

El psicólogo como orientador en la educación secundaria

Conclusiones de las Jornadas Técnicas sobre Orientación en Secundaria

Este documento es el resultado de los trabajos y discusiones que tuvieron lugar con ocasión de las «Jornadas Técnicas sobre Orientación en Secundaria» organizadas por el Colegio Oficial de Psicólogos y celebradas en Sevilla los días 14 y 21 de mayo de 1994. En él se recogen las aportaciones del medio centenar de participantes en las mismas. La actividad de las Jornadas se articuló en torno a cuatro talleres. El primero se dedicó a situar las responsabilidades y modelos de actuación del orientador¹ en la elaboración del proyecto curricular de centro y el plan anual de centro y, particularmente, en relación con aspectos tan cruciales como los problemas de organización y disciplina, la evaluación académica o la formación permanente del profesorado. Los debates del segundo taller se centraron en las características y contenidos del proyecto del departamento de orientación, en la coordinación con el equipo docente y los recursos técnicos de intervención psicoeducativa de los cuales puede servirse el orientador, en el trabajo de atención directa a los alumnos y a los padres, y en los procedimientos de coordinación con los equipos de apoyo externos. El tercer taller trató acerca de la metodología concreta a seguir ante casos que requieran adaptaciones o diversificaciones curriculares, prestando particular atención a la evaluación psicopedagógica. Por último, el cuarto taller abordó las cuestiones relativas a la participación del orientador en los planes de acción tutorial.

Como corresponde a unas Jornadas de estas características, las discusiones recorrieron continuamente la senda que conduce en camino de ida desde la realidad concreta, con sus restricciones normativas, institucionales, materiales y personales, al espacioso ámbito de lo deseable y, de vuelta, entre lo ideal y lo posible. Hacerlo así repetidas veces contribuyó a afianzar entre los asistentes la concepción del orientador no sólo como «solucionador de problemas» al servicio de la comunidad educativa, sino también como agente de innovación y cambio.

¹ A lo largo de todo este texto usaremos repetidamente las expresiones «el orientador», así como «los profesores» o «los alumnos». La simplificación del género obedece únicamente a razones de economía verbal. En todos los casos podrá sobrentenderse que nos referimos indistintamente a «la orientadora o el orientador», «las profesoras y profesores» y «las alumnas y alumnos».

Alfonso LUQUE LOZANO

María CRESPO GARCIA

Isabel de los Reyes RODRIGUEZ ORTIZ

M^a del Mar TOUCEDO CARMONA

Comisión de Psicología Educativa

Colegio Oficial de Psicólogos. Delegación de Andalucía Occidental

1. El orientador y el proyecto curricular del centro

1.1. Las responsabilidades del orientador en relación con el proyecto de centro

El proyecto curricular del centro es el documento que expresa la línea de acción educativa a seguir por la comunidad educativa. En él se establecen las bases de la organización del centro y del trabajo docente. Allí donde se toma como referente de la vida interna del centro, puede condicionar fuertemente el desarrollo de las distintas funciones. El proyecto curricular del centro se concreta en programas anuales que forman parte del plan anual del centro. Las responsabilidades del orientador en relación con el proyecto curricular del centro son dobles: por una parte, *como un profesor más del centro*, responsable además de un departamento que vincula a la mayoría de los profesores del claustro; por otra, *como especialista* en condiciones de asesorar al equipo directivo y al claustro acerca de las decisiones que deben adoptar en relación con ese mismo proyecto curricular de centro. Veamos separadamente ambas funciones.

1.1.1. El orientador como un profesor más del centro

Como un profesor más del centro, el orientador tiene el derecho y la obliga-

ción de participar en la confección del proyecto curricular del centro y del plan anual. Para ello necesita, en primer lugar, conocer la normativa vigente que determina cómo se elabora. Con su simple participación el orientador puede estar recordando al conjunto del claustro que el proyecto curricular de centro es un programa plurianual que sólo tiene sentido en tanto lo asume mayoritariamente un claustro de profesores. El plan anual de centro es la expresión del proyecto curricular en compromisos concretos porque en el plan anual de centro se establecen objetivos y plazos concretos para cada curso académico. En ocasiones, cuando el orientador se encuentre en un destino provisional, puede ser aconsejable centrar más esfuerzos en el plan anual que en el proyecto curricular. También como uno más de los profesores del claustro, el orientador es el responsable de coordinar la elaboración y el desarrollo de la programación de su departamento correspondiente; en su caso, el departamento de orientación. Esta programación se integra en el proyecto curricular y en el plan anual como plan de orientación. Más adelante volveremos a hablar de este plan de orientación.

1.1.2. El orientador como especialista

En tanto que especialista, la función del orientador es asesorar al equipo directivo y al claustro de profesores en la

elaboración del proyecto curricular de centro y su concreción en el plan anual de centro. Este asesoramiento implica, en realidad, dos labores distintas. Por una parte, dinamizar el trabajo colectivo de elaboración de estos documentos y, por otra, informar técnicamente las decisiones que deben adoptarse en ambos, en particular aquellas que pueden influir en el desarrollo de las actividades del departamento de orientación.

El orientador puede contribuir al logro de una dinámica adecuada en la que el claustro comparta el interés y la responsabilidad en la elaboración del proyecto curricular, adoptando -en caso de ser necesarias- algunas iniciativas tales como: explicar en qué consiste el proyecto curricular y cómo puede elaborarse, organizar grupos de trabajo o reuniones de discusión sobre los aspectos esenciales del proyecto, elaborar y proponer guiones que ayuden a estructurar los trabajos de elaboración, o preparar documentación o lecturas que faciliten ese trabajo. En todo caso, el orientador debe transmitir algunas ideas centrales: el proyecto curricular del centro y el plan anual implican un compromiso del equipo docente y del claustro de profesores; pueden ser útiles como instrumentos para resolver problemas; de nada sirve copiar el proyecto o el plan de otro centro, porque convertir ambos documentos en un trámite burocrático a resolver rápidamente es renunciar a la autonomía del centro; el proyecto curricular del centro puede servir para, desde el conocimiento de los problemas concretos, plantear su solución a largo plazo; huir de la ambigüedad así como ser realistas es lo más útil al redactar ambos programas, las buenas intenciones sólo

son prácticas si se concretan, sin olvidar que el proyecto curricular se puede revisar y adecuar del modo que sea necesario cada año.

