

EL ROL DEL TUTOR

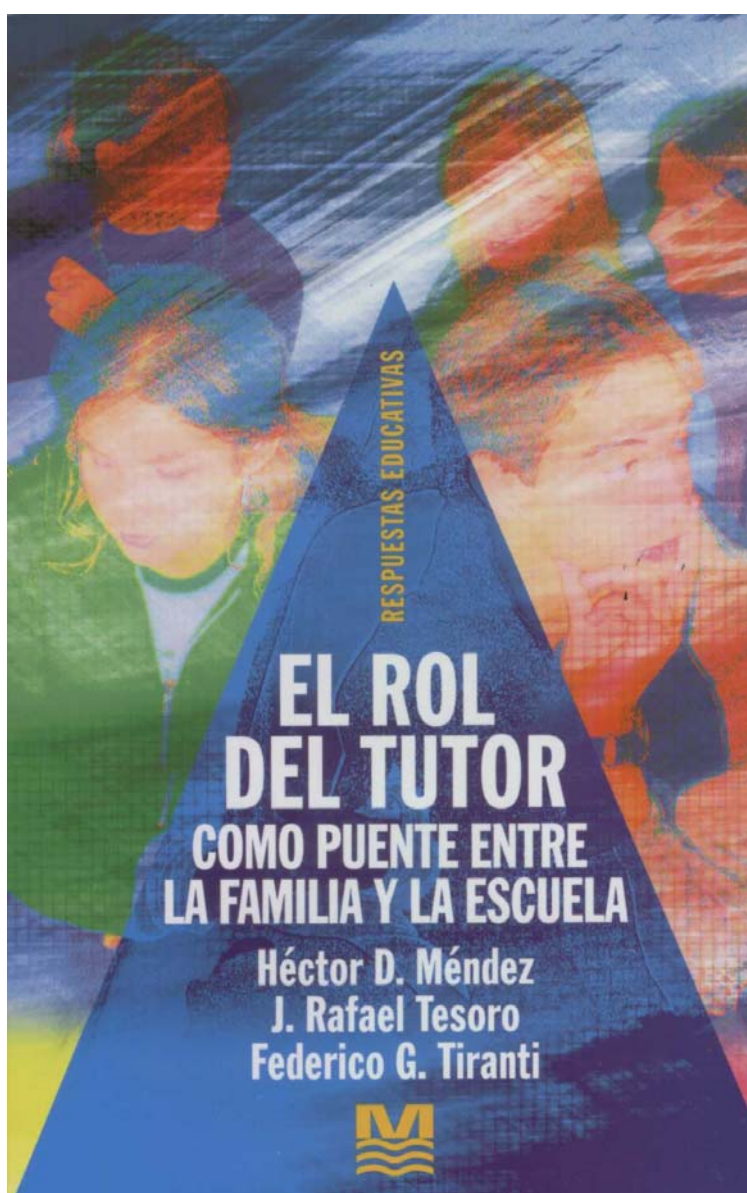
COMO PUENTE ENTRE LA FAMILIA Y LA ESCUELA

Por

Héctor D. Méndez

J. Rafael Tesoro

Federico G. Tiranti



Magisterio del Río de la
Plata - Editorial
Distribuidora Lumen
SRL

Buenos Aires
(Argentina)

Primera Edición:
2006

Este material es de uso
exclusivamente
didáctico.

ÍNDICE

Prólogo	7
Introducción	9
Parte I. Descripción y análisis de los diferentes componentes del proceso educativo.....	11
Capítulo 1. La sociedad y nuestra época	15
Capítulo 2. La familia.....	23
Capítulo 3. La escuela	29
Capítulo 4. El alumno.....	37
Una mirada desde el pensamiento de Françoise Dolto	40
El adolescente frente a los cambios	42
Parte II. El docente tutor.....	45
Capítulo 5: El rol del docente tutor.....	49
Origen del rol del tutor: antecedentes históricos	52
El perfil del docente tutor	58
Capítulo 6. Régimen de designación de cargos de tutoría	61
Funciones específicas del profesor tutor	62
Actividades propias de su rol	64
La ética profesional del docente tutor	68
Capítulo 7. El tutor como puente	71
La conveniencia del tutor en la escuela actual	74
Características de la implementación de un plan de tutoría.....	79
Capítulo 8. Compartiendo experiencias	85
Caso 1	85
Caso 2	94
Caso 3	98
Caso 4	102
Capítulo 9. Hacia la implementación de proyectos de tutoría	105
Modalidades de implementación	105
La formación del docente tutor.....	110

