

**LA TUTORÍA EN EL SISTEMA EDUCATIVO Y EL DESARROLLO DE
HABILIDADES SOCIALES PROFESIONALES (COACHING
EDUCATIVO). Aportaciones de la Pedagogía Social y el Trabajo Social**

*THE TUTORING IN THE EDUCATIONAL SYSTEM AND THE
DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL SOCIAL SKILLS (EDUCATIONAL
COACHING). Contributions of Social Pedagogy and Social Work*

Jesús Hernández Aristu¹

Oihana Hernández Van Waes²

TRABAJO SOCIAL GLOBAL 2016, 6 (11), 54-77

<http://revistaseug.ugr.es/index.php/tsg/article/view/4758/pdf>

¹ Universidad Pública de Navarra. España.

² Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). España

Correspondencia: jesusharistu@gmail.com

Recibido: **07-05-2016**

Revisado: **05-12-2016**

Aceptado: **20-12-2016**

Publicado: **27-12-2016**

Identificador permanente <http://hdl.handle.net/10481/44263>

Resumen

La Pedagogía reflexiva va unida a la sociedad reflexiva, aquella sociedad auto-asustada. La crisis financiera, los cambios climatológicos y otras catástrofes vienen dadas por la acción humana. Independientes de su voluntad, ahora le amenazan en su existencia. La emancipación, como objeto de la pedagogía de jóvenes y adultos, deja paso en la sociedad individualizada a que las personas deban ocuparse de sí mismas y de su identidad. Ayudar a las personas a asumir la responsabilidad de su destino es ahora la tarea en del sistema educativo y ello se realiza a través de la tutoría, la orientación y el coaching individual. La pedagogía social –que tiende a confluir cada día más con el trabajo social- es una de las fuentes multidisciplinares de la orientación educativa, necesidad y reto multiprofesional de los centros de los distintos niveles educativos.

Abstract

Reflexive pedagogy goes hand in hand with reflexive society, a society that fears itself. The financial crisis, climate change and other disasters are the result of human actions. Having become independent of human will, they now threaten the basis of existence of mankind. Emancipation, which was the object of the pedagogy for young people and adults in the past, gives way to the individualised society, in which everybody is responsible for themselves and their identity. Helping people to take responsibility of their destiny is the challenge of schools nowadays. Tutoring sessions, student guidance systems and individual coaching are the best tools to carry out this task.

PC.- Reflexividad, pedagogía social, trabajo social, emancipación, individualización, jóvenes escolares, educación, asesoramiento social, tutoría, *coaching*, recursos.

KW.- *Reflexivity, social pedagogy, social work, emancipation, individualization, young school pupils, education, social conunselling, tutoring sessions, coaching, resources.*

Introducción

Hace aproximadamente 12 años y con motivo del 15º aniversario de la fundación de la Escuela de Adaptación Social del Gobierno de Navarra, institución precursora de la diplomatura universitaria en Educación Social –hoy transformada en Grado universitario-, anuncié en mi intervención ante un público de educadores y profesores de la formación profesional que la pedagogía social, como ciencia de la intervención educativa en ámbitos extraescolares, daría paso al asesoramiento social. Luego expliqué en qué podría consistir esa forma de intervención social orientadora. A la exposición siguió el debate que resultó ser muy vivo, debido al cuestionamiento que mi tesis supondría para lo que se estaba enseñando en la escuela y practicando en la vida profesional. Alguno incluso lo consideró una provocación similar a la que el autor hiciera en el año 1988 cuando, en el I Congreso de Educadores Especializados, preconicé el fin de esta profesión, o su transformación, pasando de atender a jóvenes con problemas de adaptación social a ser educadores

sociales con el encargo de cuidar de un espectro de problemas sociales manifiestos en otros colectivos considerados más "normalizados", tales que los jóvenes en su proceso de socialización, los movimientos sociales, los feministas, las familias, los emigrantes, las ONGs etc., así como en cuestiones tales como el tiempo libre o la atención a mayores. Es decir, en todos aquellos ámbitos de integración social, pero también de desarrollo personal y colectivo. El objetivo en el ámbito educativo-social no es solo (preventivo), "evitar la exclusión y la marginación", sino garantizar la integración social y el desarrollo personal (*Diario de Navarra* 06.12.1987).

Después de más de 30 años de aquellas declaraciones vemos que nos quedamos todavía cortos en nuestra apreciación, pues se han multiplicado mientras tanto los ámbitos de la intervención socioeducativa, e incluso se han multiplicado en niveles y especializaciones los profesionales del ámbito socio-educativo, tanto a nivel de la formación profesional como al nivel universitario y, por consiguiente, también en el ejercicio profesional. Más aún, tras un tiempo de diferenciación entre la Pedagogía Social y el Trabajo Social en España, constatamos que ambas disciplinas no solo van unidas en algunos países en Europa, sino que también en nuestro ámbito ibérico cada vez están ambas carreras más próximas en sus contenidos, convergiendo también en sus espacios de intervención, como es por ejemplo el ámbito escolar. A ello habría que añadir que el acceso a los másteres de formación universitaria en Trabajo Social es igual tanto para diplomados o graduados en Trabajo Social como para los que vienen de otras ciencias y titulaciones como las de Pedagogía, Psicología o Educación Social, incluso del Derecho, y cuyo ejercicio profesional en el mercado de trabajo es con frecuencia el mismo.

En este sentido, encontramos ya junto a profesionales de la Psicología, de la Pedagogía y del Trabajo Social, los profesores tutores que realizan tareas de tutoría, orientación y acompañamiento a los alumnos/as en Bachillerato y en los niveles de Formación Profesional. De hecho existe un máster en las universidades de España, Máster Universitario en "Formación del Profesorado de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanzas de Idiomas", al que acceden igualmente desde el grado o la diplomatura en Trabajo Social y de las otras titulaciones citadas. Este es, por ejemplo, el caso de la coautora de este artículo.

La especialidad en la que pueden tanto los trabajadores sociales como los educadores sociales cursar este máster de formación del profesorado es la de Intervención Socio-comunitaria. Con esta especialidad pueden trabajadores/as sociales y educadores sociales

impartir clases en Formación Profesional, en la Familia profesional Servicios Socioculturales y a la Comunidad. Pero además es ya práctica en algunas comunidades autónomas la presencia y contratación de trabajadores sociales en el ámbito escolar, en tareas de orientación educativa, de coordinación de servicios, de prevención de problemas sociales, de relaciones con las familias y la comunidad entorno, etc. .

