

Conceptos sobre la supervisión de equipos socioeducativos

Enric Lletjós Llambias, educador social y psicólogo. ¹

Demasiado a menudo hablamos de supervisión de equipos socioeducativos en momentos de tensión, en períodos complicados de la práctica socioeducativa, “acordándonos de Santa Bárbara cuando truena”. Pero me atrevería a decir que en general, siempre que hablamos de la supervisión, lo hacemos desde un posicionamiento intuitivo que nos lleva a pensar que la supervisión, sin saber demasiado bien cómo definirla, será una manera de mejorar nuestra práctica y nos ayudará a superar la tensión que genera esta misma práctica.

Este artículo pretende presentar un enfoque de la supervisión de equipos socioeducativos, a partir de mi experiencia y formación en la materia, con la finalidad de aportar elementos que permitan dar cuerpo conceptual a ese conocimiento intuitivo, así como poder establecer un diálogo crítico en relación al término.

Según Toni Julià², la supervisión sería “el espacio donde la palabra, en relación a las cuestiones relacionadas con el trabajo, puede fluir con total libertad”. El papel del supervisor sería pues el de estimular la reflexión en el equipo, así como permitir la expresión de las tensiones que genera el trabajo socioeducativo. De esta manera, y paralelamente, ir elaborando un lenguaje común en el equipo que permita una reflexión más comprensiva, eficiente, rigurosa, rica y económica, con la que conseguir la mejora de la acción educativa.

Quedan establecidos así, dos grandes ámbitos del trabajo profesional en los centros educativos: la parte técnica, relacionada con la tarea asignada al equipo y con la manera en qué se lleva a cabo; y la parte que tiene que ver con la relación vincular que se establece con el educando para facilitar su proceso de desarrollo.

Desde este punto de vista, la supervisión ha de suponer para el equipo un proceso de investigación, de profesionalización, de mejora continua, entendiendo que son los profesionales del equipo la base en esta construcción de un lenguaje común, de unos objetivos comunes, a partir del respeto y de un posicionamiento ético.

Los objetivos que debe perseguir la supervisión de un equipo socioeducativo, se tendrán que **acordar** con ese mismo equipo en el momento inicial de elaboración de la demanda que realiza al supervisor. Pero, según mi opinión, deberían ir encaminados hacia:

- Estimular la reflexión sobre la práctica educativa. Que nos llevaría a:

RES es una publicación digital editada por el Consejo General de Colegios Oficiales de Educadoras y Educadores Sociales (CGCEES). La Revista RES forma parte del proyecto EDUSO y se integra en el Portal de la Educación Social, <http://www.eduso.net/res>. Correo electrónico: res@eduso.net Todos los derechos reservados. ISSN: 1698-9097.



Se permiten la reproducción, distribución y la comunicación pública, siempre que se cite el título, el autor y el editor; y que no se haga con fines comerciales.

- Analizar la situación educativa derivada de un caso en concreto, de una situación dada, de dificultades en la estructura institucional.
 - Realizar una valoración crítica de la intervención.
 - Mejorar la capacidad de respuesta.
 - Agilizar la toma de decisiones.
 - Afrontar con mayor seguridad las diferentes situaciones educativas posteriores.
- Fomentar la creación de un lenguaje común de reflexión y pensamiento en el equipo. Es decir:
- Conocer las funciones básicas del educador en el ámbito concreto.
 - Concretar los conceptos teóricos propios del vínculo educativo y la relación de ayuda.
 - Concretar los conceptos teóricos propios de los diferentes programas de intervención que se llevan a cabo.
 - Definir con rigor las características de los usuarios a los que se atiende.
 - Poner el lenguaje común a disposición de la reflexión del equipo a medida que se vaya construyendo.
- Gestionar de manera óptima las tensiones que genera la propia acción socioeducativa. En concreto:
- Mejorar la gestión de las tensiones propias derivadas de la atención directa a los usuarios.
 - Reducir las tensiones derivadas de la estructura institucional.
 - Mantener un clima óptimo en el equipo y de cohesión.
- Favorecer el análisis de la estructura institucional. De manera más específica:
- Generar elementos de realidad para el análisis de la estructura institucional.
 - Valorar los elementos educativos de la institución.
 - Modificar aquello que haga falta de la estructura en el sentido de favorecer la eficacia en cuanto a los resultados y la eficiencia en los recursos, la toma ágil y efectiva de decisiones, los elementos limitadores y acogedores de la institución.

A mi entender la supervisión necesita un apoyo teórico basado en diferentes áreas de conocimiento. No es este el lugar para hacer una exposición en profundidad sobre el tema, pero creo que es interesante apuntar algunos paradigmas que considero casi imprescindibles para ejercer como supervisor.