La realidad actual en la Ciudad Autónoma de	
Buenos Aires	112
Capítulo 10. Consideraciones finales	115
Bibliografía	119

CAPÍTULO 7

EL TUTOR COMO PUENTE

Este libro hace referencia, ya desde el título, al rol del tutor como *puente entre la familia y la escuela*. Como se aprecia, se hace uso de una imagen muy particular. El puente, como alegoría, puede aportar sugestivas intuiciones para la función del tutor que ha sido descrita precedentemente.

En primer lugar, y sin bucear demasiado en los orígenes del idioma, aparece que la palabra *puente* encuentra un antecedente en el vocablo latino *pons, pontis*, que a su vez deriva del griego *poros*, que significa 'tránsito, paso'.

Es obligatorio preguntarse *cuál* es el tránsito, *qué* pasa por el puente.

Por el puente pasa la comunicación, esto es, la acción y el efecto de constituir algo en común, de compartirlo.

Por el puente pasa la unión; se hace, de dos realidades, una.

Por el puente pasa la cercanía allí donde las distancias parecían insalvables, aunque no fuesen efectivamente tan grandes.

Por el puente pasa la posibilidad de una ida y una vuelta, esto es, la posibilidad de salir del propio lugar y, lo que no es menos importante, volver, enriquecido por los contactos con otros lugares, al propio suelo. O de enriquecer a los habitantes de los otros suelos.

Quedan, de este modo, en evidencia, y desde el origen mismo de la palabra, las características propias del *puente*.

Antes de aplicar estas intuiciones a la figura del tutor, es conveniente hacer una aproximación más, en este caso, a otro principio que puede sugerir aspectos interesantes para ser reflexionados: el mítico.

Según Cirlot (1997), *puente* remite a dos contenidos latentes: por un lado, el de "los dos mundos separados". Sólo a título de ejemplo de este sentido, se aprecia cómo en numerosas religiones aparece el elemento puente como conexión entre lo mundano y lo sagrado. En la tradición judía, el arco iris es el puente que señala la alianza perpetua entre Dios y los hombres, por la cual el primero, después del diluvio universal, se compromete a nunca más destruir su propia creación¹. En la tradición católica, se suele referir al Papa como "Sumo Pontífice" (el que *hace* el puente), en una expresión tomada de los antiguos ritos paganos romanos; es decir, por medio de su sacerdocio, se hace visible la relación entre Dios y su Iglesia.

Por otro lado, *puente* también remite a "traspaso, transición de un estado a otro, el cambio o el anhelo de cambio". Esta imagen acerca mucho al estado paradigmático del adolescente, y también acerca mucho al sentido originario de la palabra *tutor*. Su sentido original ya ha sido destacado previamente, al comenzar a hablar del docente tutor.

Luego de estas consideraciones, puede comprenderse plenamente por qué es posible considerar al tutor como "puente entre la familia y la escuela".

¹ Cf. Génesis, primer libro de la Biblia, capítulo 9, versículos 8 al 17.

Por el tutor debe *pasar* la comunicación entre las dos instituciones sociales más comprometidas en la educación del joven, constituyendo éste último la razón y el fundamento de dicha comunicación; además, el tutor es el actor escolar más indicado por el que debe pasar la comunicación ordinaria y regular con las familias.

Por el tutor debe *pasar* la unión; él debe, en definitiva, procurar el concierto de las voluntades, el esfuerzo mancomunado que busca la coherencia en el discurso que le llega al joven.

Por el tutor debe *pasar* la cercanía allí donde distintos factores, personales y/o sociales, alejan a la familia de su participación en la comunidad educativa, o dificultan la acción formativa que debe llevar a cabo la escuela, en sintonía con la familia.

Por el tutor debe *pasar* la posibilidad de una ida y una vuelta, debe ser el canal que permita a la escuela comprender mejor a la persona que quiere educar, o sugerir a la familia posibles direcciones educativas para el adecuado crecimiento de los hijos.

