

MEJORAR LA ORIENTACIÓN

Miguel Ángel Santos Guerra

*Catedrático Emérito de Didáctica
y Organización Escolar, Universidad de Málaga*

No se puede confundir cambio con mejora. Se habla muchas veces de cambios necesarios o convenientes sin precisar cuál es su naturaleza y finalidad. Y es un riesgo. Porque no todo cambio es una mejora de la racionalidad y de la justicia de las prácticas. En este caso, de las prácticas de la tarea de orientación.

Puede haber cambios que solo atañen a la superficie de la realidad y que resultan intrascendentes. Puede haber otros que empeoran, a la corta o a la larga, las prácticas que se están realizando. Algunos puede ser que produzcan un beneficio pero solo para los ya beneficiados del sistema, de la cultura o de la historia y que, a la postre, se conviertan en un perjuicio para la mayoría, resultando contraproducentes.

Mejora es una palabra infinita que hay que desentrañar. Debemos negociar su significado. Pero lo que, a mi juicio resulta claro, es que no cualquier tipo de cambio es una mejora. Y aquí hablamos de mejorar la orientación.

Para poder hacerlo, hace falta abordar la práctica y el análisis de la misma desde unas perspectivas que permitan primero su comprensión y luego su transformación.

1. DE LA CERTEZA A LA INCERTIDUMBRE

Hay que hacerse preguntas constantemente, hay que poner en tela de juicio las prácticas de la orientación. La duda es un estado incómodo, pero la certeza es un estado intelectual ridículo. No debemos confundir pereza de pensamiento con firmes convicciones. Si no nos hacemos preguntas, es imposible que nos

pongamos a buscar respuestas. Si no ponemos en cuestión las prácticas estaremos condenados a repetir los errores y a mantener las limitaciones. Si, como se dice en la fábula de la cabecera, tenemos como único criterio de bondad el hecho de que las prácticas de orientación se realizan como siempre, estaremos abocados a repetir las rutinas. Y las rutinas son el cáncer de las instituciones.

La profesora americana Patricia Henderson dice muchas veces en sus conversaciones: “En mi opinión”, “porque en mi opinión”, “según mi opinión” ... Alguien le preguntó en cierta ocasión por qué repetía tantas veces ese tipo de frases. Ella contestó:

– Es que me gusta mucho dudar. Creo que es muy importante hacerlo. Tanto que ya le he pedido a mi familia que, cuando yo me muera, el epitafio que se ponga sobre mi tumba, diga lo siguiente: En mi opinión, aquí yace Patricia Henderson.

Téngase en cuenta que mientras más se sabe de algo, más dudas se tienen. Lo explicaba muy bien el filósofo Nicolás de Cusa cuando hablaba de la docta ignorancia.

Yo expongo esta idea a mis alumnos y alumnas de la siguiente manera. Les muestro un pequeño círculo dibujado en una hoja o en el encerado y les digo: si este círculo representa lo que sabe una persona, lo que se da cuenta que no sabe es lo que rodea ese pequeño círculo. Es decir, muy poco. Luego dibujo un círculo más grande y digo que si representa lo que sabe una persona, se dará cuenta de que el límite de lo que sabe con la ignorancia es más grande. Y si uno sabe muchísimo (dibujó un círculo muy grande), esa persona estará abrumada por todo lo que se da cuenta que no sabe. Por eso los sabios son humildes y los necios son petulantes.

2. DE LA SIMPLICIDAD A LA COMPLEJIDAD

La tarea de orientar es radicalmente paradójica. Lo que nos dicen los alumnos y alumnas es: “Ayúdame a hacerlo solo”. Es decir, que ellos tienen que aprender a pensar por sí mismos, a decidir por sí mismos, a responsabilizarse por sí mismos.

Hölderlin dice que los educadores forman a sus educandos como los océanos forman a los continentes, retirándose. Es más fácil anegar la tierra que retroceder para que la tierra emerja. La metáfora deja de manifiesto la necesidad de enseñar a que las personas piensen por sí mismas, a que sean ellas mismas.

La tarea que realiza el orientador y la orientadora es de naturaleza problemática. En orientación no sucede que si A, entonces B. Lo que realmente sucede es que si A, entonces B, quizás. La naturaleza de la orientación es problemática porque el acto de apropiación intelectual es complejo y está integrado por un sinnúmero de variables inasibles. Tradicionalmente se ha puesto el foco didáctico

del análisis en la enseñanza cuando debería situarse en el aprendizaje. De lo contrario haríamos válida aquella curiosa exclamación del comerciante: “Yo vendo, pero no compran”.

El aprendizaje requiere el ejercicio autónomo de la voluntad. El verbo aprender, como el verbo amar, no se pueden conjugar en imperativo. Solo aprende el que quiere. Y la voluntad se cultiva, no nace en las personas de manera espontánea.