Como especialista, la segunda responsabilidad del orientador es asegurar que en el proyecto curricular y en el plan anual se adoptan las decisiones esenciales para el desarrollo de las actividades de orientación. Estas decisiones son las relativas a todos y cada uno de los siguientes aspectos: la *organización* espacial y temporal de las actividades del centro, las responsabilidades de los tutores, la *disciplina* y el régimen disciplinario, la evaluación académica, la coordinación con el equipo de apoyo externo, el procedimiento a seguir para realizar las adaptaciones curriculares o para contemplar diversificaciones curriculares, el tratamiento de los contenidos transversales en el currículum y la programación de la formación permanente del profesorado.

1.2. El orientador, la organización y la disciplina

Las decisiones que definen el marco de actuación a seguir en estos temas han de reflejarse en el proyecto curricular del centro, en el cual se especificarán las siguientes: el funcionamiento del Consejo Escolar; la distribución de funciones y responsabilidades entre profesores, alumnos y padres; la distribución de funciones y responsabilidades entre el profesorado, especialmente el significado de las tutorías; el tipo de jornada escolar, las actividades extraescolares y para escolares y el régimen disciplinario.

El régimen disciplinario debe presentar la disciplina como un valor posi-

tivo, con sentido educativo, orientada al fomento de una cultura de la responsabilidad. En el régimen disciplinario el centro define qué entiende por disciplina y qué relación tiene con el proyecto curricular y las opciones educativas defendidas por el claustro de profesores. Lógicamente, el régimen disciplinario debe contemplar las faltas (quién las denuncia y cómo, quién las investiga y cómo, quién las juzga y cómo) y las sanciones correspondientes (qué tipo de sanciones, quién las aplica, cómo se aplican). El orientador puede suscitar el debate entre alumnos y profesores que conduzca a una disciplina sin sanciones.

Las funciones del orientador relativas a la organización del centro pueden ser: evaluar el clima y el funcionamiento de la organización mediante cuestionarios, entrevistas, buzones u otros procedimientos, identificar insatisfacciones o problemas y sugerir medidas encaminadas a corregir los problemas de organización, mediando en los posibles conflictos. En relación con la disciplina, infracciones y sanciones, puede corresponder al orientador evaluar el funcionamiento y la eficacia del régimen disciplinario, proponer en su caso las modificaciones pertinentes y asesorar la adecuación de las sanciones a faltas en cada caso concreto, sin que ello suponga que el orientador se convierta ni en el agente disciplinario, ni en el «abogado defensor» del alumno.

1.3. El orientador y la evaluación académica o curricular

También las decisiones que definen el marco de actuación en este tema han de adoptarse y reflejarse en el proyecto curricular del centro. Algunas de esas

decisiones son las que tienen que ver con cómo se desarrollan las sesiones de evaluación, la participación de los alumnos, la toma de decisiones en la evaluación (¿cómo se adoptan y con qué criterios?) y el seguimiento de las decisiones y compromisos adquiridos en la sesión de evaluación. La evaluación es siempre una fuente de conflictos y debe ser también la oportunidad para solucionarlos.

El orientador puede asesorar al profesorado en sus reflexiones acerca de los objetivos, los contenidos, los instrumentos y los criterios de evaluación. El cuadro 1 ofrece esquemáticamente algunas ideas acerca de las cuales puede realizarse esa reflexión sobre la evaluación. El orientador puede asistir y participar en las sesiones de evaluación adoptando distintos papeles: como espectador, para informarse de datos relevantes para otras actividades; como abogado de los alumnos (generalmente a petición de éstos, a raíz de algún conflicto); o como moderador de conflictos y negociador de compromisos.

1.4. El orientador y la formación permanente del profesorado

Una vez más, las decisiones que definen el marco de actuación en este tema han de adoptarse y reflejarse en el proyecto curricular del centro. Es particularmente interesante determinar el procedimiento a seguir para establecer las áreas y contenidos de esa formación. O, en otras palabras, quién, cómo y cuándo identifica las necesidades de formación del profesorado. Quizás puedan ser una referencia útil las dificultades detectadas en las sesiones de evaluación. La programación de la formación debe hacer-

Objetivos de la evaluación (¿para qué evaluamos?)

- Para medir la capacidad o el rendimiento de los alumnos.
- Para seleccionar al alumnado que tendrá acceso a los itinerarios más altos del sistema educativo.
- Para constatar y estimular el aprendizaje de los alumnos.
- Para ajustar la enseñanza a las necesidades de los alumnos.
- Para valorar la eficacia de la enseñanza y modificarla en caso de valoración negativa.

Contenidos de la evaluación (¿qué se evalúa?)

- El rendimiento de los alumnos en el aprendizaje. ¿Qué capacidades y actitudes?
- El rendimiento de los profesores en la enseñanza. ¿Qué capacidades y actitudes?

Instrumentos de evaluación (¿cómo evaluamos?)

- Los exámenes: tipos de examen.
- La participación en las actividades de enseñanza/aprendizaje.
- El trabajo personal.
- La programación del profesor. Contenidos y metodología de enseñanza.

Criterios de evaluación

- Criterios normativos.
- Criterios individualizados.

Cuadro 1. La evaluación académica o curricular. Aspectos a considerar.

se en función de la estabilidad del profesorado y en coordinación con el centro de profesores correspondiente y con el equipo de apoyo externo.

