

PSICOPEDAGOGÍA INSTITUCIONAL. UNA FORMULACIÓN ANALÍTICA - IDA BUTELMAN

CAP. 1: "LA DIMENSIÓN INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA"

Institución suele considerarse equivalente a:

- Sistema de normas o regulaciones generales;
- Estructura u organización social;
- Lugar de producción y de relaciones de producción.

En el primer caso, la educación como institución consistiría en un cuerpo de indicaciones, regulaciones y normas generales, surgidas a través de la historia de la sociedad a partir de la repetición espontánea de acciones que fueron percibidas en ciertos momentos como útiles para lograr el desarrollo y el crecimiento de sus individuos, y que además se revelaron eficaces para producir cambios favorables y persistentes en las conductas sociales de aquellos. Tal repetición, constituye la acción de "instituir", y su efecto la "institución". Instituir educación y aprendizaje consiste entonces en prever una serie de acciones que incluyen un contenido organizado y organizador, verificado y confirmado en la experiencia como válido, que luego se transforma en normas y regulaciones tanto generales como específicas.

Tales normas se inscriben en la sociedad como respuestas:

- a) a la existencia de una carencia o demanda social permanente que requiere cambios y crecimiento;
- b) a demandas temporales y variables de diferentes sectores dentro de la sociedad, que buscan ser satisfechas de acuerdo con sus propias características históricas, ideológicas, de costumbres, mitos y creencias.

Esta incompletud en última instancia hará, paradójicamente, que la norma general de educación permanezca en un continuo intento de búsqueda de su completamiento, que nunca se logrará.

En todos los niveles educacionales es el no completamiento (porque no pueden acceder a ella) lo que produce la permanencia universal de la educación como institución.

Las contradicciones entre el cuerpo normativo y la realización en el nivel concreto son a veces encubiertas con acciones que niegan de hecho la norma. Lo que se hace es sacar al niño de la situación que contradice la norma y que pone en evidencia la ineficacia de la organización y sus recursos.

Trata de salvar el marco normativo que la sostiene y así conseguir la permanencia del "sistema". Deducimos que existe una razón real que mantiene la carencia, es decir, que ponen la supervivencia del "sistema" como fin y no como medio.

También se define a la institución como estructura social, como organización concreta. Ello implica un lugar geográfico donde las personas responden a un organigrama y a las normas establecidas para realizar los objetivos previstos y donde se pone en acción el proceso educativo. Todos los integrantes que pertenecen a diversos escalones o estamentos se relacionan dentro de un preciso contexto institucional.

La escuela puede constituir el espacio de las propuestas de cambio y crisol de los nuevos contenidos de los conceptos de institución y de educación siempre que sea posible tomar la educación como un proceso de investigación. En ella se organizan las normas específicas; por eso es posible decir que en este nivel de la

definición de institución encontramos un acercamiento de los conceptos de institución y de organización. Sin embargo, “institución” trasciende los límites de “organización”. En una escuela “se organizan” las normas que ya han sido “instituidas” y aceptadas formalmente. Se “instituyen” normas y acciones; se “organizan” y distribuyen en sectores los procesos y modalidades de acción para que se realice “lo que se ha instituido”.

Con relación a la tercera acepción, el hombre en sociedad debería poder satisfacer sus necesidades y producir sus propios medios de subsistencia, lo que constituye la “base real” de su historia. El sentido de “producción” se convierte en el propio motor para adquirir el poder posible sobre la realidad y para lograr los fines que se propone. En la medida en que adquiere conciencia de que toda la organización de la sociedad se apoya sobre los medios materiales, el hombre comprende también que las propias relaciones con sus medios de producción se transforman en el factor determinante: que el resto de las relaciones humanas dependen de esa necesidad básica de no perder esos medios y, en última instancia, de transformarlos y de inventarlos cuando resulta necesario.

Con la sociedad industrial surge el fenómeno de clase social: los ricos y los pobres. Los modos como se relacionan estas dos clases sociales enraízan en tal división. Paralelamente nace y se fortalece la “fuerza de control”; todo lo cual constituye finalmente el aparato estatal que mantendrá centralizado el poder explícita o implícitamente, y que, en términos históricos, suele producir la necesidad de “instituir” un orden diferente.

