

Jean-Pierre Obin

ANÁLISIS DE SITUACIONES PROFESIONALES MALLA DE ANÁLISIS

Advertencia

El método de estudio de las situaciones profesionales, así como la tabla de análisis descrita más abajo, se produjeron durante un seminario que yo mismo animé entre 1991 y 1993 en el marco del Instituto Universitario de Formación de Docentes (IUFM) de la ciudad de Lyon, y en el que participaron profesores, consejeros de educación y una mayoría de personal directivo. Fueron expuestas en detalle en mi libro, *Ejerciendo la ética en la escuela* (CINTERPLAN, OEA, 1995) en el que se ilustran varios estudios de caso aportados por los participantes del seminario. El lector que desee profundizar podrá acceder a la obra y sacarle provecho.

Existen numerosos métodos de formación que utilizan como base los estudios de caso, y con mayor frecuencia en una perspectiva de elucidación y de análisis; no obstante es necesario precisar lo que se analiza y cómo se analiza, cosas que a veces quedan implícitas.

Lo que se analiza: ¿situaciones o prácticas?

El análisis de las prácticas

Analizar una práctica es inclinarse sobre un evento ya acontecido, en una perspectiva de evaluación, luego, eventualmente, de mejoramiento. Se quiera o no, que se exprese o no, el análisis es forzosamente normativo.; necesita pues la explicitación de un modelo de referencia, que es el de las acciones esperadas. Es una primera dificultad. Una segunda es el asunto de la evaluación de la acción de una persona en y por un grupo de formación. Por último, una tercera dificultad está ligada a la transferencia eventual en el terreno (por uno solo, embebido en la complejidad de una situación real) de normas elaboradas en una situación depurada, por participantes sin responsabilidades efectivas, al menos con respecto a la situación.

Análisis de situaciones

Analizar una situación es estudiar un evento inconcluso, o cuya conclusión está suspendida para que sirva de soporte proyectivo al grupo de formación. Lo que se busca no es la “buena” solución del caso para quien lo aporta, sino el entrenamiento de todos los miembros del grupo en *la inteligencia de las situaciones* que pueden presentárseles. El animador tiene así dos preocupaciones: aportar o confortar conocimientos, permitir la comprensión de los elementos determinantes de una situación compleja.

Analizar significa separar un todo en sus elementos. Todo análisis necesita así, la explicitación de una *malla de análisis* que permita esta operación. La escogencia de esta malla tiene pues también forzosamente cierto carácter normativo.

Puesto que está vinculada a una formación profesional, además destinada a dirigir un establecimiento escolar, una malla de análisis pertinente para los directivos debe centrarse en la acción; o más bien ser capaz de traducir el conocimiento y la comprensión en términos de acción. Debe ser útil para el actor para actuar. La malla de análisis producida y descrita sucintamente más abajo, fue elaborada precisamente bajo esta perspectiva: cómo pasar del conocimiento a la acción.¹

Cómo se analiza: La moral, el derecho, la ética

Las mallas de análisis utilizadas con mayor frecuencia –psicológicas, psicoanalíticas, sociológicas o psico-sociológicas- son ajenas al ambiente profesional del personal de dirección. Su utilización permite a menudo aclarar una situación, pero rara vez permite actuar mejor. Los directores escolares no son ni terapeutas ni trabajadores sociales. La malla de análisis propuesta aquí se basa, por el contrario, en las normas de acción *internas* de las situaciones profesionales educativas: el derecho, norma interna de la institución; la moral y la ética, normas de acción interiorizadas por los actores. No es por supuesto la única posible, ¿puede ser completada?²

La moral

Entenderemos aquí por *moral* el conjunto de normas imperativas, de deberes, de conductas obligatorias que se fija un individuo. La moral es históricamente de origen religioso, y sigue fuertemente influenciada por su herencia, pero se ha convertido, en las sociedades modernas, con mucha frecuencia, en un asunto de consciencia personal.

Ayer las sociedades basaban su cohesión en normas imperativamente compartidas. La cuestión hoy es saber cómo convivir en una pluralidad de concepciones morales individuales. Tres respuestas al menos han surgido: Nietzsche y la renuncia definitiva a toda trascendencia moral; John Rawls y el abandono de todo consenso moral para ceder lugar a una acción mínima sobre el derecho; Marcel Conche y su llamado a una moral común basado en los Derechos y Deberes universales del Hombre. Concretamente, el asunto es saber si se puede convivir en un establecimiento escolar sin moral común. Las respuestas a esta pregunta, obviamente, varían.