¿Cómo interviene el orientador en la formación permanente del profesorado? Puede hacerlo de muchas maneras. Una de ellas es a través de la atención personal directa a los profesores, facilitándoles orientaciones bibliográficas, asesoramiento en las decisiones individuales sobre la formación a seguir o información acerca de cuestiones que afectan al proceso de enseñanza-aprendizaje (motivación, evaluación...). Otra forma de participar en la formación permanente del profesorado es a través del plan y programas de acción tutorial, que normalmente requieren una cierta preparación del profesorado que los va a llevar a la práctica. Además contribuye a la formación animando a los seminarios a asumir sus competencias en cuanto a la formación didáctica y coordinando las

iniciativas propuestas o provenientes del centro de profesores o del equipo de apoyo externo.

El orientador puede proponer ciertos contenidos para las actividades de formación permanente del profesorado, dando prioridad a las necesidades que se hayan detectado en cada momento. Algunos de los contenidos que pueden facilitar la labor posterior del orientador pueden ser los siguientes: actualización didáctica; adecuación metodológica a los contenidos y a los alumnos; adaptaciones curriculares; función tutorial; ejes transversales del currículum; actitudes ante la diversidad, la integración, la coeducación (sexismo), las tutorías, la renovación...; higiene mental y salud mental del profesorado. Interesa al orientador cualquier iniciativa que conduzca a incrementar la formación psicopedagógica del profesorado y al establecimiento de actitudes cada vez más positivas hacia la colaboración con el departamento de orientación.

2. El departamento de orientación y el proyecto de orientación del centro

2.1. Consideraciones previas

Los ejes de la actuación del orientador contenidos y desarrollados en el proyecto del departamento de orientación deben haber quedado reflejadas en el proyecto curricular del centro. Esto asegura la coherencia en la intervención programada en cada plan anual, ayuda a planificar la intervención, evitándose la inmediatez del problema de cada día y sirve para vincular el proyecto del departamento de orientación al planteamiento general de la acción educativa del centro. En consonancia con ello, el proyecto que elabore y presente el departamento de orientación debe tener en cuenta el tipo de centro y las características de la población escolar destinataria, así como las expectativas que suscita la actuación del propio orientador y el departamento de orientación en conjunto.

En relación a *las actitudes previas y las expectativas del profesorado* acerca de la labor del orientador o acerca del departamento de orientación, éstas pueden ser contrarias a las funciones del orientador como dinamizador del centro y agente de cambio. En este caso, lo recomendable quizás sea que el orientador tome las demandas de los profesores como punto de partida para iniciar su actuación. Para que las expectativas iniciales del equipo directivo o del claustro de profesores no determinen negativamente el desarrollo de la labor de orientación es fundamental que el orientador tenga concepción clara de cuáles deben ser sus funciones y sepa ganarse la

confianza de los profesores mediante la eficacia de su trabajo y mediante una actitud de colaboración con ellos, alejada del papel del experto teórico que se le suele atribuir. Probablemente la clave del *cambio* en las actitudes y expectativas está en cómo negociar la colaboración del profesorado, especialmente de los tutores, con el departamento de orientación. El orientador puede centrar inicialmente su trabajo en los problemas y las necesidades expresadas por los profesores, incorporándolas al plan de orientación, incluso reformulándolo si es necesario; puede optar por iniciar la colaboración con los más interesados, intentando conseguir progresivamente una mayor vinculación de éstos al departamento y un mayor apoyo de otros miembros del claustro; prepara documentación relativa a las actividades de tutoría o a problemas concretos que hayan surgido, o a experiencias docentes que puedan ser de interés general y la distribuye entre el profesorado, para que éste vaya conociendo la labor del departamento de orientación. Conviene en todo caso evitar asumir funciones de «experto» que trabaja de manera aislada, desvinculado de la labor educativa del centro. El orientador debe integrar su trabajo con el de los tutores y el jefe de estudios, que también forman parte del departamento de orientación. Esta integración resulta facilitada por las disposiciones que obligan a los profesores tutores a asumir, con una determinada dedicación horaria, las funciones de tutoría, lo cual puede crearles unas necesidades de formación que el orientador deberá traducir en demandas de colaboración.

Una de las primeras tareas del orientador en un centro será, atendiendo a lo

dispuesto en el proyecto curricular del centro y a otras consideraciones de las que hablaremos a continuación, *seleccionar y priorizar los objetivos de su actuación*, para lo cual le resultará útil disponer de algunos criterios que le ayuden a dicha selección y priorización de objetivos.

El orientador puede llegar a un centro donde el equipo directivo ha realizado ya un *diagnóstico de necesidades* y a partir de él le formula una serie de demandas de actuación. Si estas demandas están contempladas dentro de las funciones del orientador, son demandas de los tutores y recogen necesidades reales del centro, no hay nada en contra para que el orientador acepte el encargo. Los problemas aparecen cuando se le plantean actividades concretas para realizar y se las adjudican exclusivamente a él. La clave para solucionar este tipo de problemática reside en la *negociación*, para clarificar las demandas y definir prioridades, y en la anticipación de la misma para lo que puede ser útil explicar, en un primer momento, al claustro y al equipo directivo en qué consiste la función del orientador, su respaldo por la legislación y su articulación dentro de la labor del equipo del departamento de orientación. Ante una demanda demasiado amplia puede ser necesario priorizar los objetivos por cursos, de manera que se gane en efectividad y se permita el avance en el desarrollo del proyecto de orientación. No se pueden dar criterios generales para la priorización de objetivos pues ésta debe hacerse en función de las circunstancias concretas de cada centro, pero la recomendación general es que se comience por abordar objetivos concretos y, una vez

ganada la confianza del profesorado, ir proponiendo progresivamente objetivos más ambiciosos.

Un elemento inexcusable del proyecto de actividades del departamento de orientación es la *evaluación* de las acciones que se emprendan. La evaluación debe servir tanto para determinar el cumplimiento de objetivos y definir los sucesivos, como para optimizar las intervenciones, reajustando, en su caso los programas. En el proyecto de orientación se especificarán tanto la metodología que se seguirá en dicha evaluación (evaluación de proceso y de producto), los agentes responsables de evaluar (el propio orientador y del resto de participantes en los programas de orientación -tutores, alumnos...-), así como los instrumentos y criterios de evaluación.

