus poros.

 **Fase de intervención y seguimiento**

Actor 1. Laura, la nueva profesora

<p>Sobre qué intervenir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 1. Volver a proponer nuevas salidas con los alumnos. • Tema 2. Denunciar esa situación a instancias superiores que tengan un ascendente sobre el centro (léase, consejo escolar, síndico, Inspección Educativa, asociación de madres y padres del centro, etc.).
<p>Cómo intervenir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 1. No parece la mejor estrategia. Supone enfrentarse abiertamente al resto de profesores y abre la posibilidad de que ocurra algún percance y ofrezca nuevos argumentos para que se discrimine a ese grupo de alumnos. • Tema 2. Efectivamente, en un centro de esas características la intervención no puede ser puntual, por iniciativa de unos pocos profesores y desde dentro del propio centro. Se requiere una actuación global, a un nivel institucional, es decir, desde alguna entidad con poder jurídico que obligue a un cambio de la cultura institucional del centro. El modo de realizar la denuncia debe meditarse con detenimiento y valorando sus consecuencias. Una denuncia individual y pública por parte de Laura no tendría marcha atrás y colocaría a Laura en una situación insostenible, a menos que tuviese suficientes y consistentes apoyos y pruebas para demostrar la dejación de su responsabilidad de algunos profesores y/o del equipo directivo. Otra opción menos expuesta y, probablemente, más eficaz sería que la denuncia, o la demanda de control, la realizase alguna (o algunas) de esas instancias con poder. Toda decisión importante que se adopte en un centro, y agrupar y discriminar a un grupo de alumnos lo es, debe ser susceptible de rendir cuentas de sus resultados, y ésa podría ser una vía para «destapar» esa situación e intervenir en consecuencia.
<p>Indicadores de cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 1. No volver a proponerlo y, frente a la posible solicitud de los alumnos, decirles que la hagan a las instancias responsables (¡mejor por escrito y con copia!). • Tema 2. Lograr que algún responsable de esas instancias se entreviste con los alumnos de ese grupo-clase para conocer su situación y reivindicaciones. Conseguir que el tutor y el equipo directivo rindan cuentas públicamente de sus decisiones y actuaciones para que sean analizadas y valoradas.

Actor 2. Tutor

<p>Sobre qué intervenir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 1. Considera, erróneamente, que para atender eficazmente a los alumnos, y en especial a aquellos que presentan necesidades educativas específicas y problemas de disciplina, es preferible agruparlos según criterios de homogeneidad. • Tema 2. Lo importante en un centro es la buena convivencia entre el profesorado y el respeto a los intereses de cada cual.
<p>Cómo intervenir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 1. Combatir esa idea, subrayando que esa postura trata de evitar la diversidad, más que de atenderla, y que además resulta ineficaz para el aprendizaje de los alumnos y para su futura integración social. En efecto, no atiende la diversidad porque, al agrupar a los alumnos con mayores dificultades, en realidad recrea un contexto social irreal, con una distribución forzada; un mosaico de múltiples y variadas necesidades educativas difícilmente asumible. Tampoco resulta eficaz, dado que no existe la posibilidad de convivir y aprender de buenos modelos que refuercen conductas y actitudes de estudio y de interacción social, ajustadas y apropiadas. • Tema 2. El destinatario de un centro educativo es, en primer lugar y por encima de todo, el alumnado, y todos los recursos deben dirigirse a su óptimo desarrollo. Bienvenida sea la buena convivencia entre el profesorado cuando contribuye a ese desarrollo; sin embargo, cuando se produce en detrimento de los alumnos, como en este caso, situándolos en un segundo plano de prioridades, resulta nefasto y debe reformularse.
<p>Indicadores de cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 1. Manifestaciones que evidencien un cambio de creencias y actitudes en el discurso, en las estrategias o en la expresión de sentimientos del tutor. • Tema 2. Aumento progresivo y permanente de la atención a las dificultades de todo el alumnado. Colaboración entre los profesores para mejorar esa atención. Disminución de situaciones de connivencia entre los docentes.

Actor 3. Grupo de alumnos

<p>Sobre qué intervenir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 1. La identidad grupal que han construido aceptándose como estudiantes desmotivados, ineptos e indisciplinados. • Tema 2. Lograr las cosas a través de conductas de carácter asertivo, como quejas, amenazas, agresividad, etc.
------------------------------------	---

<p>Cómo intervenir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 1. Es preciso que re-construyan esa identidad basándose en la identificación de características positivas de ellos mismos en condición de aprendices. Para ello, es necesario que las competencias relativas al querer, poder y saber aprender vayan de la mano. En tanto en cuanto sepan que cambiando su conducta en una determinada dirección pueden aprender, y que ese poder acrecentará su deseo de aprender, también incrementaremos su interés por modificar esa imagen negativa y autocomplaciente. • Tema 2. Deben aprender a autorregular sus conductas relativas tanto al aprendizaje como a su comportamiento en clase, y fuera del centro. Las actividades que les inviten a «pensar en voz alta» sobre lo que deberían hacer frente a un problema, respecto a las decisiones que deberían ir tomando cuando lo están resolviendo y con relación a lo que han hecho, pensado y sentido, una vez finalizada su actuación, pueden favorecer conductas más reflexivas, más demoradas, que estimulen la inhibición y contención de reacciones agresivas, precipitadas o irreflexivas.
<p>Indicadores de cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 1. El discurso sobre ellos mismos, la forma de narrarse como aprendices, debería contener los elementos señalados. • Tema 2. La aparición espontánea de conductas de planificación, supervisión y valoración de su conducta serían excelentes indicadores de cambio.