Por otro lado, "los dos mundos separados" a los que se hacía mención pueden ser referidos a la situación actual de muchas escuelas y muchas familias. ¿Cómo entender de otra manera las reacciones de muchos padres o profesores ante una eventual reunión conjunta? Evidentemente, la familia y la escuela, ambas, se consideran como "dos mundos separados", aunque no fue así en el origen de la escuela, como ya se ha indicado, ni debe ser así. El tutor, auténtico puente, está llamado a establecer ese flujo recíproco de información y sugerencias que, probablemente, sea tan beneficioso en caso de concretarse como una realidad generalizada.

Por último, ¿quiénes son, en la escuela, los actores que viven más profundamente "el traspaso, la transición de un estado a otro, el cambio o el anhelo de cambio", sino los alumnos, quienes, antes de ser tales, son adolescentes? De ahí la necesidad de un docente que cuide en modo particular a los jóvenes, dada la fragilidad que los caracteriza, como ya ha sido explicado (véase cap. 4, p. 40). La caracterización del tutor como puente según este último sentido puede ser objeto de posteriores estudios.

La conveniencia del tutor en la escuela actual

Ya ha sido analizada la realidad social e histórica contemporánea. En ese contexto, el tutor puede contribuir significativamente a mejorar la tarea de la escuela.

- Frente al complejo conjunto de saberes reclamados por el mundo del trabajo al mundo de la escuela², sin contar otros reclamos igualmente válidos, como los de las familias, por ejemplo, se vislumbra la necesidad de una visión de conjunto, que facilite la comprensión global del conocimiento adquirido y/o formalizado en la escuela, así como un pensamiento crítico. Parece razonable que en un centro educativo haya un cuerpo de profesores con dedicación más específica a determinado grupo de alumnos, con vistas a lograr ese fin.

² Basta observar con detenimiento la redacción de la Ley Federal de Educación, que en sus artículos 5 inc. j, 11, 15 inc. e, 16 inc. d, y 17 nos brinda claros ejemplos de cómo la realidad del trabajo afecta el hecho educativo.

- Un educador que prepare en y para la paz es una necesidad repetida en muchas circunstancias. Las distintas vicisitudes de la convivencia escolar pueden ser un terreno propicio para la educación en la resolución pacífica de conflictos.
- La necesaria educación para la participación política es algo a lo que no se puede renunciar, ya que los riesgos de no interesarnos por el futuro de nuestra comunidad a niveles macroscópicos pueden ser imprevisibles. Sería equivalente a renunciar a nuestra libertad, regalando los espacios de poder a quien quiera hacerse con ellos. Favoreciendo la comunicación y la participación, el educador estará acompañando los primeros pasos del aprendizaje cívico de los futuros ciudadanos.
- La solidaridad es una realidad que se está multiplicando por doquier en estos últimos años (aunque sin mucha prensa): es como si la gente, después de rechazar o haber sido rechazada, estuviese redescubriendo el valor de ayudar al otro de manera gratuita. ¿Por qué no acompañar educativamente este valioso movimiento? Sin despreciar todo el bien que puede hacerse al destinatario de la acción solidaria, ¿podemos desconocer todos los beneficios, todo el potencial que despliega en el voluntario el encuentro con el otro, desde la lógica de la gratuidad y de la apertura al otro como tal?³
- No podemos dejar de lado otro aspecto importante para cualquier estudiante del nivel medio: la vida de relación con sus compañeros. Hoy en día, no se puede despreciar esta importante experiencia como un elemento que se incorporará en nuestros recursos educativos. Es posible aprender el valor de las otras personas, la importancia de trabajar en equipo, etc.
- En una sociedad uniformizante, es imprescindible que la educación rescate lo valioso que tiene la persona individual. Y para esto es imprescindible la existencia de educadores que estén suficiente tiempo conociéndolos, haciéndoles notar sus capacidades y proponiéndoles que las desarrollen.
- El acompañamiento en la toma de decisiones sobre los pasos que se darán una vez terminada la etapa de escolaridad es necesario en épocas donde cada vez hay más confusión acerca de las propuestas que se les hacen a los jóvenes. Se da una combinación difícil de superar en los primeros años de la adultez, clave en las elecciones ocupacionales: multiplicidad de estudios y escasez de puestos de trabajo. Este es un planteo que quiere superar la administración de tests que indicarían casi automáticamente el perfil vocacional del examinado. Es más exigente, pero más respetuoso de la persona, el acercarse al joven y brindarle propuestas, ayudarlo a desarrollar su capacidad decisoria, sabiendo que estamos en un tiempo en el que se postergan las opciones de vida. Esta propuesta supone la presencia de un educador competente para: 1) comprender y ayudar a comprender todas las facetas del mundo interior del joven; 2) conocer y presentar las distintas alternativas que tiene una persona en el momento de la elección.