A continuación veremos la planificación temporal y los contenidos del plan de orientación. Aunque lo presentemos de forma general, suele ser conveniente organizar el plan de orientación (al menos algunas de sus partes, por ejemplo el plan de acción tutorial) por cursos, porque se supone que los alumnos de cada curso tienen unas necesidades específicas de orientación y porque las actividades propuestas a los mismos alumnos no se deben repetir de un curso al siguiente.

2.2. El plan de orientación

El plan de orientación obedece a los mismos objetivos que justifican la existencia del departamento de orientación, es decir, debe contribuir al logro de una educación personalizada e integral. Como ya hemos expuesto, dicho plan nace vinculado al proyecto curricular del

centro, debe ser consensuado, sus objetivos han de ser graduales y debe favorecer el cumplimiento de los compromisos adquiridos con el equipo directivo y el resto de la comunidad educativa a través del plan anual. El plan de orientación debe partir de la situación y características de la comunidad escolar, estar al servicio de ésta y ser fruto de la negociación entre los agentes implicados para lograr un adecuado equilibrio entre ofertas y demandas.

Un aspecto importante del plan de orientación es su *organización temporal*. El orientador puede negociar con el jefe de estudios la confección de un horario que posibilite sus reuniones de los tutores. El departamento de orientación tiene entre sus cometidos el de promover y procurar la coordinación docente entre las distintas, para ello puede ser necesario convocar reuniones de equipo docente que garanticen dicha coordinación.

En cuanto a la distribución del tiempo entre las distintas funciones encomendadas al orientador, la normativa vigente en Andalucía sugiere una distribución equilibrada en cuatro cuartos: un cuarto del horario se dedicaría a programas de intervención, otro cuarto al plan de acción tutorial, un tercero al asesoramiento al equipo directivo y a las sesiones de evaluación y el cuarto restante al asesoramiento individualizado a los alumnos. En el cuadro 2 presentamos una propuesta somera de desarrollo de los contenidos correspondientes a esa organización temporal.

Hemos mencionado tres contenidos en la orientación, la personal, la académica y la vocacional. Aunque estos tres ámbitos son generalmente bien conoci-

dos, vamos a ocuparnos brevemente de cada uno de ellos, sugiriendo en cada caso cual entendemos que debe ser la intervención del orientador.

2.2.1. Orientación personal

Se desarrolla preferentemente bajo la forma de atención directa a los alumnos y alumnas en un horario determinado, en consultas individuales o como trabajo con grupos, por iniciativa de los propios alumnos, del equipo educativo, de los padres, o de profesores y alumnos de común acuerdo (por ejemplo, si se decide en la sesión de evaluación). Se abordan problemas que tienen que ver con dificultades emocionales y sentimentales, sexualidad, adicciones (tabaquismo, alcoholismo u otras), relaciones con los profesores, relaciones con los padres, etc. Existen también programas que tratan diversos contenidos relacionados con la adaptación personal y social (construcción de la identidad personal, autocontrol, habilidades sociales...).

2.2.2. Orientación educativa o escolar

Se desarrolla tanto en el trabajo con los profesores, como en el asesoramiento al equipo directivo, como atención individualizada, mediante programas o como parte del plan de acción tutorial. Sus contenidos preferentes son los siguientes:

- Técnicas de estudio y trabajo intelectual, gestión del tiempo, estrategias de aprendizaje (preparación de exámenes, etc.).
- Información y ayuda a la toma de decisiones en el itinerario educativo (elección de asignaturas optativas, etc.).

I. Programas de intervención

El desarrollo de las acciones de orientación personal, educativa o profesional puede suponer la aplicación de ciertos programas de enseñar a pensar o a estudiar, de construcción de la identidad personal, de toma de decisiones, de adquisición de hábitos saludables, etc.

II. Plan de acción tutorial

Lo elabora el departamento de orientación, normalmente a propuesta del orientador. Contempla reuniones para la formación, la planificación del trimestre, el suministro de recursos, etc. Aborda los contenidos de las tres áreas de orientación (vocacional/profesional, académica y personal).

III. Asesoramiento al equipo directivo y en las sesiones de evaluación

Dicho asesoramiento se traduce en la oferta y obtención de información que facilite su tarea. No olvidemos que es el equipo directivo el que puede agilizar aquellos aspectos de la organización del centro que hacen viable la labor del orientador. En un primer momento puede ser útil que el orientador informe al claustro de profesores sobre los objetivos, ámbitos de intervención, funciones y oferta inicial del Departamento de Orientación y, a su vez, obtenga información sobre las demandas del equipo directivo, los departamentos, los tutores y los equipos docentes de los grupos con objeto de analizarlas y estudiar las respuestas más adecuadas. En las sesiones de evaluación el orientador debe asesorar al profesorado sobre los objetivos, contenidos, instrumentos y criterios de evaluación. Debe servirse de estas sesiones para recoger información pertinente para el desempeño de su trabajo, debe moderar en los conflictos que pudieran surgir y debe concienciar sobre el nuevo modelo de evaluación.

IV. Asesoramiento individualizado

Aunque se contemple en la distribución temporal del trabajo del orientador, éste no debe convertirse en un psicólogo clínico que atiende a los problemas emocionales, comportamentales, etc. de los alumnos individualmente. El asesoramiento individual se puede realizar también a través de los profesores y de los padres, puede dirigirse a los alumnos, a los padres (sobre aspectos familiares que repercuten en el rendimiento académico del alumno) o a los profesores, puede ser por iniciativa del orientador o por iniciativa del afectado, puede realizarse con una persona o con un grupo. La atención individual le sirve al orientador para recoger información sobre problemas que pueden constituir las necesidades sobre las que programar intervenciones futuras. Los límites de la atención individual vienen dados por la naturaleza y gravedad del problema y la duración de la intervención requerida. Ante los casos clínicos, el orientador los deriva, acompañados del correspondiente informe. La derivación puede ser directa (a los centros de salud mental, a los servicios sociales, etc.) o indirecta a través de los equipos de apoyo externo. En todo caso, el orientador debe tener claro cuáles son los mecanismos de derivación en previsión de los posibles casos.