Los “materiales” con los que trabajan los profesionales de la orientación son enormemente complejos: sentimientos, ideas, motivaciones, voluntad, expectativas, actitudes, valores... En cualquier otra profesión se considera buen profesional al que sabe manipular bien los materiales, pero en esta es el que más pronto y mejor los libera.

No cabe duda de que los “materiales” que trabaja cualquier profesional (arquitecto, químico, veterinario, banquero...) son más sencillos que aquellos que maneja el orientador o la orientadora. Porque los de aquellos obedecen a leyes. Los ladrillos que maneja un arquitecto responden a la ley de la gravedad en cualquier lugar del país en que se coloquen. Sin embargo el consejo que estimula a un niño, a otro le despista; la actividad que es motivadora para un grupo, para otro es aburrida.

3. DE LA NEUTRALIDAD AL COMPROMISO

Lo que hace el orientador o la orientadora tiene importantes repercusiones. Para bien y para mal. La influencia es determinante para la mayoría. La orientación no es una tarea aséptica, es una actividad comprometida.

No es que dependa de ella una asignatura o un curso. Depende la vida. Hay alumnos y alumnas que han visto marcada su vida por la acción auténticamente educativa de quien ha sabido ayudarle a conocerse, a motivarse, a situarse en la vida.

Daniel Pennac (2008), en su precioso libro “Mal de escuela”, dice: “A mí me salvaron la vida tres profesores, que tenían una característica común: nunca soltaban a su presa”. La acción educativa salva o hunde, según esté entendida, vivida y practicada.

Hay formas de actuación salvíficas y formas de actuación destructivas. Hace muchos años tuve en mis manos un informe de un profesional de la orientación que, bajo el epígrafe INTELIGENCIA, había escrito: NULA. ¿Cómo es posible? Solo se puede hacer un diagnóstico de ese tipo a una piedra.

La falta de formación, la ausencia de atención, la sobreprotección y el desamor pueden producir daños irreparables en las personas que deberían sentirse comprendidas, ayudadas y estimuladas en su desarrollo integral.

4. DEL INDIVIDUALISMO A LA COLEGIALIDAD

La orientación en un centro ha de tener carácter aglutinador. Ha de inspirar, alentar y coordinar el proyecto de la escuela como unidad funcional de planificación, intervención, innovación y evaluación.

Me gusta decir que no hay alumno que se resista a diez profesores que estén de acuerdo. Es la coordinación, es la acción colegiada lo que da eficacia a la intervención. Si mientras se realiza el programa de coeducación, hay profesores que hacen las bromas más soeces de la comarca en una tertulia, no se producirá un avance significativo.

No tiene mucho sentido concebir la orientación como un botiquín que cura heridas mientras se desatiende el funcionamiento del sistema que produce las heridas.

Sé que la tarea no se ciñe solamente a la intervención individual. Está ahí toda la comunidad. Los docentes, el equipo directivo, las familias, los alumnos y las alumnas, el personal de administración y servicios, la administración educativa, otros agentes educativos...

Creo que es muy importante contemplar la intervención orientadora en el marco institucional. La escuela no está en la estratosfera. Está inmersa en un contexto neoliberal que contradice casi todos los presupuestos de la educación (Feito, 2020). Sin entender el contexto no podemos entender los textos. Por eso la escuela tiene que ser hoy una institución contrahegemónica. Y los orientadores y orientadoras, profesionales contrahegemónicos. Es más fácil dejarse arrastrar por la corriente que ir en la dirección opuesta, pero solo a los peces muertos los arrastra la corriente. Vivimos también inmersos en la cultura digital. Qué decir de la importancia que hoy tiene la brecha digital, por ejemplo.

En el frontis de las instituciones educativas debería figurar el lema que vi en una Universidad de la ciudad de Guadalajara (México): Aquí tenemos que formar no a los mejores del mundo sino a los mejores para el mundo.

5. DE LA HOMOGENEIDAD A LA DIVERSIDAD

Siendo tan evidente que cada persona es única e irrepetible, cuesta entender el carácter homogeneizador de la escuela como institución. El lema que preside la actividad escolar suele ser es el siguiente: todos/ todos a la vez/ todos lo mismo/ todos de la misma forma/ todos con el mismo ritmo/ todos en el mismo tiempo...

La diferencia de personas puede ser entendida y vivida como una riqueza o como una carga. Si esa diferencia se respeta y se comparte es un tesoro, si esa diferencia se utiliza para discriminar, excluir y dominar se convierte en una lacra

(Santos Guerra, 2014). Hay dos tipos de alumnos en el sistema educativo: los inclasificables y los de difícil clasificación.