Actualmente nadie duda ya de la necesidad de intervenir individualmente con cada joven. El principio de la diversidad en la escuela, la práctica de lo que se llama "tutoría escolar" y la generalización del llamado Coaching para casi todos los niveles y ámbitos de la vida individual, grupal e incluso laboral, confirman la tendencia hacia la intervención cada vez más individualizada, correspondiendo a una sociedad que en la postmodernidad se confirma igualmente como una sociedad individualizada (Hernández Aristu, 2009) ¿Qué es lo que ha ocurrido mientras tanto en la sociedad y cómo repercuten los cambios en los individuos y con ello en las necesidades educativas? ¿Se ha llevado a cabo lo que preconizaron algunos autores como Beck (1997: 12), (En castellano 1999:11) cuando decían que se estaba consumando en la sociedad una revolución que por "silenciosa" no por ello es menos real y efectiva?

1. Los cambios sociales llevan en sí el cambio de las necesidades educativas

¿Tendrá razón M. Serres (2013) cuando dice que la educación se ha convertido en cosa de los medios de comunicación, que éstos han arrebatado esa función a las aulas escolares y universitarias, para convertirla en parte del mundo virtual en el que se mueven los que él llama "pulgaritos", los jóvenes, que con sus pulgares están continuamente conectados con un mundo cada vez menos físico, con un mundo virtual? Efectivamente la juventud actual -y no solo ella, pues afectados estamos todos, aunque ellos, los y las jóvenes (los milenios como ya son denominados)-, son los que están viviendo de un modo casi exclusivo en ese mundo virtual de Internet, Facebook, Twitter, ... reproducido en pantallas y más pantallas, en ordenadores, mostradores, tabletas, móviles... ¿Tendrá razón este autor cuando dice que las nuevas generaciones, los pulgaritos, tienen otra "cabeza" que llevan bajo el brazo (el ordenador, el *notebook*) con todas las informaciones que necesitan, sustituyendo a la que llevan encima de los hombros?. Si en los años 90 escribía Giddens (1997) y otros autores que ya el mundo de entonces era muy distinto al que habían vivido y conocido los seres

humanos en épocas anteriores de la historia, ¿qué podemos decir actualmente, 20 años después, cuando ya se ha consumado la prevalencia de la pantalla? El cambio es tan radical y tan amplio que algunos autores lo han comparado a lo que ocurrió en tiempos del neolítico, o al inicio de la edad cristiana. ¿Podría haberse cumplimentado ya lo que algunos autores (Capra, Lasalle y otros) en los años 80 consideraron como el punto crucial o inicio de la nueva era, caracterizada por una nueva conciencia, esa de la que otros autores han hablado como la de "la cuarta dimensión"? Y si esto es así, ¿cuál es la función de la educación en todas sus manifestaciones y niveles? ¿Habrá que dejar paso a otras formas de educación, es decir, de influencia y tradición (de *tradere*) de las generaciones anteriores sobre las posteriores? ¿Podemos mantener un concepto de pedagogía reflexiva como el construido en años anteriores (Hernández y López, 1998), o tendremos que completarlo o, en su caso, sustituirlo por otro sistema de intervención-reflexión educativa? ¿Más bien servirnos del uno y del otro?

En ese caso responderíamos a la ambivalencia que caracteriza a su vez a la sociedad actual, según describe Bauman (2002: 73), en la que caben estas y otras formas de actuar, manteniendo el principio de la "multiplicidad de opciones" como lo preconizarán Dahrendorf, Giddens o Bauman, refiriéndose a la sociedad en su conjunto y al proceso de modernización social (véase en Hernández y López 1998: 178 y ss.). No se trataría pues de una nueva forma de actuar, sustituyendo a otras, sino más bien, ampliando el abanico de posibilidades de opciones de selección. En términos baumanianos: haciendo "lo uno y lo otro", y con ello unida va la necesidad de elección y por tanto de selección. Una libertad que hace al individuo necesariamente auto-responsable de su itinerario vital, de su curriculum vitae.

2. La individualización: punto final y/o inicio de una “nueva era”

La evolución de la sociedad bajo los auspicios de un liberalismo radical, en que la vida social y económica se deposita en los mecanismos del mercado, ha dado como resultado unas personas "arrojadas" a este mundo, por usar la expresión existencialista, y abandonadas a sí mismas. Rotas las anclas seguras de una sociedad ordenada y regulada por normas y por solidaridades obligadas en la era industrial, en la era tecnologizada aparece el individuo. Nos encontramos ahora con una "deriva" societal (Hernández, 2011:117) y unos individuos abandonados, desorientados o, en expresión de Bauman, "superfluos". Con la tarea de

valerse por sí mismo en un proceso que se ha denominado "de individualización". Este proceso sustituye, como ya expresáramos en una de nuestras obras más significativas (2011: 212 y ss.), al de emancipación, concepto de la sociología que nos sirvió tanto como criterio de observación sociológica como de orientación para la educación en la escuela y, fuera de ella, en los ámbitos sociales, en el tiempo libre, en la atención a grupos y colectivos discriminados. "Lo mejor del individuo" como lo llamara Durkheim, la sociedad, se convierte en símbolo de la opresión, de la que, por tanto, hay que liberarse, emanciparse, separarse, distanciarse, como colectivos oprimidos, (sean mujeres, emigrantes, trabajadores, jóvenes), para posteriormente dejar paso al individuo como sujeto.

Efectivamente las personas pueden ahora liberarse de muchas presiones sociales, tener opinión propia, pertenecer a colectivos que uno/a elige; pueden, libres de trabas, desarrollar en libertad sus propios estilos de vida, sin necesidad de recurrir a los mayores, o a personas del ámbito educativo, familiar o vecinal. El proceso de individualización, concepto acuñado por conocidos autores como Beck o Bauman, conlleva que las personas se centran en sí mismas, no como una escapada a un lugar de nadie, a un espacio vacío, sino como quien busca vincularse libremente. Este ideal de la individualización se convierte para los jóvenes en tarea, en cuanto que durante su proceso de socialización deben formar sus propias identidades sin (necesidad de) recurrir a los viejos modelos (autoritarios) socialmente predeterminados. Una tarea que es casi un imposible, pues los jóvenes, sin modelos a los que seguir, se ven obligados a buscar y desarrollar valores, formas de vida, soluciones a sus preguntas, independientemente de las que los adultos de su entorno hayan desarrollado o adquirido. Tales decisiones aparecen a sus ojos como "opciones-elecciones personales". Michael Brater (1999) ya nos advertía en referencia a la escuela que:

La tarea del encuentro de sí mismo, de la formación de la identidad del yo, adquiere un significado prominente frente a todas las otras tareas de la edad juvenil... lo que se pide ahora es una guía interior radical, hallar y utilizar un compás propio, interno, entre todas las ofertas y mercados de las formas de vida (p. 139).