Cuadro 2. Contenidos de la acción del orientador en cada uno de los cuatro cuartos de dedicación temporal en los que puede organizar su trabajo.

- Programas de acogida tras el cambio de niveles o de centros.
- Abordar conjuntamente con profesores y alumnos los problemas que puedan surgir en relación con la enseñanza (motivación, atención...) y el aprendizaje.
- Resolución de problemas dentro de una asignatura, mediando, en su caso y a petición de los interesados, para favorecer los ajustes necesarios en las relaciones entre profesores y alumnos.
- Preparación de las sesiones de evaluación, con los tutores, con el

equipo docente, o con los alumnos. Puesta en común de la evaluación (cuando se comunica a los alumnos lo tratado en la sesión de evaluación).

- Proporcionar información/formación al profesorado acerca de cuestiones que afectan al proceso de enseñanza-aprendizaje (motivación, evaluación...).
- Programas de mejora de las aptitudes (entrenamiento en habilidades de estudio, enriquecimiento instrumental, mejora de la inteligencia...).

2.2.3. Orientación vocacional y profesional

Igualmente se presenta como aplicación de programas, como atención individualizada o como parte del plan de acción tutorial. Sus contenidos preferentes son los siguientes:

- Información sobre la realidad laboral, mercado de trabajo, normativa laboral.
- Información acerca de los itinerarios formativos de FP (nivel medio y superior), opciones y estructura de los estudios, programas de prácticas en empresas, etc.
- Programas de decisión vocacional. ¿Qué programas hay?, ¿qué uso se les puede dar?
- Experiencias de acercamiento al mundo laboral/profesional (visitas a centros de trabajo, charlas con profesionales, etc.).

2.3. El plan de acción tutorial

Una pieza clave del programa del departamento de orientación y en el

desarrollo de la labor de orientación es el plan de acción tutorial (ver cuadro 2). La acción tutorial, ejercida por los profesores tutores con sus respectivos grupos contando con el asesoramiento del orientador, es la intervención más general y continuada (dura todo el curso académico) del departamento de orientación. Su eficacia depende probablemente del acierto en la coordinación de los tutores, coordinación que, como ya se dijo, ha de ser posibilitada por los horarios.

Los contenidos de la acción tutorial obedecen a los tres ámbitos de la orientación que hemos mencionado; su presentación sistemática es más fácil si se articulan en programas de acción tutorial. Los programas disponibles son un buen recurso que el orientador puede poner al alcance de los tutores. La acción tutorial desarrollada en el centro se puede complementar con algún programa dirigido específicamente a los padres. Un buen plan de acción tutorial debe contemplar la tutoría de alumnos con necesidades especiales de atención educativa y la evaluación de la propia acción tutorial.

2.4. Otras actividades del equipo de orientación

Otras actividades a considerar en el proyecto del departamento de orientación pueden ser las siguientes:

1. Relativas a la elaboración del proyecto curricular del centro: dinamizar el proceso de elaboración, evaluación o revisión del proyecto curricular; asesorar técnicamente diversos aspectos del proyecto (ver en el apartado anterior).

2. Relativas a la organización y disciplina: asesorar, en su caso, las decisiones que adopte el equipo docente, el equipo directivo o el consejo escolar; evaluar el funcionamiento y eficacia de la organización y el logro de la disciplina deseada.
3. Relativas a la formación permanente del profesorado: sugerir o animar las iniciativas de renovación surgidas desde los seminarios o los profesores; promover la formación específica en cuestiones relacionadas con la orientación y la acción tutorial; coordinar las iniciativas de formación con el centro de profesores y el equipo de apoyo externo.
4. Relativas a la evaluación académica: asistir a las sesiones de evaluación; asesorar, en su caso, al profesorado acerca de la evaluación.
5. Relativas a las adaptaciones y diversificaciones curriculares: evaluación psicopedagógica de las necesidades educativas y dificultades de aprendizaje; asesoramiento al profesor en las decisiones que éste debe adoptar en relación con las adaptaciones o diversificaciones; facilitar los recursos formativos o instrumentales necesarios; evaluar los ajustes logrados como resultado de adaptaciones y diversificaciones.
6. Relativas a actividades con los padres (coordinadas con la acción tutorial): a) actividades emprendidas por iniciativa de los padres: entrevistas personales; escuelas de padres y otras modalidades de formación; b) intervenciones por iniciativa del tutor o del propio orientador.
7. Relativas a la coordinación con el equipo de apoyo externo: coordi-

nación de las iniciativas de formación permanente del profesorado; acceso a recursos de apoyo didáctico y psicopedagógico.

2.5. Los recursos

Una programación realista del departamento de orientación debe tener en cuenta los recursos que necesitará. Es importante que el orientador y el equipo de tutores conozcan el máximo de recursos disponibles y se impongan la tarea de acrecentar dichos recursos como vía para enriquecer la acción orientadora. Como mera indicación, el cuadro 3 presenta esquemáticamente un posible catálogo de recursos de un departamento de orientación.

Un cometido a tener en cuenta por el orientador consiste en facilitar el acceso de los tutores (y del equipo docente en su conjunto) a estos recursos, familiarizándoles con su uso, porque dicha medida posibilita una mejor integración de la acción orientadora en la labor educativa general del centro y redundará, a la larga, en una mejora de la calidad de la enseñanza.