No hay educación si no se produce un ajuste de la propuesta a las características del educando. Sólo hay educación cuando un individuo concreto crece y desarrolla al máximo sus potencialidades. Los principios de la psicología del aprendizaje de forma paradójica se niegan en la práctica escolar. La psicología dice que es preciso acomodar la enseñanza a los conocimientos previos y a las características de los alumnos y alumnas. ¿Cómo puede hacerse en un grupo cuando se actúa como si todos tuviesen los mismos datos en la cabeza, los mismos deseos e intereses en el corazón?

Si pensamos en una situación similar en el ámbito de la salud comprenderíamos el disparate que supone reunir a veinticinco o treinta pacientes y diseñar un tratamiento único para todos.

Se ha considerado frecuentemente la diversidad como una rémora. Se ha tendido a formar grupos lo más homogéneos posibles y se ha ignorado a quienes mostraban una diferencia (por arriba o por abajo) más o menos acusada.

La falta de preocupación por las diferencias no es sólo una traba educativa sino un atentado a la justicia. Ya en 1966 decía Bourdieu que “la indiferencia hacia las diferencias transforma las desigualdades iniciales en desigualdades de aprendizaje”. Si se exige por igual a quienes son de partida tan desiguales no se hace otra cosa que instaurar la injusticia. Dice Perrenoud: “Basta con ignorar las diferencias para que la misma enseñanza propicie el éxito de aquellos que disponen del capital cultural y lingüístico... y para que provoque, a la inversa, el fracaso de aquellos que no disponen de estos recursos”. El fracaso es achacado a la incapacidad de los alumnos y no a la inadecuación de la escuela. Es decir que la escuela, empeñada en enseñar, ha bloqueado su necesidad de aprender.

Qué decir de las progresivas exigencias de la educación intercultural en un mundo con una movilidad cada día más poderosa. La escuela ha de dar una respuesta rica y dinámica a la pluralidad cultural del alumnado. Ha de construir un curriculum intercultural. Es complejo, pero necesario.

Es preciso salir del fatalismo inherente al desigual reparto de las aptitudes que convierte el fracaso en un fenómeno natural e inevitable. A quien ha nacido con dones, todo le irá bien. Al que ha nacido sin talento, en nada le podríamos ayudar.

Si la filosofía de la diversidad llega al profesorado y también a las familias y al alumnado se habrá creado una actitud sensible hacia las peculiaridades de cada uno y un compromiso de ayuda para aquellos que parten de una situación negativa. Por eso la preocupación por la diversidad encierra valores éticos, no meramente técnicos.

6. DE LA FRIALDAD A LA EMOCIÓN

No hay orientación efectiva sin amor. Esta tarea se cimienta en la comunicación y la comunicación que salva es el amor. El amor nos dará cercanía para observar, inteligencia para diagnosticar, ingenio para motivar, paciencia para esperar, fuerza para perseverar en la acción... Parodiando a Gabriela Mistral podría decirse: Si no eres capaz de amar, no puedes dedicarte a la tarea de la orientación.

Sé que con el amor no basta, porque hacen falta competencias profesionales muy exigentes para trabajar en este campo tan complejo que es la mente y el corazón de las personas. Hace falta conocer a las personas y conocer los contextos en los que se mueven, hace falta conocer estrategias de intervención y de evaluación... Es necesario saber cultivar las emociones como explico en mi último libro titulado "Educar el corazón. Los sentimientos en la escuela" (Santos Guerra, 2020a).

La escuela ha sido siempre el reino de lo cognitivo, pocas veces el reino de lo afectivo. Los alumnos aprenden de aquellos profesionales de la educación a los que aman. Y aman a quienes se preocupan por ellos, a quienes muestran cercanía y se presentan como ejemplo. "¿Cómo podría enseñarle algo a este alumno si no me quiere...?", decía el pedagogo francés Alain.

7. DE LA QUEJA A LA TRANSFORMACIÓN

Creo que hay demasiadas prescripciones que merman la autonomía en el trabajo de los orientadores y orientadoras. Da la impresión de que el profesional de la orientación es aquella persona que prescribe y no la que está metida en la práctica. Pero no es así. El que legisla no es necesariamente un profesional competente en las prácticas sobre las que prescribe. Sé que esos procesos tan instalados de racionalidad técnica, en los que el profesional se convierte en un mero aplicador o ejecutor de lo que otros han pensado y decidido, son motivos de queja.

Puede haber otros motivos: falta de colaboración de algunos profesores y profesoras, del equipo directivo, desafección de las familias, falta de medios, exceso de demandas institucionales y personales...

Ante los problemas, se puede instalar un profesional en la queja que no conduce más que al malhumor y a la desesperación o bien a dedicarse a la transformación de la realidad. Para ello hace falta análisis riguroso de la realidad, diálogo intenso con los colegas, interpelación a los administradores de la educación, valentía cívica que es una virtud democrática que nos hace ir a causas que de antemano sabemos que son difíciles, unidad en las propuestas, perseverancia en la demanda, optimismo de que las cosas pueden cambiar y un poco de creatividad para hacerse visibles.