3. Reflexividad como ruptura de las certidumbre

Efectivamente, la reflexividad como fenómeno social aparece cuando la sociedad en su conjunto queda sorprendida por lo que es capaz de generar: fenómenos autodestructivos tales que armas capaces de acabar con el mundo en su totalidad, consumo de energías

peligrosas como las que ocasionan el CO², o de la fusión del átomo, producción agraria hasta cantidades ingentes, que luego hay que destruir para mantener los precios, una industria agrícola capaz de contaminar ríos y mares: "muchas de las incertidumbres a las que nos enfrentamos hoy han sido creadas por el mismo desarrollo del conocimiento humano [...] más aún el mundo se hace inherentemente refractario a los intentos de control humano" sentenciaba Giddens (1997: 221). Esta independencia que obtienen determinadas decisiones humanas son las que luego se vuelven contra el ser humano mismo, en forma de riesgo, de modo que opciones y riesgos van de la mano en la sociedad moderna, hasta el punto que donde haya más opciones, mayores serán los riesgos, otro aspecto de la ambivalencia de la sociedad que hacen concluir a Beriaín (1996): "Con la pretensión de realización de los fines de la modernidad - libertad, bienestar, democracia - a través de una racionalidad finalística [...] crece asimismo la incontabilidad de las consecuencias perversas ..." (p. 13).

¿Qué hacer en el ámbito educativo ante un ser moderno, relegado a sí mismo sin las seguridades y compromisos (contrato inter-generacional), qué hacer si no hay ya una sociedad "ideal" hacia donde educar a las nuevas generaciones?

Ya desde la LOGSE (1990), y anteriormente, se configuró en el sistema escolar español un recurso y discurso en torno a lo que se ha llamado *tutoría*, cuyo terreno se extendía no solo al de los alumnos/as sino también al de los padres, creando una función en algunos profesores a los que se les ha venido llamando tutores. Estos profesores han cumplido su misión o función, según los tiempos, como informadores, correctores, y raramente como asesores, en el sentido que se le da a este concepto en las ciencias sociales y psicológicas que han desarrollado en los últimos años un despliegue conceptual y metodológico que se ha ido denominando, según los tiempos, de diversas maneras: consejero/a, asesor/a, orientador/a y, actualmente, sustituyendo a todas estas realidades, funciones y métodos: el *coaching*. Tal profesorado, que han desarrollado una labor ingente, muchas veces obligada y (casi) siempre sin preparación para esa tarea, debe asumir ahora una responsabilidad, exigida por las necesidades individuales de los alumnos, pero sin los instrumentos conceptuales y herramientas prácticas adecuadas. Una responsabilidad ciertamente a compartir con otros profesionales ya presentes o con tendencia a ser incluidos en el sistema escolar español, atendiendo a la experiencia internacional: trabajadores sociales, educadores sociales, psicólogos educativos, etc. ¿Será el *coaching* el instrumento que sustituya a la tutoría?

4. ¿Qué es el *coaching* y dónde se ubica?

Actualmente existe una gran confusión en las ciencias psicológicas y sociales, al haber irrumpido con fuerza el concepto de *coaching* en casi todos los ámbitos de la intervención con personas como el nuevo e innovador sistema que puede satisfacer todas las necesidades de crecimiento y desarrollo de las personas, incluso de las organizaciones y de los equipos directivos. La confusión viene dada por aplicarse el concepto a tantas situaciones y ámbitos, como si fuera una palabra mágica a la que solo falta ponerle el apellido para que sepamos de qué se trata: *Coaching* educativo, *Coaching* ejecutivo, *Coaching* emocional, *Coaching* para padres, *Coaching* para profesores, *Coaching* para la vida...

Esta denominación parece querer cubrir todos los ámbitos que anteriormente eran cumplidos y cumplimentados por terapeutas, psicólogos, asesores, consultores, tutores, formadores etc. De no saber nada de este concepto en el 2000, hemos pasado en España a considerarlo imprescindible en todos los ámbitos, en la escuela, en el liderazgo, en la familia, en el trabajo social, en la educación, etc. Por lo que conviene no dejarse atrapar por conceptos sin historia, desgajados de la tradición de las ciencias sociales y psicológicas y, hablando de *coaching*, de las cuestiones de gestión empresarial, que parece ser lo único específico en su origen y que sin embargo se olvida hasta de mencionarlo.

De ahí que hayamos decidido hablar de lo que sí tiene tradición en las ciencias sociales y en la educación de nuestro país y en otros países, que, ampliado en su concepto y práctica, conocemos en el sistema educativo como *tutoría*. Este concepto ha estado y sigue estando muy unido a la educación y la formación en todos sus niveles. La *tutoría* hace referencia a una tarea, a una acción, a la "acción tutorial" a llevar a cabo en el ámbito de la formación y educación escolares. Mientras tanto se ha introducido en el ámbito universitario y ya tenemos como algo específico de los programas universitarios las tutorías para los estudiantes, sobre todo para los que inician su formación universitaria.

5. La tutoría: ¿qué es eso?

El concepto de *tutoría* tiene ya en nuestro entorno una larga historia, como lo demuestra la bibliografía que existe al respecto (p.e., Lowe, 1995; Rus Arboledas, 1996; Gil Martínez, 1997), unido en todas estas obras al concepto de orientación, por lo que no hay que extrañarse de la similitud en los principios y en las técnicas orientativas y tutoriales.

Sabemos que la tutoría va sin embargo unida por lo común a la acción del profesor respecto a los alumnos/as, unas veces, y respecto a los padres-madres otras, estructurada como espacio adicional al meramente instructor o escolar, con el objetivo de orientar, corregir, coordinar la labor educativa con los alumnos individualmente en la escuela. Solo en los niveles superiores de escolarización (ESO, FP y Bachiller) puede la tutoría ser grupal, con el objetivo de orientar a los jóvenes "educativa y profesionalmente". Por ser esta una forma de tutoría que requiere otros parámetros más propios de lo que es una clase, y aunque lo que aquí se diga puede servir también para ese espacio, nos referiremos en este artículo solo a la tutoría que se lleva a cabo "vis a vis" con un alumno/a y con el padre-madre de éste/a y, en su caso, con responsables de la formación en las empresas. La tutoría grupal que también es parte de esta actividad educativa requiere otros parámetros más cercanos a la dinámica de grupos y a las intervenciones más de carácter educativo, en las que la discusión, la tematización, y la didáctica juegan un papel primordial, así como la planificación de contenidos, de los tiempos y de los grupos. Sin embargo lo que digamos sobre la tutoría individual vale también para tener en cuenta en la actividad tutorial grupal.