Como se puede ver, son varios los desafíos que se plantea la escuela que quiere dar una respuesta comprometida con la realidad* que vivimos. Y, por las razones ya mencionadas, es conveniente para el nivel medio la implementación de un sistema de tutorías. Se buscaría de este modo mejorar la relevancia del impacto social de la escuela, sobre todo en el trabajo con preadolescentes y adolescentes.

³ Desde una perspectiva filosófica personalista, podemos recordar cómo la intersubjetividad ha ido ganando importancia como tema de reflexión gracias al aporte de Buber, Levinas, etc.

Desde un enfoque psicológico, una amplia bibliografía señala que la adolescencia es la etapa de crecimiento más frágil de un joven y, por otro lado, la experiencia muestra que es el momento de la vida en que una persona suele estar más desprotegida y expuesta a conflictos y problemas que, por razones sociales y culturales, tienen a los jóvenes como protagonistas.

Desde esta realidad, los institutos de educación deberían reforzar la atención sobre sus alumnos generando espacios de expresión, diálogo, disertación y, principalmente, de contención. Es aquí donde el docente tutor adquiere protagonismo y significación.

Solemos manejarnos con muchos supuestos en el campo educativo (quizás, en la vida en general). Suponemos que los alumnos se preocupan por sí mismos y cumplen con sus responsabilidades, suponemos que los docentes conocen sus materias respectivas (y saben cómo llevarlas adelante en todos sus aspectos didácticos), suponemos que el Estado se encarga de vehiculizar las mejores medidas para mejorar la calidad de la educación que recibe la población... y suponemos que las familias se preocupan por sus propios hijos.

Sin embargo, frecuentemente la realidad nos golpea cuando nos hace ver (con dolorosa crudeza, a veces) lo errado de nuestros supuestos. Detengámonos en este último supuesto. ¿Realmente se puede decir que el grueso de las familias se interesa por sus hijos, por su vida escolar, etc.? ¿Se puede generalizar una respuesta, tanto sea positiva como negativa?

Hay un número considerable de jóvenes, creciente, que no encuentran la necesaria contención familiar para un adecuado desempeño académico. Esto puede responder a las dificultades que el ritmo vertiginoso de las sociedades posindustriales imponen para dicha contención. Un ritmo que puede no respetar el tiempo compartido que, en cierto sentido, requiere la familia.

Lamentablemente, también hay jóvenes cuyos familiares inmediatos no quieren contenerlos. Las repercusiones psicológicas de semejante *abandono de hecho* podrían ser objeto de un trabajo aparte. Pero no es obstáculo para imaginarse la gravedad de esta situación.

La mayoría de los padres se encuentran medianamente interesados por sus hijos, en lo que hace a su vida en la escuela. Están disponibles para algunas reuniones anuales, alguna entrevista puntual (por algún tema concreto) y, quizás, para colaborar en alguna ocasión. Sin embargo, su actitud no toma iniciativas, ni se muestra un interés activo.

Es acertado reconocer que la adolescencia es un período de crecimiento en el cual, como hemos dicho previamente, también los padres están afectados.

Finalmente, y en honor a la verdad, no se puede pasar por alto a los padres que se interesan por todos los aspectos de la vida de sus hijos, incluido el de su escolarización. Son padres prontos a colaborar, que acercan inquietudes y se muestran propicios a la comunicación recíproca con la escuela.

De esta rápida panorámica, merecen un análisis más detallado los jóvenes que no son contenidos por familiares que los acompañen (afectiva y efectivamente). Su situación puede ser sumamente complicada, así como difíciles los intentos por intervenir pedagógicamente en su problemática.

Surge el planteo acerca de qué puede hacer la escuela en un ámbito que tradicionalmente ha sido reservado a la familia: la contención afectiva, la proporción de modelos de identificación, pautas morales, valores, etc.

