

## **ORIENTACIÓN EXTERNA: LA CARA OCULTA DEL ASESORAMIENTO**

Rocío Jiménez Navarrete

La orientación externa en los centros escolares es una opción que ofrece grandes posibilidades de mejora, pero que en muchas ocasiones despierta aspectos oscuros que impiden llevar a cabo un verdadero proceso de colaboración y reflexión.

Por tanto, a través del texto, pretendemos fundamentar una postura crítica que vislumbre esta cara oculta. Con el fin, por un lado, de ofrecer orientaciones que ayuden a desenmascararlas, y por otro, de resaltar el potencial de transformación de la práctica que ofrece esta función asesora cuando logramos conseguir una interacción entre orientador y orientado.

### **1. Introducción**

Desde la implantación de la nueva reforma educativa (LOGSE), en la que apareció la figura del asesor son muchos los artículos que se han escrito a cerca de esta figura, de sus tareas, funciones, de los roles que deben desempeñar, para qué fueron creados, que deben hacer y que no.

Se ha dado una imagen del asesoramiento perfecta, de alguien que está ahí para ayudar a resolver problemas, para facilitar el trabajo de los profesores, para que en definitiva, todo sea más fácil en el proceso educativo.

Sin embargo poco o nada se ha dicho, de la cara oculta del asesoramiento, refiriéndonos con ello, a que no es posible que todo sea tan bueno y favorable.

Por esta razón, con este trabajo pretendemos profundizar en una postura crítica hacia el asesoramiento, con la intención de delimitar diversos puntos o aspectos que en la labor de asesores debemos matizar cautelosamente, para que no influyan de forma negativa en los procesos de orientación que se lleven a cabo.

Nuestra intención por mostrar algunas zonas oscuras de esta labor asesora, irá acompañada de diversas orientaciones que creemos pueden ayudar a desenmascarar estos puntos negros, aunque por supuesto, sin ningún propósito prescriptivo.

Es importante matizar que desde nuestra visión, «(...el asesoramiento es una interacción en dos sentidos –un proceso de buscar dar y recibir ayuda-, el asesoramiento se dirige a ayudar a una persona, un grupo, una organización o un sistema más grande para movilizar los recursos internos y externos con el objeto de resolver las confrontaciones con problemas y ocuparse de esfuerzos de cambio...)» (LIPPIT Y LIPPIT cit. por CORONEL, J. M. LÓPEZ, J. Y SÁNCHEZ, M., 1994. Siguiendo esta línea, pensamos que debe ser un proceso de colaboración entre compañeros, en torno a una reflexión crítica para ir comprendiendo y afrontando la problemática complejidad hacia un cambio y mejora educativa.

Apoyándonos en esta perspectiva de la labor asesora, intentaremos ser críticos ante situaciones en las que puedan darse aspectos tales como una introducción del asesor hacia el asesorado, una limitación de la libertad y creatividad del asesorado por parte del asesor, etc. Es decir, multitud de circunstancias que ponen de manifiesto, como señala RODRÍGUEZ ROMERO M<sup>a</sup>. M. (1996) que «(...caracterizar el asesoramiento supone mostrar las zonas de penumbra que le son inherentes...)».

## **2. Ofrecer apoyo a todas las demandas, desde una postura verdaderamente crítica: «clientelismo» y «efecto Estocolmo»**

El papel del asesor proviene del mundo de la empresa, es algo nuevo en educación y puede que por este motivo la labor que desempeñan no es lo que realmente se esperaba, resultando que en muchos casos, sobre todo los primeros asesores, ni ellos mismos conocían bien su finalidad.

Como refleja HERNÁNDEZ, F. (1994). El estado de la cuestión «(...el asesor es una figura ajena al sistema...), que por tener un saber y una experiencia puede ofrecer, desde una posición de independencia (no de neutralidad), alternativas a las demandas que se le plantean, diagnóstico, valoración o diseño de una estrategia de actuación...».

Como señala este autor, se trata de una persona ajena al sistema, con lo cual, no siempre sabe qué es lo que realmente se le está pidiendo: muchas veces en lugar de ayudar a resolver problemas los genera, no trabajando sobre la demanda, sino imponiéndola él.

A raíz de esto, una de las cuestiones que pretendemos plantear es «la neutralidad del asesor» HERNÁNDEZ (1994), en el citado artículo, manifiesta que «(...el asesor trabaja desde una posición de independencia pero no de neutralidad...); ocurre así, porque el asesor en su trabajo no puede dejar de pensar de una forma concreta, de creer en algo; esas creencias y pensamientos se reflejan en su trabajo.

Con relación a esto, CORONEL, J.M., LÓPEZ, J. Y SÁNCHEZ, M (1994) nos habla de algunas habilidades que debe desarrollar el asesor entre las que se encuentra «(...la influen-

cia mutua: el asesor tiene que permanecer permeable ante las necesidades, manifestaciones y sentimientos del grupo y actuar en consecuencia. Pero habrá de mantener un equilibrio entre su postura de comprensión hacia las preocupaciones del profesorado y la independencia para que sea objetivo y crítico con lo que sucede, además de evitar el caer en el apoyo a un determinado sector del profesorado)».