La *tutoría* podemos definirla, en este sentido, como aquella intervención educativa de un profesor/a escolar y/o de un profesional de la intervención socio-comunitaria (trabajador social, educador social, psicólogo educativo o comunitario, etc.) que ha recibido el encargo para ello. Va destinada a identificar y superar los obstáculos (sociales, personales, familiares) que impiden el aprendizaje integral de los alumnos/as. Pretende mejorar y favorecer las condiciones de aprendizaje de los mismos. Propicia la convivencia y las relaciones dentro del sistema escolar, y coordina las actuaciones escolares con las familiares o, en su caso, con la empresa del puesto de aprendiz o de prácticas; todo ello en favor del alumno/a correspondiente, de su socialización y del proceso por el que transcurre la biografía de un/a joven en su camino para convertirse en un ser adulto, o simplemente en un ciudadano/a consciente de sí y de la sociedad.

Para poder responder a estas exigencias nos hará bien mirar los entornos sociales, los comunitarios en los que crecen los jóvenes, pues éstos, en general, condicionan, si no ya determinan, la esencia de lo que es y debe ser un niño o un joven que responda, no solo a las exigencias de la sociedad actual, sino también a las exigencias formuladas en la legislación vigente o, si se quiere más concretamente, en la LOMCE (2013), mientras esta esté en vigencia.

6. Una sociedad individualizada requiere objetivos individualizados y coordinados

La LOE (2006) consagró un principio que, de tomarse en serio, podría ser (haber sido) revolucionario e incluso supondría el inicio de un nuevo sistema escolar, tal vez hasta lleve en sí el principio “del fin de la escuela” que hemos conocido y que ya preconizara Ivan Illich en los años 70 del siglo pasado. Hago referencia al *principio de la diversidad*. El sistema escolar surgió históricamente por muchas razones, pero quiero destacar en este contexto dos de ellas: 1. La escuela como un sistema para alcanzar la igualdad de oportunidades entre clases sociales, y 2. La escuela como un sistema de integración en la sociedad, en la que ésta determinaba los comportamientos, los roles sociales y la distribución de status social, entre otros.

Ninguno de estos dos objetivos tienen cabida en la actual sociedad, pues ni el sistema ha logrado la pretendida igualdad de oportunidades, ni la sociedad es ya la que determina a través de valores, creencias o tradiciones comunes, las conductas de sus ciudadanos. Las instituciones sociales tales como las iglesias, los sindicatos, los partidos políticos, la familia, la escuela, y otro tipo de organizaciones e instituciones llamadas socializadoras, compartían más o menos una concepción unitaria de los objetivos a alcanzar en la socialización en general y en la escolar en particular, y colaboraban en la adquisición de valores comunes, daban pautas de comportamiento similares y compartían objetivos compatibles entre sí.

La democracia como sistema político propicia otros valores, tales como la igualdad de género, los derechos individuales y la libertad. La globalización ha roto las fronteras ideológicas, culturales, religiosas y, por supuesto, económicas. Los medios de comunicación nos hacen vivir disparatadas situaciones “on time”. Todo ello está generando dinámicas sociales distintas a las anteriores, a las de la era industrial, y crea conflictos entre instituciones, entre individuos y entre éstos y las instituciones. Todo se ha convertido en discutible, todo es elegible, nada es cierto, ni nada falso, no hay una autoridad a la que acudir en ayuda ante la pluralidad y diversidad, cada uno/a elige lo que él/ ella cree oportuno. El niño y el joven internalizan muy pronto estas formas de pensar y valorar. Las familias -padres y madres- lo hacen también, y en esa diversidad entran también las concepciones y los valores del profesor/a, todo ello sin un criterio que se pueda imponer, excepto el de la libertad y el de la convivencia. Con esto se crea una paradoja inusitada: “obligados a ser libres”, “obligados a elegir”, independientemente de lo que piensen los

demás, las instituciones o las generaciones anteriores. Esta realidad social queda consagrada en el *principio de la diversidad*, ningún individuo es igual o similar al otro.

Lo que antes era evidente, la colaboración y el apoyo mutuo entre la escuela y la familia, ahora no es un presupuesto, sino un objetivo a alcanzar. Los jóvenes y los niños se encuentran en la tesitura de orientarse en un mundo complejo, individualizado y contradictorio, plural y diverso, con frecuencia sin las herramientas o habilidades personales que se lo permitirían y, contradictoriamente, con un mundo global a su alcance mediante un simple clic. Todo ello se agrava, o mejor, da como resultado una sociedad desmembrada, clases sociales, sobre todo clases medias, asustadas y unos movimientos sociales sin estructuras, sin liderazgo, dispersos.

7. Búsqueda de la identidad

El sujeto, punto de partida, es un/a joven adolescente cuya preocupación máxima es saber quién es él mismo, cuánto vale ante los ojos de los demás, y con qué normas, valores y comportamientos sociales debe-quiérese identificarse. Dicho de otra manera, cuya máxima necesidad es desarrollar y configurar su identidad (López y Hernández, 1999), cuestión ésta nada fácil para ellos, pues junto a una sociedad próxima desligada, desvinculada, ocupada y preocupada por ellos, pero sin una oferta válida, se refugian en el grupo de iguales y en las oportunidades ilimitadas que les ofrece el mundo global, demasiado lejos y disperso como para servir de referencia. Son jóvenes que participan de la llamada generación de las cuatro ces: Consumidores, Conectados (Comunicados), Creativos y Cambiantes. Pertenecen a la generación digital, con una inteligencia distinta a la de las generaciones anteriores, que la adquieren a través del uso (ilimitado) de los medios de comunicación a su alcance y del mundo digitalizado en general en el que viven, superando en conocimientos a sus propios profesores, a sus padres, creando rupturas con generaciones anteriores de mayor alcance a las habidas en tiempos pasados, pero recientes.

Con ello acentuamos más si cabe la necesidad de ayudar a estos jóvenes en la adquisición de una personalidad fuerte, abierta, capaz de enfrentarse a los desafíos de la vida con sus propios recursos individuales al servicio de sus propios intereses, a sus propios objetivos, es decir, a la adquisición de competencias y habilidades clave. ¿Cuáles son éstas?