- De la **psicología** hay buscar aquel conocimiento que nos aporte una visión holística del ser humano, de su desarrollo emocional y social, de la psicología



evolutiva y de la psicopatología, de la vinculación afectiva... Se debería tener presente conocimientos sobre recursos técnicos relacionados con la relación de ayuda, la relación terapéutica, la visión de la familia como un sistema abierto formado por diferentes subsistemas y influenciado por otros sistemas externos a ella... Hablaríamos, básicamente de las escuelas dinámicas, humanistas, cognitivas y sistémicas.

De manera más específica, desde de la psicología social hablaríamos de todo lo que hace referencia a la psicología de grupos: los procesos grupales, formación y desarrollo grupal, liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, eficacia y eficiencia.

- La **pedagogía** nos aportaría aspectos más técnicos referidos a la programación, ejecución y revisión de proyectos educativos, así como todo lo referido a los elementos básicos de la estructura de las instituciones educativas. Son de mucha importancia conocimientos referentes a la técnica educativa que utilizan los educadores, los programas que se implementan en los distintos ámbitos, entender las dificultades que puede suponer la programación de la acción educativa, así como saber evaluar estos programas una vez llevados a cabo. Programas de tipo individual o colectivo, de aspectos específicos como habilidades sociales, conductas prosociales, resolución de conflictos.

Para concretar más, me gustaría dejar apuntados una serie de lo que podríamos llamar **principios metodológicos**, que derivarían de todo lo expuesto hasta el momento, con la intención de mostrar más elementos que nos ayuden a enmarcar esta visión de la práctica de la supervisión.

- **Triangulación:** la supervisión sería una manera de triangular el equipo educativo en su relación biunívoca tanto con el usuario, como con la institución. Con la finalidad de estimular la emergencia de aspectos de la reflexión a los que es más difícil de llegar cuando te encuentras dentro de esta relación. Sería una forma de aumentar la calidad de la acción educativa, así como de favorecer una vivencia emocionalmente más adaptativa de las tensiones que comporta dicha acción.

En este sentido, la supervisión propondría elementos revulsivos con la intención de acercar el equipo a la realidad, alejándolo de elementos más próximos al principio del placer que, a menudo, perpetúan situaciones no deseadas, impiden el cambio, dificultan la asunción de riesgos, contaminan la crítica y la autocrítica.

- **El acceso a lo social:** A partir de un lenguaje riguroso, que permita la emergencia de un pensamiento común en el equipo para la realización del



ejercicio de la reflexión, el equipo debe enmarcar su trabajo educativo en las tres grandes funciones potenciadoras del desarrollo psicoafectivo de los usuarios:

- Función acogedora,
- función limitadora
- y función potenciadora del lenguaje.

Llegar de esta manera a un estilo educativo donde se acoja desde el límite y se limite a partir del vínculo afectivo. Y, en todo momento potenciando el lenguaje como elemento simbólico y instrumento base del pensamiento, que permite poder aplazar el deseo, la contención emocional, el control de impulsos, el razonamiento lógico, el aprendizaje... el traspaso de los elementos básicos de la cultura. Todo esto favorecerá en el usuario la realización de los procesos de socialización y subjetivación, el acceso a lo social.

- **Aproximación cognitiva a los conflictos:** La confrontación en el momento de enfrentarse a las diferentes problemáticas que presenta la acción educativa, debe huir de estrategias evitativas, como la evitación cognitiva, la resignación, la búsqueda de recompensas alternativas o la descarga emocional, para centrarse en estrategias cognitivas y conductuales de aproximación como el análisis lógico, la revalorización positiva, la búsqueda de guía y apoyo o las técnicas de solución de problemas.
- **Prevención:** Las tensiones que genera la práctica educativa tienen que liberarse dentro de un marco contenedor común, de aceptación, comprensión y solidaridad entre los diferentes miembros del equipo; dando una nueva significación tanto a las diferentes situaciones problemáticas, como a los sentimientos que generan; enmarcándolas en un contexto profesionalizador que permita alcanzar la distancia emocional óptima como prevención del desgaste profesional.
- **Vínculo posibilitador:** La significación profesional de las tensiones que genera la práctica socioeducativa ha de tener presente lo que hace referencia al vínculo educativo. Este vínculo se entiende como el nudo afectivo consecuencia de las interacciones emocionales que se crea y se mantiene a lo largo del tiempo, y que ha de ser potenciador de las capacidades y potencialidades del usuario. En este sentido, educar, en el ámbito socioeducativo, no sería otra cosa que acompañar a los educandos facilitándoles entornos, ambientes afectivos y limitadores, que favorezcan la emergencia del sujeto humano responsable y social.
- **Relación de ayuda:** Hay que tener también presente los elementos que tienen que ver con la relación de ayuda: el sentimiento de aceptación incondicional, la



empatía, la calidez, la congruencia,... y el coraje de trabajar con la relación personal como herramienta principal de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA:

Ajuriaguerra, J. (1975): *Manual de psiquiatria infantil*. Masson, Barcelona.