En esas circunstancias, cesan las acciones de organización: no es posible dar configuraciones estructurales dinámicas a lo instituido que está en crisis. Cuando se intenta hacerlo, tan solo se logra un acción de reforma y de ninguna manera instituyente.

El análisis institucional

Cuando la acción aún no había accedido a la denominación de análisis institucional, ya se configuraban algunos de sus objetivos en:

- Las búsquedas e investigaciones de Kurt Lewin sobre las causas que mantienen unidos a los individuos constituyendo grupos; sus hipótesis acerca de la interdependencia cooperativa de sus miembros, lo que él denominó y hoy se conoce como “dinámica de grupo”. En este enfoque cuyo orígenes debemos buscar en la “Psicología de la forma” encontramos la necesidad de “configurar” formas de acción. Es decir, que desde una concepción de forma se pasa a una concepción de movimiento: el grupo y su dinámica. Este paso de la forma al movimiento implica al individuo en una situación con otros, lo convierte en creador de un proceso compartido en un espacio que adquiere significados según sean los fines. Es lo que llamamos “aquí” (el lugar concientizado en los individuos para “realizar”, o sea, un espacio para “hacer” realidades) y “ahora” (la conciencia del transcurrir, del hecho de ser testigo en una situación).
- Los llamados grupos T: fueron utilizados para elaborar los procesos psicológicos y sociológicos en el área de la educación, con el fin de mejorar la capacidad de aprender.

- En Inglaterra, esa técnica se ve enriquecida con los aportes de la teoría psicoanalítica con la orientación de Melanie Klein, y Wilfred Bion propone nuevos contenidos para el concepto de dinámica de grupo al incluir la dimensión de lo inconsciente. En 1958 en nuestro país ya se está trabajando y estudiando dinámica de grupo y lo que Pichon Riviere denominó “Grupos Cooperativos”.

El análisis institucional se manifiesta como una práctica basada en una teoría y una ideología, que permite ir a la búsqueda de la profunda estructura institucional en una organización en situación de conflicto o crisis. Dispone de técnicas o modalidades de acción que pueden ser instrumentadas en instituciones de áreas de trabajo diferentes para ayudar a percibir los problemas y a buscar soluciones. Los contenidos teóricos y prácticos delimitan y dan forma al concepto de análisis institucional. Esta práctica forma parte de una acción que se denomina **intervención institucional**, la cual se inscribe conceptualmente como mediadora entre la institución que solicita ayuda y el profesional interviniente o consultor, o analista.

Universales de la intervención institucional

Consideramos en el proceso de intervención un aspecto teórico y otro práctico, los cuales permanecen dialécticamente relacionados, ya que es en el último donde es posible verificar los hallazgos y las contradicciones de la teoría. Si la intervención tiene como objeto el conocimiento de la dinámica de la estructura institucional, la identidad y los roles de los miembros en las relaciones formales de la tarea, las bases económicas y psicosociales que las producen, entonces nos interrogamos acerca de las diversas posiciones teóricas que pueden sustentar intervenciones. Esto refiere a la **relatividad del objeto**. Cada modalidad de intervención propone en su práctica una opción que intenta introducir un cambio sobre el objeto, pero resulta que si las prácticas son con frecuencia diferentes, quedan dos interrogantes acerca de lo que cada teoría define como institución y como objeto de análisis. Tales interrogantes convendría responderlos fundamentalmente desde dos vertientes teórico-ideológicas: una es la que sólo describe el modo de las relaciones de producción y comunicación de las personas en su tarea según los roles, lugares de poder y vínculos afectivos. La otra se interroga acerca de ese modo de relación y lo cuestiona. Para la primera, la organización con un poder centralizado resulta natural, lógico y acepta su sistema normativo por estar ya instituido. La segunda, al cuestionar ese centro de poder intenta una reconsideración de su lugar y de las normas que lo instituyeron. El **poder** constituye así otro de los universales en la práctica de la intervención. El analista queda atrapado en el mito del poder, y el consiguiente ritual es la tendencia a aliarse con los que están en el poder y dar soluciones que mantengan el orden establecido (desde la primera vertiente): el conflicto institucional corre así el riesgo de transformarse en simple conflicto entre personas en el nivel afectivo, y el paso siguiente puede consistir en tratar de resolverlo desde un reduccionismo psicológico. De este modo la institución se desdibuja. Desde esta mira, el objeto de intervención es una organización cuya demanda total es el mantenimiento del poder ya instituido y de las normas creadas para mantenerlo y el objetivo se convierte en una defensa de ambos.

