



Pauta para el análisis de incidentes críticos (PANIC)

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

En este caso, los antecedentes que provocan el IC parecen estar claros: un divorcio no aceptado y mal digerido por nuestro protagonista, Joaquín. Sin embargo, sus ideas educativas parecen no ser muy distintas a las que ya mantenía. Si acaso, se han acentuado y radicalizado. Acogiéndose, en ocasiones con evidente cinismo y búsqueda demagógica, a las tesis más progresistas, parece defender la importancia de una evaluación continua (que en realidad consiste en poner continuamente exámenes) o de preparar a los alumnos para la incertidumbre (si bien lo que hace es situarlos en un estado de permanente sorpresa y ansiedad) o de mantenerlos «motivados» y activos a través del esfuerzo personal (si bien lo que hace es mantenerlos en estado de alerta permanente para evitar el suspenso). Raúl, su amigo de años y ahora jefe de estudios, trata de encontrar el tono adecuado. Considera que la amargura de la separación se ha apoderado de Joaquín y que eso se está traduciendo en una total intransigencia por su parte. Ciertamente, siempre habían discutido de sus ideas educativas, sin estar de acuerdo en bastantes temas, pero ahora las drásticas decisiones tomadas por Joaquín han llegado a padres y profesores, y éstos exigen un cambio manifiesto en los cuatro puntos de la famosa lista.

Sin embargo Joaquín, escudándose en su libertad de cátedra (aunque no lo mencione), emplea numerosos argumentos, en forma de estocadas, que en algún momento hacen tambalear el esforzado equilibrio de Raúl. Por ejemplo, cuando le recuerda que ni en su departamento, ni en ningún otro del centro, los profesores coordinan sus programaciones, metodologías y evaluaciones. Raúl piensa que su amigo, gato viejo, se defiende con uñas y dientes, dando muestras de lucidez, pero de esa lucidez que tienen en determinados momentos las personas enajenadas, momentos preclaros, iluminados, que hacen más evidente la oscuridad circundante.

II. DESCRIPCIÓN DEL IC

El incidente crítico toma forma en la presentación de una lista de quejas sobre el funcionamiento de las clases de Joaquín, que elaboran los alumnos, y que recibe el respaldo del tutor y de los padres de los alumnos. Se refieren al número excesivo de exámenes y a cómo se programan éstos. Joaquín se niega a modificar sus planteamientos. Por los comentarios de Raúl, parece que en el instituto sólo él mantiene esas posiciones sobre cómo enseñar y aprender. Por otra parte, Joaquín está convencido de que su reciente divorcio no ha afectado a sus convicciones ni a sus objetivos, aunque admite ser algo más seco en las explicaciones y exigente en las evaluaciones. En todo caso, no encuentra razones para cambiar y está decidido a seguir actuando del mismo modo.

Desde una interpretación psicológica, Joaquín niega la situación de dolor y duelo que atraviesa, y proyecta su rabia hacia los alumnos, compañeros y padres, maquillándola de rigor y exigencia académicos. Joaquín se siente consciente, seguro, lúcido, pero se trata de una seguridad ficticia que está repercutiendo negativamente sobre sus alumnos y sobre el clima del centro.

III. ACTORES QUE INTERVINIERON EN EL IC

ACTOR 1: Joaquín

Concepciones sobre el IC

Para Joaquín, lo único que pretenden los alumnos con sus quejas es conseguir facilidades para aprobar, estudiando lo mínimo, y algunos de sus colegas alientan esa actitud al permitirles superar sus materias con el mínimo esfuerzo. Considera que su forma de actuar, a través de exámenes frecuentes, por sorpresa, que no liberan materia y que deben aprobarse para superar la asignatura, aumentan la atención, la motivación y el esfuerzo del alumnado. En realidad, se trata de una nueva versión de «la letra con sangre entra» que podría formularse como: «la letra con tensión entra».

Sentimientos asociados al IC

Públicamente, Joaquín se siente injustamente tratado y en parte acosado por la práctica totalidad de la comunidad escolar, cuando es él quien defiende una educación más exigente y de mayor calidad. Incluso su amigo, Raúl, con el que siempre había mantenido discrepancias cordiales, atribuye ahora su conducta y actitud beligerante a su divorcio. De forma consciente, parece que, en efecto, su razonamiento es lógico, argumentado e incluso, a veces, lúcido. Sin embargo, en un momento de la conversación con su amigo, admite, veladamente, su estado emocional: «[...] aunque la separación de Maribel todavía me duele, no me ha vuelto insensible ni cruel con mis semejantes [...]».

Parece poco creíble pensar que Joaquín siga siendo el de siempre y actúe como siempre y que el hecho de que esas quejas mayoritarias se hayan producido, justo después de su divorcio, sea pura coincidencia.