Ajuriaguerra, J; Marcelli, D. (1996): *Psicopatología del niño*. Masson, Barcelona.

Àlvarez, B. (2003): *Orientación Familiar: Intervención familiar en el ámbito de la diversidad*. Sanz y Torres, Madrid.

Baiget, J. (2003): “El somriure socioeducatiu” en Revista *Quaderns d'Educació Social*, núm. 3.

Bermúdez, J. (1998): *Psicología de la Personalidad*. UNED, Madrid.

Bowlby, J. (1993): *El vínculo afectivo*. Paidós, Barcelona.

Bowlby, J. (1993): *La separación afectiva*. Paidós, Barcelona.

Bowlby, J. (1993): *La pérdida afectiva*. Paidós, Barcelona.

Cabré, V.; Castillo, J.A. (2003): “Les tensions inherents a l'exercici de la professió” Revista *Educació Social*, núm. 23, pp. 45 – 56

Cantavella, F. (2006): *Desenvolupament i salut mental. El valor de l'atenció en la primera infància*. UBe, Barcelona.

Delval, J. (2008): *El desarrollo humano. o SigloXXI*, Madrid.

Echeburúa, E.; de Corral, P. (2006): *Manual de violencia familiar*. Siglo XXI, Madrid.

Ezpeleta, L. (2005): *Factores de riesgo en psicopatología del desarrollo*. Masson, Barcelona.

Feixas, G.; Miró, M.T. (1993): *Aproximaciones a la psicoteràpia*. Paidós, Barcelona.

Jolonch, A. (2002): “Educació i infància en risc. Acció i reflexió en l'àmbit social”, article en el que l'autora ens presenta el llibre del mateix nom. Revista *Quaderns d'Educació Social*, núm. 3.

Lletjós, E. (2005): “Conceptos básicos sobre la relación entre el educador y el educando en la intervención”, en Gavari, E.: *Estrategias para la observación de la práctica educativa*. Ramon Areces, Madrid.



Lletjós, E. (2007): “La tutoría”, en Gavari, E.: *Estrategias para la intervención educativa. Prácticum*. Ramon Areces, Madrid.

Lletjós, E (2007): “La elaboración del proyecto educativo individual”, en Gavari, E.: *Estrategias para la intervención educativa. Prácticum* . Ramon Areces, Madrid.

Lletjós, E.; Lòpez-Goñi, J.J.; Arteaga, A.: “El trabajo en equipo” en Gavari, E.: *Estrategias para la intervención educativa. Prácticum*. Ramon Areces, Madrid.

Lletjós, E; Melción, E; Mulet, X (1997): “Emmarcament del PEI dins del treball tutorial” dins de les actes de les “*Ies. Jornades Maria Rúbies de recerca i innovació pedagògica*”. Publicacions de la UdL.

Lobato, C. (2007): “La supervisión de la práctica profesional socioeducativa”, en *Revista de psicodidáctica*, Vol. 12 núm. 1, pp. 29-50. Euskal Herriko Unibertsitatea

Marcelli, D.; Braconnier, A.(2005): *Psicopatología del adolescente*. Masson, Barcelona.

Rodríguez Espinar, S. (1993): *Teoría y práctica de la Orientación Educativa*. Barcelona, PPU.

Rojí, M.B. (1994): *La Entrevista Terapéutica: Comunicación e Interacción en Psicoterapia*. Cuadernos de la UNED, Madrid.

Rogers, C.R. (1994): *El proceso de convertirse en persona*. Paidós, Barcelona.

Romans, M.; Petrus, A.; Trilla, J (2000): *De profesión educador (a) social*. Papeles de Pedagogía, Paidós, Barcelona.

Rothschild, Babette (2009): *Ayuda para el profesional de la ayuda. Psicofisiología de la fatiga por compasión y del trauma vicario*. Desclée de Brouwer, Bilbao.

Ruíz, J. A. (2003) : *Psicología de la Personalidad para psicopedagogos*. Sanz y Torres, Madrid

Sala, E (1995): “La Tutoría como instrumento de personalización de la intervención educativa en medio residencial”, comunicación presentada al “*Ier. Congrés Estatal d'Educació Social*” celebrado en Murcia, abril de 1995.

Spitz, R. (1978): *El primer año de vida del niño*. Aguilar, Madrid.

¹ Durante dieciocho años ha trabajado como educador social en un CRAE. Actualmente forma parte, como psicólogo forense, en el equipo de asesoramiento técnico penal de los juzgados de Lleida, trabajo que comparte con la docencia universitaria y la supervisión de equipos socioeducativos.

² En artículo publicado en esta misma revista (en el núm. 12) sobre una entrevista llevada a cabo a Toni Julià sobre la supervisión de equipos socioeducativos, <http://www.eduso.net/res/?b=15&c=134&n=388>