Así, el objeto como universal se hace relativo según las diferentes prácticas y teorías. En un posición positivista, descriptiva, que no cuestiona, el objeto parece condicionar al objetivo de la intervención

institucional y lo neutraliza. El objetivo coincide en estos casos con la demanda manifiesta de la organización, y al hacerlo desbarata el análisis institucional porque las instituciones internas suelen quedar sin cambios. Se trata de una posición ideológica que parte del supuesto de que la organización burocrática en un país capitalista no parece tener otra salida más que la de mantener el sistema, y permitir a la vez que los individuos pertenecientes a los distintos estamentos interactúen y se relacionen de la mejor manera posible. Tal vez lo que se evita aquí es el compromiso político.

Desde una posición que interroga críticamente acerca del sistema normativo instituido es posible cuestionar el objeto institución y las relaciones formales que se dan en los roles de tarea. El objetivo ya no es el logro de una situación sin conflictos sino que al incluirlo necesariamente se requiere un espacio de elaboración entre el analista y la institución. Este espacio estaría constituido por la distancia simbólica (conceptual) entre ambos, de modo de poder permitir una percatación de ese conflicto.

Es importante saber que difícilmente en la sociedad capitalista una intervención apoyada en una ideología cuestionadora pueda cambiar las infraestructuras económicas si el analista no se atreve a una negociación que incluya lo político, es decir, la consideración de los derechos que tienen los sectores institucionales a luchar por el cuanto de poder que les corresponde.

Es posible que el universal "objeto" y el universal "ideología" constituyan un obstáculo epistemológico para ingresar a la comprensión del conflicto. Una posición de cuestionamiento se apoya en el reconocimiento de que el conflicto institucional es una variable universal a encararse en toda intervención. La inclusión del conflicto en el nivel institucional supone desplazar el énfasis en el nivel de las relaciones personales hacia el nivel de las relaciones formales.

La institucionalización de la educación

Al institucionalizarse, la educación tiende a transmitir los valores, las ideas y los conocimientos que la instituyeron. Incluye, por otra parte, contenidos que participan de los fundamentos comunes a otros países, y que originan un código de comunicación básico, por lo cual, conocer tales códigos permitirá:

- 1) interpretar los contenidos de la educación y los objetivos educacionales de otros países
- 2) descubrir lo que hay de común, es decir normas y contenidos universalmente sancionados
- 3) descubrir el valor de las aportaciones educacionales propias, a los sistemas de otros países

La institucionalización constituye un cuerpo estructurado de normas tendientes a lograr en forma previsible y sistemática la realización de acciones educativas en plazos definidos para obtener resultados que en un momento dado se consideran necesarios. Sin embargo, a causa de la rapidez actual de los cambios es imprevisible la incidencia de tal sistematización en planes de largo alcance sobre la acción educativa. Pero por otra parte, el cambio frecuente e indiscriminado de los mismos por diferentes ideologías políticas corre el riesgo de ignorar las necesidades reales y convertir el sistema educacional en solo un concepto abstracto puesto que se hace difícil verificar resultados: se ve el proceso de educación aprendizaje en ciclos alterados en su duración prevista y no alcanza el tiempo para reparar errores.

Las escuelas privadas surgieron destinadas a clases socioeconómicas con suficiente poder adquisitivo para

acceder a ellas. Si por un lado las escuelas privadas logran el beneficio de cubrir necesidades propias de distintos grupos minoritarios, no se puede soslayar el hecho de que el riesgo posible puede ser el de la homogeneización ideológica. Sin embargo, para que las escuelas privadas puedan sobrevivir e integrarse en el sistema normativo oficial parece exigirse algunas condiciones:

- a) que los objetivos del sistema oficial se reconozcan en los objetivos de la institución privada, para que pueda conservarse el sistema oficial.
- b) que los objetivos educacionales de la escuela privada mantengan una coherencia como sistema interno para que pueda integrarse en el sistema normativo oficial sin deteriorarse y sin perder sus particulares objetivos.