La escuela no puede renunciar a proponer unos valores determinados, ya que son parte fundamental de su oferta educativa. Hoy ya no es posible la neutralidad en el campo de los valores. La escuela debe definirse y presentar claramente su

propuesta a la familia desde el momento en que recibe a un nuevo alumno. Asimismo, no debe dejar de intentar implicar a la familia en su proyecto educativo institucional. De este modo, se buscaría que la familia esté al tanto de la educación que sus hijos están recibiendo, así como de la evolución del educando.

Por otro lado, el trabajar con jóvenes necesitados de afecto requiere, de parte del educador, un especial equilibrio afectivo. Dar afecto sin comprometerse con ningún joven de manera excluyente o exclusiva. Dar afecto sin perturbar el equilibrio de roles, ni confundir la realidad. Los procesos transferenciales y contratransferenciales pueden hacer que un vínculo educativo se desvirtúe y se asimile a un vínculo de tipo primario.

El educador, por otro lado, tendrá que ser una persona con un perfil determinado. Estamos hablando de un testimonio indispensable de valores para los jóvenes que no lo han tenido en el seno de su hogar. El educador que testimonia valores en forma sincera se erigirá en modelo⁴ para los jóvenes que se encuentren en búsqueda sincera de la propia realización.

En la adolescencia, época en la que la persona se redescubre y, quizás, en algunos aspectos, se descubra por primera vez, es muy importante el acompañamiento educativo que se le pueda brindar. Son difíciles las tareas que tiene que acometer: la redefinición de la propia identidad, la búsqueda de un proyecto de vida, los primeros pasos conducentes a su realización, etc.

La figura del tutor no sólo se muestra conveniente desde la necesidad de mejorar la comunicación con las familias en general, sino que, además, puede ser de gran utilidad en el caso de los jóvenes que sufran desatención de parte de sus familias. Por el hecho de compartir el tiempo con este educador en la escuela, el joven podría captar los valores que tiene el tutor. Por otro lado, dado que el tutor goza de mayor disponibilidad horaria que el resto de los docentes, estaría en condiciones de implementar actividades o decisiones que puedan ayudar al alumno. Entendemos que el tutor sería un educador preparado específicamente para cumplir funciones de acompañamiento educativo, dada la claridad de visión que debe tener en todo momento.

Características de la implementación de un plan de tutoría

¿Están preparadas nuestras escuelas para implementar tutorías?

Esta pregunta merece un momento de pausa para reflexionar. ¿La escuela argentina permite introducir reformas con la rapidez que las mismas demandan? En los últimos años, se han acelerado tanto los tiempos (llegando a un ritmo vertiginoso), que ciertos cambios, de no ser efectuados con rapidez semejante, son tan inocuos como si nunca hubiesen sido llevados a cabo.

Al ser la escuela un lugar de preservación y propagación cultural, es un ámbito artificial. Y, como todo ámbito artificial, es posible cambiarlo e introducir modificaciones, mientras no se *naturalice* la realidad dada en un momento determinado.

La pregunta original queda, entonces, redefinida así: ¿están preparadas nuestras escuelas para implementar *rápidamente* tutorías?

⁴ Es muy interesante la sutil distinción que establece Fernando Onetto (1994) entre modelo e ídolo.

Desde la gestión de organizaciones, sabemos que muchas veces el diseño institucional será determinante de un estilo de conducción, y no al revés, como podría pensarse inicialmente. Y lo que encontramos en las escuelas y colegios es una estructura rígida. Una estructura que responde a patrones estandarizados de producción taylorista. Este modelo buscaba una repetición de acciones, orientadas a maximizar la eficacia y eliminar los tiempos muertos. Se descomponían las acciones (previamente estudiadas con cuidado) y el obrero debía repetirlas mecánicamente. El desinterés por la persona del obrero quedó magistralmente retratado por Charles Chaplin en *Tiempos modernos*.

¿Podríamos imaginarnos un *tutor* para los obreros en semejante paradigma? Se intuye un no... Análogamente, si es que admitimos que la escuela fue calcada sobre moldes industriales, ¿podríamos imaginarnos un tutor para nuestros alumnos? Si así fuese, sólo podría ser una vez que resguardemos su tarea del ritmo uniformizante de la escuela moderna.