Estrategias frente al IC

No cree que tenga que ceder a las peticiones de los alumnos, del tutor, de los padres o de Raúl, el jefe de estudios, puesto que se siente en posesión de la razón. Sus planteamientos sobre la exigencia de una atención y un esfuerzo continuados tienen un objetivo incuestionable que es la excelencia educativa. Por lo tanto, deberán convencerle de lo contrario y, claro está, en el terreno de los argumentos técnico-pedagógicos, puesto que no piensa admitir interpretaciones asociadas a su esfera privada (sólo a Raúl, su amigo, le ha permitido traspasar esa línea). Para Joaquín, el fin justifica los medios y él está firmemente comprometido con la educación de los chicos, con o sin su aprobación.

ACTOR 2: Raúl

Concepciones sobre el IC

Raúl cree que la actitud, radical y tozuda, de Joaquín no sólo le está afectando a él, que se automargina del resto de compañeros, sino que empieza a afectar al resto de la comunidad

educativa. Además, muchos comienzan a verle como un extremista dogmático, que trata de imponer sus ideas contra viento y marea.

Sentimientos asociados al IC

Raúl sufre porque se encuentra en una difícil encrucijada que no sabe cómo resolver. Como amigo de Joaquín, le gustaría apoyarle, no atosigarle, darle tiempo para que pudiese superar su dolor. Sin embargo, como jefe de estudios, no puede permitir que proyecte su frustración sobre un grupo de alumnos a los que está tensionando arbitrariamente. Así pues, trata de utilizar su complicidad con Joaquín, de hablarle desde el afecto; sin embargo, éste se aprovecha de ello y le lastima en más de una ocasión.

Estrategias frente al IC

Raúl intenta, infructuosamente, hacer ver a su amigo y colega que desde su divorcio ha cambiado, ha iniciado una especie de «huelga de celo» y ha extremado sus argumentos y decisiones. Sin embargo, sus palabras no encuentran eco y Joaquín se aferra rígidamente a su verdad, impidiendo cualquier intento de negociación. Coloca a Raúl entre la espada y la pared, y aunque en ningún momento amenaza a Joaquín, sabe que la situación es insostenible y que si no entra en razones deberá acudir a otras instancias, por ejemplo inspección, y denunciar el caso. De este modo, probablemente perderá al que fuera un buen profesor, un compañero lúcido y un estimado amigo.

 **Fase de intervención y seguimiento**

Actor 1. Joaquín

<p>Sobre qué intervenir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 1. A través de la tensión de los exámenes continuos, el alumnado se motiva y esfuerza. • Tema 2. La proyección de su frustración a los alumnos. • Tema 3. Su negativa a negociar y llegar a acuerdos.
<p>Cómo intervenir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 1. Se trata de concepciones erróneas y existen suficientes datos, aportados por la investigación educativa, que las desmienten. Básicamente, estos datos afirman que estudiar o esforzarse para evitar el castigo no sólo no promueve la motivación intrínseca (estudiar por el gusto de hacerlo), sino que asocia el estudio con sentimientos negativos y, a largo plazo, es totalmente contraproducente. • Tema 2. Para combatir esta proyección, es preciso admitir, en primer lugar, que el dolor y vacío que siente tras su divorcio le están afectando negativamente, y que negarlo es sólo postergar el tránsito o duelo que deberá padecer tarde o temprano. Pedir una baja temporal y recibir asistencia psicológica pueden ser medidas que ayuden a acelerar ese proceso. • Tema 3. Aunque Joaquín no apela directamente a la libertad de cátedra, es evidente que considera que está en su derecho de actuar de ese modo con su clase y sus alumnos, y que nadie puede decir o hacer nada al respecto. Sin embargo, alguien debería informarle de que la libertad de cátedra no incluye la libre organización de la docencia o la evaluación, y está obligado a cumplir los acuerdos tomados en el departamento.
<p>Indicadores de cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 1. Aceptar que la forma en que evalúa a sus alumnos puede contribuir más a que detesten su materia que a que se sientan motivados por aprenderla. • Tema 2. Admitir este estado emocional y sus efectos sobre el trabajo, y aceptar ayuda profesional para superarlo. • Tema 3. Dar muestras de saber que está en falso y que lo que hace no es legal, puesto que no respeta los acuerdos tomados en su departamento sobre evaluación.

Actor 2. Raúl

Sobre qué intervenir	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 1. El rol que decide interpretar.
Cómo intervenir	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 1. Raúl le habla a Joaquín como amigo y permite que éste le responda con alguna impertinencia, olvidando el cargo que representa. Debería actuar desde el primer momento como jefe de estudios y aclarar que no se le juzga a él o al resto de profesores, sino a Joaquín, y que la demanda y, concretamente la lista de quejas, exigen algo más que teorías y explicaciones, requieren cambios concretos y efectivos, que de no producirse podrían conducirle a un expediente sancionador. También sería apropiado que le recordase que fuera del centro, ahora sí en calidad de amigo, tiene las puertas de su casa abiertas de par en par para lo que necesite.
Indicadores de cambio	Tema 1. Interpretar, en cada contexto, el rol que le corresponde para evitar ambigüedades y equívocos