2.6. Coordinación con el equipo de apoyo externo

Ni el orientador ni el departamento de orientación del centro son entidades aisladas sobre las que recae en solitario la responsabilidad última de la orientación en el sistema educativo. Muy al contrario, son elementos, los más próximos al profesorado y a los alumnos, de un sistema de orientación mucho más amplio, que comprende tanto a los equipos de apoyo externo, y con los equipos

1. Recursos propios del Departamento de Orientación:

- Normativos (legislación y normativa vigente, proyecto del departamento de orientación, plan de acción tutorial...).
- Personales (orientador, equipo de tutores...).
- Materiales:
 - Bibliográficos: documentación, libros, etc.
 - Instrumentos para la evaluación psicopedagógica:
 1. de aptitudes (inteligencia, lectura, etc.).
 2. de actitudes (motivación, preferencias vocacionales...).
 3. del clima y la eficacia organizacional.
 4. de la eficacia docente.
 5. del proceso de enseñanza-aprendizaje.
 6. de la dinámica social del aula.
- Programas de intervención:
 1. Programas de orientación personal, escolar o vocacional.
 2. Programas de acción tutorial.
 3. Programas relativos a las didácticas específicas: mejora de aptitudes o refuerzo pedagógico (útiles para las adaptaciones curriculares).

2. Recursos generales del centro:

- Normativos (proyecto curricular del centro, plan anual, régimen disciplinario,...).
- Personales (equipo docente, personal no docente, alumnado, asociación de padres...).
- Materiales (instalaciones, equipamiento...).

3. Recursos externos con que puede contar el orientador:

- Recursos del equipo de apoyo externo:
 - Personales: especialistas.
 - Materiales: bibliografía y documentación, instrumentos de evaluación psicopedagógica, programas de intervención.
- Recursos del centro de profesores:
 - Materiales: bibliografía y documentación, instrumentos de evaluación psicopedagógica, programas de intervención.
 - Formativos: cursos, etc.

Cuadro 3. Catálogo de recursos del Departamento de Orientación.

provinciales o centrales. Mientras que la función de los equipos provinciales o centrales es más técnica y tiene que ver sobre todo con la coordinación de programas, la provisión de recursos y la formación de los propios orientadores, los equipos de apoyo externo pueden desarrollar una labor más cercana y continuada de colaboración con el equipo de orientación de el centro.

Actualmente en Andalucía, tras la reordenación de las redes de equipos previamente existentes, estos se configuran como *Centros de orientación educativa y profesional*. Si bien su cometido fundamental es la orientación en la educación primaria, pueden desempeñar dos importantes funciones en relación con la orientación en secundaria: a) coordinar las iniciativas de formación

permanente del profesorado, de los tutores y del propio orientador, y b) apoyar la intervención del orientador facilitándole recursos (documentación, didácticos -en coordinación con el centro de profesores-, instrumentos de evaluación psicopedagógica y programas de intervención) y prestando ayuda especializada en casos de necesidades educativas especiales y dificultades de aprendizaje (evaluación y asesoramiento especializado con vistas a las adaptaciones curriculares).

3. El orientador ante las adaptaciones y diversificaciones curriculares. La evaluación psicopedagógica

El actual sistema educativo contempla distintos niveles de concreción del currículum. Al elaborar el proyecto de centro y al definir cada una de las programaciones de aula, el profesorado está procediendo a una adaptación del currículum general a la población escolar concreta con la que va a trabajar. El orientador puede evaluar las características de esa población y asesorar estas primeras formas de adaptación. Cuanto más preciso sea el ajuste del proyecto curricular del centro y de las programaciones de aula, menos necesarias serán las adaptaciones curriculares individualizadas. Unas buenas concreciones curriculares ahorrarán adaptaciones posteriores. En la situación ideal de ajuste óptimo del proyecto de centro y de la programación de aula a las características y necesidades de los alumnos las adaptaciones individuales serán la excepción.

Cuando se detectan las necesidades educativas que requieren alguna forma de adaptación curricular, es necesario

proceder a la evaluación psicopedagógica que establezca el nivel de desarrollo social, personal e intelectual del alumno, su nivel de competencia curricular, su estilo de aprendizaje y su reactividad a los distintos contextos educativos y estilos de enseñanza. Esta evaluación psicopedagógica se entiende como un complemento y ampliación de lo detectado en la evaluación curricular o académica y evita ser una evaluación psicométrica de resultados difícilmente extrapolables a la práctica educativa. Sobre la base de esa evaluación, orientada a la intervención, le corresponde al orientador asesorar las decisiones relativas al tipo de adaptación necesaria, asesorar la elaboración de la adaptación curricular y colaborar en su ejecución, haciendo uso de los recursos disponibles, y en su evaluación. El profesor tutor es, de acuerdo con la normativa vigente, el responsable de la elaboración de las adaptaciones curriculares que sean necesarias. Esa misma normativa no determina quién es el responsable de la evaluación psicopedagógica; si bien en la misma deben participar el profesor tutor y el resto de especialistas que estén colaborando en la enseñanza, entendemos que el orientador es, por su propia especialidad y por su cualificación profesional en caso de tratarse de un psicólogo, el responsable último de dicha evaluación psicopedagógica.

El procedimiento a seguir en casos que requieran la aplicación de programas de diversificación curricular es parecido al expuesto para las adaptaciones. La evaluación psicopedagógica ayudará en cada caso a determinar cuál de los programas base de diversificación debe aplicarse y con qué adaptaciones.

En los programas de garantía social, previstos para cuando las adaptaciones y diversificaciones curriculares fracasen, la función del orientador consistirá en evaluar el éxito de los programas de diversificación (para determinar en qué medida algún alumno necesita ser integrado en estos programas de garantía social y en apoyar y asesorar al profesorado responsable de impartirlos.

4. El orientador y la acción tutorial

4.1. Orientación y tutoría

Las funciones del orientador respecto a la acción tutorial comprenden el asesoramiento y coordinación en la elaboración del plan de acción tutorial y en su desarrollo. En la práctica diaria ejercer estas funciones conlleva, entre otras tareas, las siguientes:

- a) Dar a conocer a los tutores el contenido, la finalidad y la organización de la actividad tutorial. El orientador es el responsable de esta labor a través de las reuniones semanales, de su actuación como coordinador del departamento, dinamizando el trabajo de los tutores y trabajando con ellos.
- b) Facilitar el trabajo a los tutores. Los profesores tutores pueden desconocer la metodología apropiada para afrontar las tutorías, o pueden desentenderse de esta responsabilidad. El orientador ayuda a resolver estas situaciones asesorando al profesorado, proporcionándole materiales e indicándole posibles formas de utilización de los mismos.
- c) Asesorar al equipo directivo. El equipo directivo es quien debe

asegurar la organización del centro de modo que sea factible el desarrollo del plan de acción tutorial. Esto incluye conocer el sentido de la figura del orientador y apoyarla para que sea mejor aceptada por los tutores. Este conocimiento no siempre se da y, si bien debería ser la administración educativa quien informara de ello, es común que el propio orientador se vea obligado a iniciar su labor con esta tarea.