El nivel normativo general de la educación y el nivel de la organización concreta donde las personas desempeñan roles para lograr los fines previstos, constituyen juntos la dimensión institucional. Esta dimensión está constituida en dos espacios: por una parte el externo o lugar concreto y por la otra el interno, simbólico, de todos y cada uno de los integrantes que participan en el proceso, donde reside y toma sentido la organización de esta dimensión institucional. Estas normas y contenidos adquieren una existencia dinámica sólo si entran en el mundo de la comprensión del niño a través de los diferentes sistemas simbólicos, constituidos por el lenguaje hablado, escrito, gestos, dibujos; y si se puede producir un interjuego entre las normas y las interacciones personales en el proceso.

CAP. 2: "LA INTERACCIÓN DE LA FAMILIA CON EL JARDÍN Y CON LA ESCUELA"

Las instituciones constituyen los diferentes encuadres que otorgan las identidades parciales de los individuos que en ellas participan y a través de las cuales habrán de configurar el perfil de sus identidades. El individuo no se incluye por igual en tales encuadres. El lugar del poder de la decisión de incluirse es lo que habrá de delinear las características de cada institución.

La familia es el núcleo donde el individuo pasa generalmente toda su vida. La familia a la que denominamos conyugal o nuclear se define por un lazo de consanguinidad entre padres e hijos. En esta pertenencia se inscribe la primera identidad hijo y el primer sistema de normas que lo encuadra y le atribuye roles. En ella quedará inserto toda su vida porque llevará en sí el modelo de una familia interna, inconsciente. La familia pasa así a ser una institución eterna.

La familia es una institución porque:

- a) Se enmarca en las reglas generales de la inst. del matrimonio.
- b) Tiene objetivos específicos y trata de realizarlos:
 - a. Conseguir permanencia en el tiempo a través de la defensa de su sistema normativo (tabú del incesto - exogamia)
 - b. Lograr la inscripción de miembros por procreación o adopción, para su descendencia.
- c) Se inscribe en un marco normativo particular acorde a la cultura y la época y tiende a integrar a sus miembros en la sociedad global

- d) Es un lugar de producción económica, intelectual, afectiva, funcional, ideológica, con particulares relaciones de producción.

La familia es así:

- 1) Un espacio externo donde es posible acceder a la percepción de fenómenos tanto de raigambre cultural e ideológica insertos en el marco de la tradición, como también características propias y nuevas.
- 2) Un espacio interno que se infiere de las actitudes individuales, dentro del estilo familiar, del grado de conformidad de las normas sociales instituidas y de la necesidad y logro de convivencia.

En ese espacio se funda la estructura de roles a través de pautas de interacción que fortalecen las normas que aseguren su permanencia.

Dado que los padres **deciden** tener hijos, se inscribe un rol que supone el poder de decisión de crear. La familia será, entonces, una organización asimétrica ya que la pareja no podrá horizontalizar sus relaciones para tener hijos con sus hijos. Esta organización verticalista determina los roles afectivos que tienden a manifestarse dentro de cada constelación particular: los padres aman a sus productos como propiedad. Todos los cuidados que los niños necesitan, lo pagan con una mayor o menos aceptación del control y de la dominación, porque estos roles que se les asignan son al comienzo de la vida indispensables para su propia supervivencia. Este modelo parece constituir la raíz de las organizaciones jerárquicas de la burocracia.

En nuestra cultura la relación de dependencia en la familia ha sido aceptada si cuestionamientos durante mucho tiempo. Sin embargo, en los últimos tiempos, se ha tomado conciencia de ella y hoy el adolescente intenta salir de esta situación porque no soporta la invasión de derechos.

Cuando un sistema de valores entra en crisis no se puede organizar; los acontecimientos producen nuevas circunstancias que generan la necesidad de "instituir" nuevas relaciones que provocan cambios abruptos.