El discurso descendente suele estar bien articulado. El discurso crítico ascendente suele estar cortocircuitado por pereza, miedo, pesimismo o falta de unidad. Y es necesario fortalecerlo. Cuando en una institución los aduladores prosperan y los críticos son perseguidos o condenados al ostracismo, hay corrupción institucional. Es preciso denunciarla.

8. DEL PESIMISMO AL OPTIMISMO

El tiempo de pandemia que estamos atravesando no invita al optimismo, pero la orientación es una actividad intrínsecamente optimista. Porque parte de este presupuesto incontestable: el ser humano puede aprender, el ser humano puede mejorar. Es tan consustancial el optimismo a la orientación como mojarse para el que va a nadar. Sin optimismo podemos ser buenos domadores, pero nunca buenos orientadores y orientadoras.

Es cierto que los optimistas ven una luz donde no existe, pero, ¿por qué los pesimistas quieren ir a apagarla inmediatamente? La actitud optimista no es tanto el fruto del análisis riguroso, cuanto de la actitud ante la vida y ante las personas.

Los habitantes de la ciudad de Potosí tienen fama de ser muy pesimistas, tanto que se les ha acuñado el siguiente dicho: Cuando un potosino se desmaya, no vuelve en sí, vuelve en no. Ser un contrasentido que un orientador (una orientadora: sé que son más) tuviera una actitud de este tipo.

Las instituciones también pueden ser optimistas, como sostiene Belén Varela (2012) en su libro “La rebelión de las moscas. Reflexiones, principios y pautas para una organización optimista”. Ella no habla de escuelas, pero yo digo que las instituciones educativas han de ser las instituciones optimistas por excelencia. Y el Departamento de orientación tiene que ser el motor que alimente el optimismo de la institución.

EPÍLOGO PARA ORIENTADORES Y ORIENTADORAS EN TIEMPOS ACIAGOS

Hay un arte y una ciencia en la vida muy necesarios: saber convertir dos signos menos en un signo más. Fallé dos veces, pero aprendí. Me equivoqué dos veces, pero me hice mejor persona, tuve dos fracasos pero me fortalecí.

Hay quien, lamentablemente, carece de ese arte y de esa ciencia. E, incluso cuando le pasa algo positivo, saca dos motivos de desaliento.

Hace unos años publiqué un pequeño libro titulado *La estrategia del caballo y otras fabulas para trabajar en el aula*. Da título al libro una de las fábulas en

la que cuento que una familia tenía un caballo. Un día, al terminar la faena de campo no lo encuentran por ninguna parte. Después de una larga búsqueda, descubren que se ha caído a un pozo. El pozo es tan profundo y el caballo tan viejo que deciden no sacarlo, y enterrarlo para así cegar el pozo y que no corran peligro los viandantes. Van con palas, echan tierra sobre el caballo y cuando este la siente sobre el lomo, sacude la tierra, que cae a sus pies, de modo que él sube de nivel. Le siguen echando tierra, él la sacude y sube de nivel. Sube, sube, sube y sale trotando en libertad. El caballo convierte las paladas de tierra que pretendían sepultarlo en una escalera para la liberación.

Queridos orientadores, queridas orientadoras, ¿va a haber gente que cave pozos a vuestro paso? Seguro que sí. ¿Va a haber personas que echen tierra sobre vuestras espaldas para sepultaros? Seguro que sí. Pero a vosotros y a vosotras, nadie os podrá arrebatarse, si de verdad lo queréis, la estrategia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Feito, R. (2020): *¿Qué hace una escuela como tú en un siglo como este?* Madrid. La Catarata.
- Pennac, D. (2008): *Mal de escuela*. Barcelona. Random House.
- Santos Guerra, M.A. (2014): *La gallina no es un águila defectuosa. Organización, dirección y evaluación en las instituciones educativas*. Bogotá. Universidad Uniminuto.
- Santos Guerra, M.A. (2019): *Contra el sexismo. Textos y prácticas por la igualdad para la escuela y para el aula*. Rosario. Homo Sapiens.
- Santos Guerra, M.A. (2020a): *Educar el corazón. Los sentimientos en la escuela*. Rosario. Homo Sapiens.
- Santos Guerra, M.A. (2020b): *¿Para que servimos los pedagogos? El valor de la educación*. Madrid. La Catarata.
- Santos Guerra, M.A. (2020c): *La estrategia del caballo y otras fábulas para trabajar en el aula*. 7ª edición.
- Varela, B. (2012): *La rebelión de las moscas. Reflexiones, principios y pautas para una organización optimista*. Barcelona. Ediciones B.