- d) Concienciar al equipo directivo de la necesidad de cuidar la selección de los tutores. En muchos centros las tutorías son asignadas a profesores inexpertos. Sería necesario concienciar al equipo directivo para que esto no ocurriera pues, en términos generales, son los más inexpertos y en consecuencia los menos indicados para ejercer de tutores.

Otro aspecto fundamental de la función del orientador en relación con las tutorías es determinar sus contenidos. Le corresponde al orientador, como dinamizador del grupo de tutores y partiendo siempre de las necesidades del centro, establecer los objetivos prioritarios antes de iniciar la elaboración del plan de acción tutorial. Con frecuencia las tutorías se centran exclusivamente en contenidos relacionados con problemas comunes en el aula que distorsionan la marcha de las clases, tales como la falta de motivación para el estudio o la indisciplina. Lo habitual es que el orientador trate la falta de motivación dirigiéndose a las familias de los alumnos y alumnas desmotivados y asesorando al profesorado para que cambie la metodología utilizada, generalmente en el sentido de

hacerla menos directiva. Los problemas de indisciplina suelen abordarse asesinando al equipo directivo para que mantenga el orden mediante actuaciones menos coercitivas y punitivas y más educativas de lo que suelen ser habitualmente (expulsiones, sanciones...).

4.2. Estrategia de actuación

Las estrategias de actuación del orientador en relación con el grupo de tutores están en la práctica determinadas por un cúmulo de factores que van desde la experiencia del orientador a sus habilidades sociales y de liderazgo. Lo que se propone a continuación son algunas pautas genéricas que pueden ser de utilidad para integrar al equipo de tutores en las funciones y actividades previstos en el plan de acción tutorial. Al trabajar con los tutores, puede ser de utilidad para el orientador tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Trabajar en cambios graduales, adquiriendo inicialmente un mayor grado de responsabilidad en la acción tutorial para ir implicando a los tutores de forma progresiva.
- b) Mantener un equilibrio entre su trabajo y el de los tutores mientras la responsabilidad sea compartida, procurando ante todo no figurar como responsable exclusivo en la elaboración y desarrollo de los programas de orientación y dejando claro su papel como mero participante o colaborador en el proceso.
- c) Partir de la colaboración de aquellos tutores más motivados siempre que

sea posible, para fundamentar la actuación del departamento.

- d) Responder siempre a las demandas de los tutores manteniendo nuestro modelo de actuación. No siempre es fácil, porque con frecuencia la demanda de los tutores (intervención siguiendo el modelo de servicios) entra en contradicción con el modelo de actuación del orientador (intervención por programas). En estos casos es fundamental la negociación.

Al definir las responsabilidades y cometidos del orientador en relación con el plan de acción tutorial no podemos soslayar la discusión acerca de en qué medida debe participar activamente el orientador en las tutorías. Parece que una presencia muy ocasional y a requerimiento del tutor, siempre de forma excepcional y sin sustituir al profesor, puede tener algunos beneficios. Uno es que los alumnos conozcan personal y directamente al orientador, lo cual puede darles la confianza necesaria para dirigirse a él en otras ocasiones. Un segundo y no menos importante beneficio de estas excepciones puede encontrarse, por ejemplo, en situaciones en las que un profesor no hace funcionar su tutoría; en esos casos, la presencia del orientador puede ser útil para ofrecerle un modelo de actuación, para realizar una labor de mediación entre el tutor y el grupo de alumnos, o para detectar posibles fallos en el desarrollo de las sesiones de tutoría.

Otro aspecto polémico sobre el que no hay consenso entre los orientadores es el referido a la necesidad de que el orientador ejerza también de profesor, ya sea

realizando actividades tutoriales o impartiendo clases de alguna materia optativa establecida en el currículo de educación secundaria. Quienes ven esta necesidad argumentan que se puede acusar al orientador de no saber tratar al alumnado por su falta de experiencia como docente, dando lugar a un rechazo por parte del profesorado. Por el contrario, aquellos que no ven tal necesidad argumentan que el orientador debe hacer valer el modelo de orientación, e impartir clases puede servirle como formación personal, pero no es necesaria en lo profesional. Ya se tome una u otra postura, la legislación recoge que el orientador ha de realizar trabajo directo con grupos de alumnos. Este mandato se puede cumplir aplicando conjuntamente con el tutor las actividades previstas en la programación de la tutoría o bien estableciendo un horario para trabajar con grupos de alumnos y alumnas (voluntarios) aquellos temas que les resulten interesantes.

4.3. Contenidos del plan de acción tutorial

4.3.1. Orientación escolar o educativa

El tutor debe ayudar al alumno a superar las dificultades relacionadas con los hábitos y métodos de estudio y las relacionadas con su integración en el grupo clase. Asimismo, si fuera necesario, atenderá a las necesidades educativas especiales y abordará el área de solidaridad y compensación educativa. Se presentan dos opciones para llevar a cabo la orientación escolar o educativa:

- a) Desarrollarla en horas de tutoría, independientemente de las progra-

maciones de aula. Esto puede ser útil como primer paso para no producir rechazos. Tiene como ventaja que el tutor puede trasladar a su área lo que trabaja en las tutorías, pero tiene el gran inconveniente de no dar continuidad al programa.

- b) Insertarla en las programaciones de aula. Esta opción es más enriquecedora pero más difícil de llevar a la práctica. Por ejemplo, puede crear problemas de coordinación orientador-tutor-equipo educativo. Puede iniciarse con temas accesibles al profesorado como, por ejemplo, las técnicas de estudio.