En el énfasis que se pone en mantener el sistema normativo y la preocupación de no salirse de ese encuadre, las familias suelen convertirse en lugares donde se rigidizan los roles y se termina viviendo en un espacio del "no se debe". La necesidad de pertenecer a **su** familia puede producir renuncias al derecho de pensar el libertad. Entonces, la exogamia es la que permite pensar, hablar, discutir, crear, con otros de afuera de la familia, abriéndola como institución. Una de las contradicciones más importantes de la institución familiar reside en que, encuadrada por la historia y sus tradiciones, por los mitos universales y particulares que la recrean, renace y se renueva en cada generación, instituyendo a la vez nuevas necesidades y objetivos. Es decir, tiende a permanecer estable, pero a la vez se renueva en cada generación. Por todo esto, resalta el hecho de que resulta incompleto el método de diagnosticar problemas individuales y aplicar tratamiento psp o psicoterapéutico. Se hace necesaria una elaboración crítica de su ubicación en esa realidad desde el doble sistema inst. de familia y escuela, tarea de la que se ocupa la **psp institucional**. Esta ampliación del campo permite descubrir al niño en relación con su maestra, pero además dentro de

una red de comunicación más vasta que abarca todos los estamentos del jardín o escuela, sale de ese contexto y alcanza a las familias de los individuos que participan del quehacer educativo. Esto permite:

- 1) Acercarse a la comprensión del tipo de relaciones que se establece entre las personas pertenecientes a niveles jerárquicos iguales y diferentes, implicadas en el proceso educativo;
- 2) Percibir las influencias mutuas en tales relaciones, y los efectos sobre el aprendizaje.

Con la indagación analítica, se puede acceder a una comprensión más racional de las conductas espontáneas de los niños y captar el modelo social-familiar que sin percatarse utilizan para insertarse en la institución. No se debe olvidar que a la vez, la inst. tiene tareas preparadas para realizar y existen expectativas respecto de cada niño, lo cual constituye un cuerpo de exigencias de integración al grupo, de respuestas de consignas, etc. Pareciera que cada niño manifestara en su comportamiento un aspecto del sistema total, a la vez que una síntesis entre las interacciones que realiza en la institución y en su familia. En la medida en que el modelo familiar no choca con el de la escuela, parecería que puede mantener una armonía conductual y adquirir un estilo propio a través de su rol de alumno. Suelen producirse situaciones que distorsionen su modo de relación con el grupo (embarazo de la madre o licencia de la docente, mudanzas, duelos, etc.). La necesidad afectiva fundamental de un niño es seguridad, amor y protección. En los casos de abandono real por divorcio o muerte suelen surgir dificultades donde el aprendizaje puede verse especialmente comprometido. La separación de los padres suele dejar al niño en un estado de perplejidad y desprotección frente al mundo adulto, y teme recibir lo que éste le ofrece: aprender. La desaparición por muerte cambia la constelación de los vínculos, y requiere una actitud comprensiva que ayude a mitigar su dolor.

Ruptura del equilibrio en la escuela.

Muchas perturbaciones de la comunicación, miedos de abandono u otros cambios vinculares dentro de la escuela pueden manifestarse como una dificultad dentro de la familia. El niño parece perder un "interlocutor" importante y puede entrar en confusión: se distorsiona en él su capacidad de incluirse alternadamente en los estilos de las constelaciones familiar y escolar. Suele ser el niño que se pronto se hace distraído, extraño.

A partir de su experiencia familiar, su ubicación entre hermanos o de su unicidad, construye su propio modelo para actuar en su realidad. Tales estilos conductuales se ven favorecidos y realimentados en la interacción familiar y terminan por configurar situaciones a repetición donde el niño busca producirlas para lograr un equilibrio específico de roles complementarios. Actúa con un estilo de acomodación propio para mantener lo que es su constelación familiar, afirmándola y confirmándola de continuo. En tales condiciones termina por adquirir un modo específico de estar en el grupo. Además del modelo interno de interacción familiar, se deben sumar los modelos internos estructurados de todos los compañeros, de las maestras y de otros adultos que contribuyen a consolidar esa especial red relacional en la inst.