Un tutor debe tener un espacio propio y un tiempo propio, institucionalmente cuidados y respetados como tales. Un tutor debe tener un *íter* que recorrer con sus alumnos. Este itinerario debe haber sido educativamente pensado con antelación.

La comunicación con el tutor, los encuentros que se entablen entre tutor y alumno deben darse en un clima de cordialidad, mutua confianza y cierta distensión.

Sobre las condiciones laborales del tutor, esta tarea debería presentar suficientes incentivos como para constituirse en una propuesta atractiva a los ojos de docentes con deseos de crecer profesionalmente, por no nombrar otras condiciones.

Evidentemente, la difícil situación económica de nuestro país no nos permite avanzar mucho en algunos de estos puntos. Sin embargo, es posible comenzar sin más demora en otros... Con un desembolso no muy grande, podrían comenzarse tareas tutoriales en diversos centros, y, una vez ya en marcha, hay ciertas cuestiones que dependen exclusivamente de la capacidad de un determinado cuerpo docente para llevar adelante reformas educativas y hacer que tomen peso propio en la dinámica institucional. Posteriormente, podría esperarse un mayor apoyo (político, económico, etc.) del Gobierno de la Ciudad para que la experiencia se consolide.

La necesidad de la acción tutorial compartida implica el consenso de unas líneas de trabajo comunes que, aceptadas por toda una comunidad educativa, se materialicen en un proyecto de trabajo. Se deduce que la acción tutorial no puede reducirse a una serie de acciones puntuales llevadas a cabo por el tutor. Siguiendo las líneas básicas del PEÍ, el Proyecto de Tutorías deberá definir sus objetivos y contenidos, establecer el marco organizativo y las estrategias para su desarrollo. Dicho proyecto tendrá diferentes características (Monereo y Solé, 1996), de las que consideramos oportuno mencionar algunas:

- *Claridad de objetivos.* Es fundamental establecer cuáles serán las prioridades de la acción que se implementará. Asimismo, deberá informarse al resto de la comunidad educativa la función propia del nuevo rol incorporado.
- *Contextualizado.* El trabajo debe estar enmarcado en la realidad comunitaria en la que está inserto el centro educativo. Por otro lado, no debe dejarse de lado cualquier otra característica peculiar que afecte significativamente a la tarea educativa de la institución o algún rasgo que caracterice especialmente al alumnado.
- *Viable.* Los pasos sucesivos deben ser graduales, buscando asegurar su factibilidad.
- *Fundamentado teóricamente.* La acción tutorial debe estar enmarcada convenientemente, de tal modo que, aunque en los primeros momentos no se realicen todas las tareas previsibles, no se pierdan de vista las metas futuras. Por otro lado, no sólo es importante saber qué debe hacerse, sino también por qué debe hacerse. Este agregado es fundamental, ya que permitirá hacer frente a situaciones imprevistas y tener un punto de referencia.
- *Consensuado.* Dado el carácter propio de la tarea tutorial (agente de comunicación, puente de relación), su mismo origen debe ser fruto de un acto de comunicación y consenso institucional. De no ser así, la tarea se vería innecesariamente complicada en su mismo comienzo; su raíz estaría viciada inevitablemente.
- *Global.* El tutor está destinado principalmente a las personas de los alumnos. Sin embargo, y pensando precisamente en ellos, su tarea se extiende a los demás miembros de la comunidad educativa, como hemos explicado en este trabajo.
- *Inmerso en el currículum.* Los contenidos que se traten enmarcados dentro del plan de acción tutorial deben estar explicitados. Esto favorecería incluso la articulación orgánica con algún espacio curricular concreto. Somos conscientes de que esta delicada tarea es ardua y difícil, pero necesaria.
- *Flexible.* La planificación no impide la necesaria apertura a las situaciones que la realidad presenta constantemente. Para esto, recurrirá a principios éticos que rigen su tarea y cierta intuición entrenada en su capacitación específica y en su experiencia.
- *Dinámico e integral.* El diseño de la acción tutorial tiene que estar sujeto a periódicas revisiones y evaluaciones, con el fin de aprender de las situaciones atravesadas. Por otro lado, la comunidad educativa debe asegurar que no quede un área desvinculada de la tarea tutorial.