A esta situación, que describen estos autores, se le llama «clientelismo» y si se produce conlleva consecuencias negativas. Consiste, en que el asesor acude con más frecuencia a los centros donde se siente más a gusto, prestándoles de esta forma mayor atención, a los profesores que tienen sus mismas formas de pensar, de trabajar, etc., y dejando a un lado a los demás centros con una ideología diferente, evitando así las confrontaciones con ellos.

A pesar de que muy difícil trabajar con los colegios que no apoyan la labor del asesor, éste debe atender a todo tipo de demanda. Hay que partir de los aspectos positivos que tiene cada centro y trabajar con los profesores a través de hipótesis de progresión que les ayude poco a poco, a ir descubriendo sus propias necesidades y lo favorable que puede resultar la labor de orientación. De esta forma, será mucho más fácil entablar una relación adecuada y fructífera.

Muy en relación con el «clientelismo» está el hecho de que el asesor no sea un buen amigo crítico para el profesorado de los centros con los que él se encuentra más en consonancia, no queriendo ver los fallos que cometen los profesores en su trabajo. Esto sucede, sobre todo, cuando hay amistad entre el asesor y el profesorado, podemos calificarlo entonces como «Efecto Estocolmo», que también producirá si ocurre, consecuencias negativas para el asesoramiento.

Como posible solución a esta situación, podríamos realizar con el profesorado del centro, un plan de evaluación del proceso que se va a seguir y en momentos determinados, memorias de progreso. Todo ello servirá, para ir obteniendo un seguimiento y comprobar si se va cumpliendo correctamente lo propuesto desde el inicio.

El «clientelismo» y el «efecto Estocolmo» se incluyen dentro de las zonas oscuras inherentes al asesoramiento, porque reflejan situaciones o comportamientos que no favorecen los procesos, sino al contrario los dificultan, aunque no necesariamente se den de forma consciente.

### **3. Evitar los riesgos: la incertidumbre**

Al referirnos al termino incertidumbre, queremos señalar que los profesores no se deben acomodar y dejar todo en manos del asesor; es decir, no deben esperar con los brazos cruzados a que el asesor dé una solución a sus problemas y que después ellos, sólo tengan que llevarlo a la práctica, para que de esta forma sentirse seguros en su labor docente. Como señala FERNÁNDEZ PÉREZ «(... el DIA que entremos en las aulas seguros, habremos muerto como profesores y habremos nacido como magnetófonos...)» (cit. por RODRÍGUEZ LÓPEZ, J.M., 1997).

El profesorado debe participar activamente con el asesor, a través de un trabajo colaborativo y de cooperación; en el cual ellos se sientan integrados y al final una vez encontrado el camino hacia la solución, estén orgullosos de haber participado en el proceso «(...Crear una relación de colaboración desde la cual sea posible definir y acometer el problema objeto de consulta...)» (SÁNCHEZ, E. Y OCHOA DE ALDA, L., 1995).

A pesar de que con esta postura todos están de acuerdo, hay muchos docentes que siguen delegando en la figura del asesor la responsabilidad de resolver los problemas que se les presentan. Limitando su libertad y autonomía como docente, y adoptando una postura técnica en la que, simplemente, hace lo que otros le dicen, en este caso lo que le sugiere el orientador.

Ante esta realidad podríamos preguntarnos: ¿Es buena la figura del asesor?

Pensamos que el asesor es una figura muy importante, aunque no tiene porque ser imprescindible. Debe llegar al colegio con la premisa de trabajar de forma colaborativa con el profesorado, como comentamos anteriormente, de forma que vean esta tarea como una necesidad, y se impliquen directamente en ella.

Está claro que esto es más complicado, que si viniese el asesor en un momento puntual dando la solución. Sin embargo de la otra forma, hay que hacerles ver que la recompensa del trabajo colaborativo va a incrementar su desarrollo personal y profesional, potenciando la reflexión y una serie de capacidades que les servirán para afrontar en el futuro dificultades similares. Como señala NIETO se debe «(...asistir a los profesores en el desarrollo de habilidades y hábitos de representar, analizar y comunicar su experiencia y comprensión en contexto, es decir, sobre necesidades y problemas prácticos identificados por ellos mismos...)» (cit. por CORONEL, J.M, LÓPEZ, J. Y SÁNCHEZ, M. 1994).

Siempre intentando que los profesores se sientan protagonistas en este proceso y que el asesor sea una figura que está en segundo plano, con la que podemos contar en un momento determinado.

Son los docentes los que tienen que crearse sus expectativas y metas, asumiendo los riesgos a equivocarse, y si esto ocurre, tratando de superar esas equivocaciones, el asesor debe enseñar a los profesores, «(...a desarrollar estrategias de autorregulación autoplanificarse, autosupervisarse y autoevaluarse, de tal manera que no sólo adquieran habilidades en sí, sino también la capacidad para evaluar por uno mismo...)» (SÁNCHEZ, E. y OCHOA DE ALDA, L., 1995). Si se acostumbran sistemáticamente a que les solucionen los problemas, terminará creándose una dependencia.