Personalmente, y basado en mi experiencia, todo ello me parece difícil y propongo, en la línea de Marcel Conche, una moral escolar mínima, basada en el respeto de la dignidad, y de la *igual dignidad*, de todos aquellos que trabajan en el establecimiento; lo cual tiene la ventaja de, en términos de acción, de poder condenar todo lo que atenta contra la dignidad (violencias, insultos, racismo, bromas crueles...), de situar la relación adulto-alumno a la vez en un marco desigual (el derecho) e igualitario (la igualdad en dignidad), con el fin de hacer posible una educación moral de los alumnos.

En la práctica, el estudio de casos empieza por el examen de los eventuales elementos morales presentes en la situación, alrededor de dos preguntas bien diferenciadas:

- ¿pueden algunos comportamientos comprenderse por los imperativos morales de algunos protagonistas?
- ¿la igual dignidad de todos ha sido respetada ?

¹ document 1

² document 2

El derecho

Como la moral, el derecho es un sistema de normas imperativas cuyo objetivo las relaciones con el otro y la convivencia. Se distingue de ella sin embargo, en varios aspectos: su origen es público, su formalización es escrita, su estructuración coherente y jerarquizada, posee un sistema de sanciones vinculado a su eventual irrespeto. El derecho se organiza en bloques funcionales (público, penal, civil, del trabajo, etc.) y en niveles jerárquicos) constitucional, internacional, legislativo, reglamentario.) Dentro de este marco público estrictamente organizado, las fuentes de la elaboración del derecho son múltiples. El poder legislativo (leyes, ratificación de tratados), el poder ejecutivo (decretos), el poder judicial (jurisprudencia), los poderes regionales y locales y los establecimientos escolares públicos recurren a la elaboración de normas jurídicas. En el establecimiento escolar se aplica todo el derecho, el derecho « externo » (penal, civil...), el derecho « institucional » (público, de la educación) como el derecho “interno” (el reglamento del establecimiento). En particular, las relaciones entre individuos se rigen por sus « estatus », conjunto de derechos y obligaciones. Al contrario del estatus de ciudadano, igualitario, estos estatus internos (director, profesor, alumno...) son fuertemente no igualitarios. El conjunto de relaciones relativas a una profesión se llama deontología y a veces está codificado, lo que no es el caso del oficio de la docencia.³

En la práctica, el estudio de casos se lleva adelante pues mediante la búsqueda de los elementos y de los aspectos jurídicos presentes (o que deberían estar presentes) en la situación. Las preguntas más frecuentes que hace un animado para lanzar o relanzar este examen son:

- ¿qué se debe hacer (o sobre todo no hacer) en esta situación?
- ¿qué debería hacer (o sobretodo no hacer) tal protagonista en tal situación?
- ¿qué dicen los documentos oficiales (el decreto *tal*, el reglamento interno...) con respecto a este tema?
- ¿otras artes del derechos no estarán implicadas ?

La ética

Al contrario de los mandamientos de la moral y del derecho, las normas éticas no presentan ningún carácter imperativo, son opciones, preferencias, recomendaciones, nunca obligaciones. El amplio terreno de la ética es aquel donde la opción está abierta a la deliberación, ya sea esta íntima o colectiva, y así pues a la duda. La ética es la búsqueda de la mejor (o menos mala) manera de actuar en un contexto abierto, no determinado (o no totalmente determinado) por imperativos morales o jurídicos.

La deliberación ética está siempre estructurada por dos polos: el universal, de los valores, y los contingentes, de las circunstancias. Dicho de otro modo, la búsqueda de la « buena » opción depende aquí, al mismo tiempo de principios invariables, aquellos *en cuyo nombre* se actúa en general (los valores de la institución, los propios de cada quien...) y del conocimiento del contexto (tal solución en un colegio no será forzosamente aplicable en tal otro...).

En práctica, después de haber alumbrado el caso con las obligaciones morales y jurídicas, el estudio continúa con el enfoque de la dimensión ética, alrededor de dos búsquedas sucesivas bien diferenciadas:

- La elucidación de la conducta de los actores, en particular de los valores en cuyo nombre actúan o proponen actuar.

³ document 3

- la búsqueda de la mejor (o menos mala) manera de actuar si uno estuviera en el lugar de ... (el director, el sub-director...).

En esta última parte del estudio del caso, centrada directamente en las perspectivas de acción, las preguntas más frecuentes que les hace el animador a los miembros del grupo son :

- ¿en nombre de qué usted propone esa solución ?
- ¿cómo, según su opinión, actuar mejor en beneficio de (el alumno, el profesor, la familia, usted mismo, el establecimiento...)?
- ¿cuáles tensiones percibe usted entre las opciones posibles y las dimensiones jurídicas y morales⁴
- En fin de cuentas, ¿qué decide usted hacer y por qué?

⁴ document 5