8. Habilidades y competencias clave

El objeto, mejor dicho, el sujeto en torno al que gira toda la labor del tutor es el alumno/la alumna. Todas las funciones, las tareas y actividades que de la tutoría se desprenden, tienen como centro de atención al alumno/la alumna, que es quien justifica y da sentido al sistema escolar. No podemos olvidar, como prescribía ya la LOGSE, que el fin primordial del sistema educativo, es “El pleno desarrollo de la personalidad de alumno”, que nosotros hemos traducido en términos de integración de cinco conocimientos específicos sobre:

- 1) Cosas, fenómenos y acontecimientos -el saber técnico, en su caso científico-; la adquisición de conocimientos técnico-profesionales.
- 2) La adquisición de habilidades sociales, es decir el saber estar-saber relacionarse.
- 3) Saber percibir y manejar los (propios) sentimientos y emociones (inteligencia emocional).
- 4) El saber hacer, es decir aplicar los conocimientos teórico-prácticos en el ejercicio de la profesión.
- 5) El saber ser, es decir la adquisición de algunos valores, democráticos, que tienen que ver con la libertad y con el vínculo, es decir, con el necesario equilibrio entre las necesidades del sujeto y las exigencias de la sociedad, y de la convivencia con otros sujetos miembros de la misma.

Aprender a manejarse en estos cinco saberes requiere la adquisición de competencias técnico-profesionales, la competencia comunicativa, la llamada inteligencia emocional, la conciencia axiológica, es decir la consciencia y adhesión a determinados valores humanos y sociales, y por último el desarrollo de habilidades de autogestión, que tienen que ver con la búsqueda de información, la conexión de saberes distintos y dispersos, de saber comunicarse y saber escuchar, y desarrollar valores individuales, pero también colectivos o sociales. A dar el apoyo a la integración de estos cinco saberes-competencias clave y sus habilidades en la personalidad (única) de cada uno/a de ellos/as está llamada, en el ámbito escolar, la acción tutorial.

9. La tutoría es una gran oportunidad para la diversidad, la coordinación y la integración

La tutoría individualizada e incluso en grupo (pequeño) puede convertirse en ese espacio en el que se tenga en cuenta al sujeto, en sus dificultades, en sus valores, en sus objetivos, en sus estrategias. Igualmente puede ser el lugar de los acuerdos entre el profesor/a que ejerce funciones tutoriales y el alumno/a, y entre la escuela y la familia y, en su caso, con la empresa, servicio u organización en la que el alumno/a hace sus prácticas o trabaja. En este sentido la LOE (2006) considera la tutoría como una parte, como una extensión de la orientación, pues participa de su función y de sus tareas. Orientar, tutelar individualmente, diversificadamente, a los alumnos y recabar el apoyo de la escuela y de los padres-madres a favor de los niños/as y jóvenes. El objetivo, en esta tarea tutorial, no es “solo” que el alumno sepa y conozca las exigencias del sistema escolar, tanto de carácter cognitivo como con-vivencial y axiológico, que conozca las características de su entorno, de la opciones que le ofrece, sino que el profesor/tutor-a sepa más de los deseos, fantasías, expectativas, miedos, dificultades y problemas, dudas etc., que acucian al joven o niño/a para que con él/ella pueda desarrollar estrategias acordadas y coordinadas en favor de sus propios objetivos (del alumno/a).

Para ello son necesarias en el profesional otras actitudes y habilidades a las requeridas anteriormente. Bastaba antes con conocer las exigencias de la escuela acordes con las de la sociedad, hoy día es necesario conocer las del sujeto, y partiendo de ahí combinarlas, adecuarlas, negociarlas con las de la institución escolar, con la familia y/o con el entorno social. El punto de partida y de llegada es el propio sujeto como miembro de una comunidad de sujetos, la escuela, la familia y la sociedad y sus relaciones recíprocas.

La tutoría se perfila, o puede perfilarse, como el eslabón que da unidad a todo el sistema formativo, porque puede ayudar a integrar los diversos saberes que incluye la formación escolar, adquirir los conocimientos que una sociedad va acumulando de modo progresivo, convivir democráticamente, aprender a relacionarse, y el saber ser, o la adhesión a valores, tales como el respeto, la paz, la solidaridad etc., junto a los conocimientos (parciales y esporádicos) técnicos propios de la rama profesional elegida. Por lo que escuchar para entender al sujeto que está frente al tutor/a, se convierte en la primera actitud y habilidad en la actividad tutorial.

10. Funciones del tutor/a (*coach*) en el sistema escolar

Las funciones hacen referencias siempre a la pregunta del *para qué*. ¿Para qué se introduce la tutoría en el sistema escolar? Como ya hemos dicho anteriormente, la tutoría se sitúa como una ayuda al éxito escolar, a la docencia, a la formación, es parte de esa función. Aunque para el caso español puede haber algunas diferencias en las reglamentaciones de las diversas comunidades autónomas del país, las funciones mayoritariamente señaladas son las siguientes (unas son de carácter institucional, otras de carácter personal o individual):

- a) Participar en el desarrollo del Plan de Acción Tutorial y en el de Orientación Educativa, bajo las directrices del Departamento de Orientación.
- b) Orientar y asesorar al alumnado sobre posibilidades educativas y profesionales y sobre la elección de materias optativas.
- c) Conocer los intereses y facilitar la integración del alumnado en su grupo y en el conjunto de la vida escolar y fomentar en ellos el desarrollo de actitudes participativas.
- d) Coordinar el proceso de evaluación de los alumnos y organizar y presidir las correspondientes sesiones de evaluación del grupo.
- e) Coordinar la labor educativa del equipo docente del grupo. A tal fin, velará por mantener la coherencia de la programación y de la práctica docente con el Proyecto Curricular y la Programación General Anual del Centro, a través de las reuniones que lleve a cabo el equipo.
- f) Participar en las reuniones periódicas que convoque al efecto el Departamento de Orientación, y colaborar con él en los términos que establezca la jefatura de estudios.
- g) Mantener reuniones periódicas con los alumnos, bien individualmente o colectivamente.
- h) Cumplimentar la documentación académica individual de los alumnos a su cargo.
- j) Informar a los padres y madres, profesorado y alumnado del grupo de todo aquello que les concierna con relación a las actividades docentes y al rendimiento académico y comunicar a las familias las faltas de asistencia del alumnado manteniendo con ellas las reuniones que sean precisas.