4.3.2. Orientación vocacional

Pretende que el alumno haga una elección profesional y académica de acuerdo con su personalidad, aptitudes e intereses como resultado de un proceso. Respecto a la orientación vocacional en relación a la acción tutorial se destaca principalmente:

- a) La importancia de las técnicas de autoanálisis por encima de otras pruebas psicotécnicas. Estas técnicas son válidas como herramientas que permiten, en cualquier momento del desarrollo del alumno, evaluar sus preferencias, capacidades y limitaciones ante, el desempeño de ciertas profesiones.
- b) La inserción de experiencias de acercamiento al mundo laboral: además de realizar visitas a centros de trabajo, charlas de profesionales, etc. Es conveniente tratar estos aspectos como ejes transversales, aunque hasta el momento se ve difícil su realización.

- c) La evaluación de la efectividad del programa: importa ante todo analizar si se ha aprendido el «proceso» de toma de decisiones, no si las decisiones son correctas o no.
- d) Es importante resaltar que la orientación vocacional se dirige tanto al alumnado como a sus familias.

4.3.3. Orientación personal

Persigue la formación integral del alumno por medio de la facilitación de su autoconocimiento, su adaptación y la toma de decisiones meditada. Es una tarea directa del tutor pero, a menudo, también es realizada por el orientador. Constituye uno de los aspectos de la orientación que plantea más problemas prácticos. Estos problemas van desde el horario (o el alumnado pierde clase o el tutor u orientador ha de tener un horario fuera de las horas de clase), la timidez de algunos alumnos que deseando hacer una consulta no llegan a tomar la iniciativa, el modelo adoptado (en un modelo por programas la consulta individual tiene poca cabida), etc. La personalidad del tutor o del orientador es un factor determinante en el número de consultas individuales que se reciben. Puede resultar útil conectar algunos de los contenidos de la orientación personal con los objetivos planteados en los ejes transversales del currículum.

4.4. Actividades de tutoría a desarrollar con la familia

El trabajo con la familia del alumno es fundamental y primario; no obstante, es un trabajo muy descuidado en la educación secundaria por muchas razones. Entre otras causas de esa falta de co-

laboración, éstas son algunas: porque no todos las familias colaboran, porque a las citas suelen acudir sólo las madres, porque los padres acuden en función del contenido y con más frecuencia cuando el tema a tratar está referido a un hijo y no a una hija, porque es difícil hacer compatible el horario de las reuniones con los horarios de trabajos de los padres y las madres, porque tradicionalmente el profesorado de secundaria no está acostumbrado a tener en cuenta a las familias; a lo sumo, el equipo directivo solicita la colaboración (no la participación) en aspectos concretos, generalmente más relacionados con la administración del centro que con aspectos educativos. Al orientador le corresponde el papel de dinamizar las relaciones entre el centro y las familias.

4.5. Coordinación de la tutoría con la labor del equipo docente

El tutor es el responsable de convocar y preparar las reuniones del equipo educativo de su grupo. En estas reuniones se debería coordinar todo lo referente al proceso de evaluación (cómo se prepararán las sesiones, establecer los criterios de evaluación, de promoción, etc.), las adaptaciones curriculares, y las actuaciones tutoriales derivadas de la dinámica del centro (semanas culturales, excursiones, etc.). Pero son reuniones que, por múltiples causas, rara vez se llevan a cabo. Por ello, aunque la labor del orientador debería consistir en proporcionar ayuda a los tutores en el momento de prepararlas, la tarea que realmente realiza es la de sensibilización acerca de la necesidad de estas reuniones.

5. Conclusiones

El orientador en el centro de secundaria no es un docente como los demás, ni un especialista ajeno a las tareas educativas del equipo docente. Ofrece su colaboración experta desde la diferencia de funciones, pero desde la igualdad de estatus; igualdad que se expresa en la actitud de quien se integra en el centro con la actitud de aprender tanto como de aportar su experiencia y conocimientos al servicio de los objetivos educativos comunes. Desde esta actitud, el orientador negocia con el equipo directivo, los tutores y el resto del profesorado las prioridades del departamento de orientación en el cual participan conjuntamente. Al orientador le interesa que los compromisos de trabajo que se alcancen queden reflejados en el proyecto de centro. El orientador utiliza sus recursos al servicio de las adaptaciones curriculares y el cumplimiento de la función tutorial, si bien no es el responsable directo de ninguna de ambas acciones ni las asume como una tarea propia y exclusiva. Es el equipo directivo quien debe asegurar el ajuste del proyecto curricular y el cumplimiento de las tutorías, del mismo modo que tutores y profesores son los responsables de las programaciones de aula y, en su caso, las adaptaciones curriculares individualizadas. El orientador combina varios modelos en su dedicación a las necesidades de la comunidad educativa y alterna la prestación

de servicios en respuesta a demandas concretas con un trabajo planificado de acuerdo con programas.

La novedad y la complejidad de las funciones del orientador en el centro de secundaria no favorecen de antemano su éxito. Muy al contrario, el propio orientador se enfrenta a una serie de necesidades que, de no atenderse satisfactoriamente, pueden comprometer seriamente su labor. Toda política tendente a consolidar el sistema de orientación y a dotar al sistema educativo de un eficaz servicio de atención psicopedagógica debe hacer todo lo posible por cubrir las siguientes necesidades:

- a) Necesidades de formación del propio orientador y de los equipos directivos y de los tutores del profesorado en general; es particularmente crítica la formación docente del profesorado en tanto no se sustituya el actual sistema basado en la obtención del *Certificado de Aptitud Pedagógica (CAP)*.
- b) Necesidades de apoyo especializado, que podrían resolverse a través de una buena coordinación con los equipos de apoyo externos y de los equipos provinciales y centrales.
- c) Necesidades de recursos (instrumentos de evaluación psicopedagógica y programas de intervención) adaptados a las distintas necesidades.