En esta misma línea señalar, que los asesores deben ir haciéndose poco a poco prescindibles, hasta que llegue un momento en el que sean los profesores los que lleven el peso al abordar los problemas. Como nos dice BOLLEN «(...La gran preocupación del asesor consiste en llegar a no ser necesario para la escuela, en hacerse superfluo ...)» (cit. por CORONEL, J. M., López, j., SÁNCHEZ, M., 1994). Con esto, nos referimos a que una vez sentadas

las bases para un trabajo colaborativo, debe ir desapareciendo gradualmente y dejando a los profesores la responsabilidad.

#### **4. Función de control: inducción y desprofesionalización**

La función de control que puede ejercer el asesor es uno de los obstáculos del asesoramiento en su mayor parte proveniente de la inducción, que la administración ejerce sobre ellos, imponiendo sus normas y valores, las relaciones de poder, las tensiones entre autonomía y dependencia, autoridad e influencia.

El asesoramiento tiene su razón de ser, en el servicio que presta a profesores y centros educativos. Sin embargo, puede parecer contradictorio hablar del papel del asesor cuando se reivindica la profesionalización de docente. VILLAR ANGULO se refiere a esto manifestando que «(...soslaya sus interpretaciones más negativas y resalta su aportación más valiosa: la posesión de conocimientos y competencias específicas que otorgan al profesor la capacidad de autonomía de juicio y el ejercicio responsable de la enseñanza...)» (cit. por RODRÍGUEZ ROMERO, M<sup>a</sup> M., 1996).

De acuerdo con esta cita, el profesional de la enseñanza, el que transmite su conocimiento a los demás, el que enseña a los sujetos para que aprendan; y el asesor es simplemente una persona que no tiene porque estar mejor preparada que el profesor, sino más bien ofrece su ayuda para solucionar determinados problemas que puedan plantearse; se trata por tanto de una labor distinta, aunque muy en consonancia con la del docente.

Por otra parte GOLBY Y FISH señalan «(...)aunque es legítimo el interés público por conocer e influenciar hasta cierto punto la actuación del profesorado, también es necesaria la independencia de los profesores y de los asesores en ciertos aspectos claves de su labor profesional (...)» (cit. por RODRÍGUEZ ROMERO, M<sup>a</sup> M.).

Quiere decir que el asesor, no debe acomodar la iniciativa del centro a una categoría prefijada, si no ayudar a solucionar las distintas situaciones proporcionando al profesor recursos y métodos para ello.

Cabría destacar la sutileza y complejidad de la tarea del asesor, ya que debe ganar prestigio ante los ojos del profesorado, ejercer influencias de modo transitorio y ser capaz de promover el liderazgo de los verdaderos responsables del asesoramiento que son los profesores y los centros educativos. Además, el más mínimo indicio de control imposibilita una relación de igualdad y dificulta la creación de relaciones de confianza mutua. El asesor no tiene poder para influir en los profesores, simplemente por el hecho de ejercer como tal, sino que debe tabajarse la confianza y el prestigio para poder ser considerado un mediador valioso.

Como conclusión señalar, que a pesar de ser conscientes desde esta postura crítica del asesoramiento, de la cara oculta que encierra, no debemos pensar que no es una tarea productiva; sino por el contrario como afirma RODRÍGUEZ ROMERO, M<sup>a</sup> M. (1996), «estar convencidos de que el asesoramiento en educación es una labor que tiene suficiente

potencial como para contribuir a la transformación profunda del profesorado y los centros educativos, potenciando su participación y capacitación. La razón es que puede invitarles a ensayar formas de actuación responsables y compartidas, de modo que puedan interiorizarlas y adquirir poder sobre su contexto de trabajo»

## **Bibliografía**

- CORONEL, J.M, LÓPEZ, J, y SÁNCHEZ, M. (1994): El asesoramiento a los centros escolares. En Para comprender las organizaciones escolares. REPISO LIBRO. Sevilla.
- HERNÁNDEZ, F. (1994, junio): El estado de la cuestión. Cuadernos de Pedagogía núm. 226, pág. 72-73.
- RODRÍGUEZ LÓPEZ, J.M. (1997): Bases y estrategias de formación permanente del profesorado. GEHERGHE. Huelva.
- RODRÍGUEZ ROMERO, M<sup>a</sup>. M. (1996): El asesoramiento en educación. ALJIBE. Archidona (MÁLAGA).
- RODRÍGUEZ ROMERO, M<sup>a</sup>. M. (1996): El papel del asesor un papel controvertido. Kikiriki núm. 41.
- SÁNCHEZ, E. y OCHOA DE ALDA, L. (1995): Profesores y Psicopedagogos: propuestas para una relación compleja. Aula núm. 38. Pp 69-79.