- k) Facilitar la cooperación educativa entre el profesorado los padres y madres de los alumnos y en su caso, con las empresas de prácticas.

La lectura de las funciones da la impresión de una tarea ingente, y lo es, y que muy pocos podrían realizar a plena satisfacción si se tiene en cuenta que, además, los tutores, en general, no dejan de ser profesores, por lo que junto a la tutoría deben realizar otras labores de docencia al igual que sus compañeros. Aunque ciertamente la acción tutorial pueda ser compartida o complementada entre profesionales de la docencia y otros profesionales de la intervención socio-educativa y psico-social presentes en el sistema educativo. En todo caso, establecemos dos tipos de elementos en la acción tutorial: la estructura de la tutoría y la propia acción tutorial, dando como resultado la interacción de esos dos aspectos que, coordinados y empastados, darán como resultado en los alumnos la integración de los diversos saberes.

11. Estructura de la tutoría

Para poder realizar la tutoría como cualquier otra acción institucionalizada y adscrita a alguna organización, como es el caso que nos ocupa, necesitamos de una estructura, que en la tutoría requiere estos tres elementos:

Planificación de la acción tutorial: Diagnóstico de la situación, fijación de objetivos, actividades y modalidades (en colaboración con otros estamentos organizacionales, profesores, departamentos etc.) y siempre teniendo en cuenta el contexto y el grupo de alumnos/as al que va dirigida.

Realización y seguimiento de la tutoría individual: Información, apoyo, gestión de los conflictos, contratos, coordinación, mediación entre los subsistemas implicados.

Control-evaluación: Cumplimiento o no de lo planificado y realizado, sus correcciones y su evaluación, sobre todo de cara a las nuevas planificaciones.

Esta concepción responde a un modelo que podríamos denominar como fásico, pues son tres fases temporales distintas de la tutoría y tiene por tanto una progresión, un conjunto de secuencias.

Fase	Dirigido a	Objetivos	Participantes	Tareas	Metodología
1ª Planificación/ Programación	Centro Dirección Profesorado Dpto. Orientación Empresa Tutores	Organizar coordinadamente Unificar criterios Establecer el plan o programa de acción Distribución de responsabilidades	Dto. de Orientación (distintos profesionales) Equipo de Dirección (Jefe de estudios) Tutores de ciclo o de etapa	Orientación General de la tutoría (según características del centro, alumnos, entorno social y físico). Objetivos. Horarios. Calendario. Actividades. Materiales. Fichas.	Análisis Reflexión Coordinación Negociación
2ª Realización	Grupo de clase	Propios de la programación. Recogida de información. Conocerse, percibir conflictos, problemas, dificultades, expectativas, comportamientos, relaciones etc., en la clase. Crear ambiente de confianza. Aprender a reflexionar, a ponerse de acuerdo. Asumir compromisos. Respetar, decir la opinión, expresarse, etc.	Tutor de clase Alumnos Expertos Profesores invitados Profesionales de la intervención socio-educativa y psico-social. Profesionales de las empresas. etc.	Informar Reflexionar Informarse Dinamizar la clase Mediar Facilitar la comunicación Orientar.	Dinámica de grupos. Grupos de discusión. Informaciones. Técnicas de negociación Puesta de acuerdo
	Alumnos: Individualmente	Ayudar al alumno en sus dificultades de aprendizaje, en los conflictos con el profesorado o con los compañeros. Tomar decisiones.	Tutor /a y alumno/a		Entrevistas. Técnicas comunicativas (Feedback, refuerzo, escucha activa, etc.) Asesoramiento.

Fase	Dirigido a	Objetivos	Participantes	Tareas	Metodología
2ª Realización (continuación)	Profesorado del curso	Ayudar al profesorado a superar posibles conflictos con el alumnado. Recibir información sobre el alumno/a. Analizar y diagnosticar la situación de aprendizaje, obstáculos posibilidades etc.	Tutor/a y Profesores/as del centro educativo.		Reuniones. Entrevistas Técnicas Reflexivas Técn. Comunicativas (Feedback, escucha activa).
	Padres y madres (en grupo e individualmente)	Implicación de los padres y madres en la educación de los hijos. Información sobre elección de asignaturas, especialidades, empresas. Problemas en clase, con alumnos etc.	Tutor/a y padres-madres de los/las jóvenes	Informar. Posibilitar la elección de un portavoz o representante de los padres y madres. Diagnosticar la situación de la clase, de los alumnos, del ambiente, de las dificultades de aprendizaje, de las ofertas para los hijos, de la elección de asignaturas y opciones. Distribuir tareas a los padres y madres. Hacer contratos de colaboración. Feedback.	Reuniones. Entrevistas Técnicas informativas, comunicativas y reflexivas. Negociación, puesta de acuerdo. Calendario. Seguimiento.
	Responsables de prácticas en las empresas	Implicación del responsable, apoyo en su labor de introductor del joven al trabajo, a la cultura de la empresa	Tutor/a y responsables de la empresa	Coordinar la formación Hacer de abogado del joven, apoyarle Solucionar conflictos Revisar los aprendizajes, detectar avances etc.	Visitas al centro de Formación Reuniones Técn. Comunicativas Dialogo Entrevistas Feedback
3ª Control y Evaluación	Profesorado. Alumnado. Familia Dpto.Orientación Empresa	Garantizar el éxito de la tutoría. Maximizar la consecución de los objetivos de las diversas fases. Corregir procesos de deterioro.	Profesorado. Dpto. de Orientación	Recoger información Seguir el contrato Informar al alumno/a del éxito. Informar a las familias Asesorar y dar indicaciones etc.	Recogida de datos. Cumplimentar fichas. Entrevistas y reuniones evaluativas. Feedback

12. De la Estructura a la Acción: junto a la estructura son necesarias en el tutor/a habilidades de comunicación

Los elementos expresados en las tablas son sin duda una ayuda para la estructura de la tutoría, sirven para establecer un cierto orden en los múltiples aspectos de la tutoría tal y como está concebida en los documentos oficiales estudiados. Pero la estructura de por sí, y aún siendo importante, no decide sobre la calidad de la tutoría, por lo que es necesario que junto a la misma desarrollemos un concepto de acción, que nosotros hemos denominado como *acción comunicativa*. Para no repetir aspectos teóricos de la comunicación que hemos expuesto en otros trabajos (Hernández, 1991, López-Blasco y Hernández, 1998), hemos desarrollado una serie de indicaciones prácticas que pueden servir de referencia y de entrenamiento para llevar a cabo la acción tutorial y son las siguientes:

- *Antes de reaccionar sobre un contenido, compruebe si ha entendido bien a su interlocutor.* Para ello conviene repetir la parte del mensaje que se ha entendido como más importante y cerciorarse si efectivamente es eso lo que el alumno/a, el padre o madre, el responsable de las prácticas en la empresa, ha querido decir.