Estas formas de conductas copiadas o repetidas son las que con frecuencia incluyen significados no conscientes para el que las actúa. De ahí que el abordaje analítico de la inst. intente descubrir ese nivel

inconsciente. Pero la interacción diaria de niños y maestras no se realiza en un mismo plano de espontaneidad. El niño ingresa al grupo con una espontaneidad ingenua: no está prevenido, desempeña su rol y mientras tanto aprende a hacerlo. La maestra sería espontánea dentro del conocimiento de su función (sabe desde antes cómo ser maestra).

La importancia de las identificaciones en el aprendizaje.

Un aprendizaje en proceso supone sucesivas identificaciones múltiples: introyecciones de modos de hacer las cosas de cualquier otro. Cada uno va comprendiendo al otro, y esa mutua inclusión permite un acercamiento en el modo de hacer y decir, y las dificultades se empiezan a compartir. El ritmo que se crea con los contenidos diferentes, los descansos, los juegos, el almuerzo, la salida, va estableciendo especiales modos de comunicación que configuran un sistema de expectativas de roles. Es justamente en esas expectativas en donde suelen establecerse luego los roles fijos que crean un espacio rígido, y cuyas fracturas se manifiestan en la emergencia de respuestas habituales. Estas conductas parecerían tener la finalidad de establecer un marco de rutina en el que pueda sentirse seguro y reconocerse en cada acción. Algunos niños construyen así su identidad y escapan a la angustia de no poder comunicarse. Se acostumbran a saber desde antes qué va a decir o hacer el otro. (“para qué voy a hacer bien las cosas, si total ya está el otro que siempre felicitan... sigo siendo el que no hace nada”)

En realidad, es todo el grupo que en su autocreación interacción ha establecido esas reglas de juego, inconscientemente, y que al final desbaratan la organización formal de la tarea y los logros esperados. La emergencia de niños problemas revela que ellos son diferentes a todos los demás y ese hecho señala la existencia de una carencia en la enseñanza. Se convierten en los depositarios de lo “malo”, lo diferente, y todos en la inst. suelen tender a confirmarlo para salvar la imagen de una buena organización.

Relación de los roles en la familia y en la escuela.

Las influencias que las inst. familia y escuela ejercen sobre el niño podrán serle útiles en la medida en que aprenda a descubrir que las expectativas que se tienen de él son diferentes en cada una. En el jardín, pareciera que intentan repetir conductas conocidas con el fin de reconocerse, pero al enfrentarse con otros niños pueden surgir sentimientos de confusión, enojo y aislamiento dentro del grupo de compañeros. Con la interacción de los distintos estilos se va constituyendo la constelación del grupo inst. que a su vez consolida las expectativas de roles.

Los niños y maestras interactúan en dos niveles:

- 1) Manifiesto: lenguaje y código compartido.
- 2) Latente: mensajes que a veces quieren decir otra cosa a través de códigos individuales. Estos mensajes “dicen” en forma dissociada; la información está incompleta. Los receptores oyen ese mensaje incompleto con su código inaccesible y la comunicación se interrumpe. Este mensaje se hace necesario de ser descubierto: la maestra no siempre puede hacerlo y entonces pide ayuda al departamento psp.

Hay en los niños, maestras y demás miembros de la inst. conductas primitivas que incluyen creencias, supersticiones, fantasías, que producen vínculos especiales en el grupo, cuyas pautas de interacción pueden parecerse a veces a ciertas constelaciones familiares.

Los grupos de niños, como estamento dentro de la inst., tienen un desarrollo de interacción propia en razón de la estructura del organigrama; de los procesos respectivos y de la búsqueda de equilibrio que no sólo pareciera influir internamente en cada uno de ellos en forma específica, sino también en las interacciones dentro de los demás sectores. Es lo que se denomina la configuración de "sistema" dentro de una inst. o, también, el régimen de sistema.

Síntesis y conclusión.

El enfoque inst. de las dificultades permite una percepción más abarcativa y una mayor comprensión de los distintos niveles de las relaciones informales cargadas de fuertes emociones.