Expresiones como “si te he entendido bien quieres decir que...”, pueden ayudar al interlocutor a repetir, esta vez con cierta fiabilidad, si lo dicho ha sido entendido o no, dándole la oportunidad de aclararlo, clarificarlo, rectificarlo. Incluso puede ocurrir que el propio joven, adulto o niño no tenga claro exactamente lo que quiere decir y qué mensaje tiene para él importancia.

- *Esté atento sobre todo a los contenidos emocionales,* por ser éstos los que dan unidad a todo y expresan el significado personal de los demás contenidos. Tras los sentimientos y emociones se esconden las motivaciones. Su percepción por parte del tutor, y su expresión u objetivación son fundamentales para entender en toda su dimensión al tutelado.

Al ser los contenidos emocionales menos explícitos por las palabras habladas conviene estar atento al vehículo no-verbal, los gestos, los ademanes, el tono de voz, la expresión

de la cara, el movimiento de los ojos etc., que nos pueden dar tanta información, y a veces más clara, que las mismas palabras.

- *Tome contacto consigo mismo, asumiendo la responsabilidad de lo que a Vd. le pasa.* Hay una cierta tendencia generalizada a hacer responsable de nuestros sentimientos y reacciones a otras personas. Esto se convierte en un obstáculo para la acción tutorial. Con frecuencia se toman posiciones por parte del tutor a favor del tutelado con la mejor intención e interés, pero sustituyendo al propio tutelado en sus verdaderos deseos, miedos e intereses.

- *Tome una actitud de aceptación* respecto a los modos diversos de ver, sentir, percibir y construir, valorar y expresar la realidad, que puede manifestar el otro interlocutor en el diálogo.

No pretenda cambiar la realidad de nadie. Esto provocará más aún la resistencia al cambio; o expresado de otra forma, el tutelado protegerá más su actual posición ante el posible cambio. Por eso es mejor partir de la aceptación de lo que dice, siente, ve, intuye, valora, significa el otro interlocutor.

- *Dirija sus esfuerzos, no a cambiar al alumno/a, sino a crear confianza entre Vd. y él/ella.* Esta es la base que permitirá introducir principios y actuaciones pedagógico-didácticas de reflexión, de cambio y crecimiento en las personas. Este objetivo es primordial al inicio, pues sin confianza el/la alumno/a se cerrará a toda influencia externa.

- *Adopte por tanto una postura positiva frente a la persona a tutelar.* Con frecuencia los prejuicios y actitudes negativas frente a la capacidad de las personas a aprender, a cambiar, a sustituir unos comportamientos por otros más favorables, tienen un efecto de profecía auto-cumplida. Esto es, al mantener una postura negativa frente al alumno/ o interlocutor, sin darse cuenta el tutor/a puede estar haciendo todo para que efectivamente tenga razón en sus previsiones, la propia profecía se (auto)-cumple.

La formación y el ejercicio en estas actitudes y habilidades comunicativas pueden garantizar una buena tutoría.

Por último, *las competencias y habilidades comunicativas no se adquieren espontáneamente, sino que requieren entrenamiento.* Por ello, además de informarse sobre las condiciones, normas, posibilidades, obstáculos que se dan en el proceso de la

comunicación interpersonal, en el proceso de entendimiento, de comprensión entre personas, es necesario una introducción a través de *workshops* o talleres de comunicación, en los que puede ejercitarse en el arte de escuchar entendiendo, y en el arte la de comunicar y responder.

13. El feedback como técnica comunicativa, de apoyo e integración

El concepto de *feedback*, palabra inglesa que se ha traducido al castellano como “retroalimentación”, viene a expresar la parte que cada uno pone en la interacción, construyendo así conjuntamente una interacción determinada entre dos. Por tanto, en cada interacción hay, por decirlo de alguna manera, una parte de cada uno. La parte que yo pongo a la parte que el otro pone le llamamos *feedback*. Esto que se da siempre en toda interacción se puede usar como instrumento, como técnica en la relación tutor/alumno, profesor, padre-madre y puede usarse para propiciar cambios en la persona.

La instrumentalización supone una especie de “salirse de la interacción”, en la parte que me corresponde y fijarme en la parte del interlocutor y transmitir expresamente lo que me produce, sugiere, me parece (valoración) su comportamiento, su expresión, su frase. Cosa esta que hacemos con frecuencia, pero para que este mecanismo funcione en la tutoría, es decir para convertirlo en un instrumento de ayuda para el alumno, para el profesor, para la madre o el padre, etc., es necesario usarlo bajo algunas normas:

1. Antes de dar un *feedback*, asegúrese que le ha entendido bien el joven, profesor, padre-madre, o responsable de prácticas en la empresa.
2. Dé Vd. el *feedback* para ayudar a su interlocutor, orientado o tutorizado, no para descargarse Vd. de su agresividad contra él.
3. Dé *feedback* solo sobre conductas, expresiones concretas, no sobre toda la personalidad del tutorizado.
4. Cuando tenga que decir algo que pudiera ser considerado como negativo sobre la conducta o comportamiento de un joven, dé otro *feedback* positivo por lo menos del mismo valor o peso que el negativo, calibrando si el joven o interlocutor puede admitir el *feedback* negativo, presentando la carencia como opción para aprender o adquirir nuevos conocimientos o comportamientos .

5. El *feedback* debe ser algo recíproco, es decir si Ud. da un *feedback* a un alumno/a, esté abierto a que éste lo haga también sobre Vd. Y quién sabe: tal vez pueda también aprender algo sobre sí mismo/a.

14. El contrato en la tutoría

Con frecuencia la acción tutorial se desarrolla de modo que acaba siendo una retahíla de consejos e indicaciones, si no ya mandatos de lo que debe hacer el alumno, el profesor, o el padre o madre del alumno, que además son tan generales que no sirven de nada; bueno, sí: sirve para no cambiar nada y quedarse todos tranquilos de haber hecho “todo lo que estaba en nuestras manos”. Para que una conducta cambie hay que concertarla, exponer el cómo se va a cambiar y quién va a aportar qué y cómo para que eso cambie. Pues bien, a ese concierto que debe ser entre las partes lo llamamos *contrato pedagógico*.

Este contrato debe incluir, respecto al alumno/a, al profesor/a, o al responsable de prácticas en la empresa, qué es su toca-parte en el proceso tutorial, el compromiso que adquiere cada una de las partes implicadas. El tutor debe hacer el seguimiento (Hernández y López, 1998).

Estamos convencidos de que los profesores/as que aprendan a ejercer la tutoría desde estos presupuestos comunicativos acabarán considerándola como un lugar privilegiado para ejercer la acción educativa y tener éxito profesional.

Actualmente en la bibliografía se acentúa la necesidad de adoptar una posición por parte de los educadores, profesores, tutores, etc. como investigadores, crear espacios para la auto-reflexión con otros colegas e incluso involucrar a los alumnos/as en tales reflexiones, de modo que la investigación sea a la vez una acción reflexiva. Pero esta actividad a realizar por los tutores/as requiere tiempo y espacio físico para realizarla. Habrá que esperar a la próxima reforma educativa para colocar al profesorado en el centro de la misma, complementarlo adecuadamente con otras profesiones activas en el cada vez más complejo sistema educativo, y dotarle sobre todo de la formación adecuada para una educación que sin duda deberá estar centrada, no en los planes de contenidos ni de estructuras, por muy necesarias que éstas sean, sino en la (re)formación del

profesorado, para que éste pueda cumplir con la misma tarea con su pupilo, el/la alumno/a.

Conclusiones

La emancipación como objetivo de la pedagogía de jóvenes y adultos da paso, en una sociedad compleja y asustada, a la re-valorización del sujeto individual, sustituyendo el concepto por el de individualización y transformando la identidad del individuo en una tarea para sí. Las condiciones económicas impiden a muchos, sin embargo, alcanzar ese ideal declarado como primordial por la propia sociedad. La tarea es ingente para el conjunto de profesionales de la educación en todos los niveles y estructuras y en todas sus figuras y perfiles (docentes, trabajadores sociales, educadores sociales, psicólogos educativos, etc.), pues la tarea colectiva de educar para la vida como ciudadano consciente (toma de conciencia) de sus derechos y obligaciones (emancipación) exige ahora la toma en auto-responsabilidad de las riendas de la propia vida. A ello quiere responder la tutoría, la orientación y el *coaching* individual.

La educación, según la legislación española vigente, tiene como centro de la formación a la persona del educando, y ha integrado el principio de la diversidad. Pues bien, la *tutoría educativa* se convierte en la columna vertebradora de conocimientos (contenidos de aprendizaje) y de conductas individualizadas y de convivencia (con los demás ciudadanos/as libres) a desarrollar en los educandos de todos los niveles. Pero el ejercicio de la tutoría requiere formación específica para ese menester, y poder cumplir así con los objetivos de orientación de vida del alumno/a en su proceso de socialización, aunando coordinadamente los esfuerzos de la escuela y de la familia.

La tutoría da (puede dar) unidad a la diversidad de contenidos y opciones de comportamientos individuales. Ahora bien, la acción tutorial requiere del profesorado y del resto del cuadro profesional relacionado con el centro educativo, la adquisición de la competencia comunicativa y de las técnicas de comunicación interpersonal, que han de aprender y practicar para responder a los complejos retos que la sociedad actual le marca hoy a la educación institucionalizada.

Referencias Bibliográficas

- Brater, M. (1999): Escuela y formación bajo el signo de la individualización. En Ulrich Beck. *Hijos de la libertad* (pp.137-163). Buenos Aires –Argentina-: Fondo de cultura de Argentina.
- Bauman, Z. (2002): *Society under Siege*. Londres: Polity press.
- Beriain, J (1996): *La integración en las sociedades modernas*. Barcelona: Anthropos.
- Beck, U. (1997). *Kinder der Freiheit*. Fráncfort del Meno: Suhrkamp. [Castellano: (1999). *Hijos de la libertad*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica]
- Giddens, A. (1997) Vivir en una sociedad postradicional. En Ulrich Beck, Anthony Giddens y Scott Lash. *Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno*. Madrid: Alianza Universidad.
- Gil Martínez, R. (1997) *Manual para tutorías y departamentos de orientación*. Madrid: Editorial Escuela Española.
- Hernández Aristu, J. (1991) *Acción comunicativa e intervención social*. Madrid: Edit. Popular.
- _____ (Comp.) (2009). *Trabajo Social Comunitario en la Sociedad Individualizada*. Valencia: Nau Llibres.
- _____ (2011) *Trabajo Social en el Espacio Europeo: Teoría y Práctica*. Madrid: Grupo5.
- Hernández Aristu, J. y López-Blasco, A. (1998) *Formación Profesional Dual: Una intervención reflexiva*. Valencia: Nau Llibres.
- López-Blasco, A. y Hernández Aristu J. (1999) *Jóvenes en una sociedad segmentada. Evaluación de la formación ocupacional*. Valencia: Nau Llibres.
- LOE. Ley Orgánica 2/2006 de Educación. BOE núm. 106 de 4 de mayo de 2006
- LOGSE. Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo. BOE núm 238 del 4 de octubre de 1990

LOMCE. Ley Orgánica 8/2013 para la mejora de la calidad educativa. BOE núm. 295 del 9 de diciembre de 2013.

Lowe, P. (1995). *Apoyo educativo y tutoría en Secundaria*. Madrid: Narcea.

Rus Arboledas, A. (1996) Tutoría, departamentos de orientación y equipos de apoyo. Granada: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada

Serres, M. (2013): *Erfindet Euch. Eine Liebeserklärung an die vernetzte Generation*. Berlín: Suhrkamp.

Jesús Hernández Aristu es Profesor titular en el Departamento de Trabajo Social y Servicios Sociales de la Universidad Pública de Navarra (España). Lic. en Ciencias de la Educación con sociología y psicología en Pädagogische Hochschule Rheinland, Colonia (Alemania), especialidad en Educación de adultos y jóvenes (1975). Ph.D. Tesis: Ciencias de la Educación, Universidad de Deusto (Bilbao -España-) (1990). Formación especial en psicoterapia gestáltica. Formación en Supervisión: Institut für Beratung und Supervisión, Aachen, R.F.A. Formación en Desarrollo Organizacional. Socio de EASC (European Association of Supervision and Coaching).

jesusharistu@gmail.com

Oihana Hernández Van Waes es Posgraduada en Trabajo Social. Máster en Educación Secundaria.

oihana.hernandez.van@gmail.com