

---

# VIII

EL EDUCADOR EN LA INSTITUCIÓN:  
FUNCIONES Y TAREAS QUE DESEMPEÑA.

---

## EL EDUCADOR EN LA INSTITUCIÓN: FUNCIONES Y TAREAS QUE DESEMPEÑA.

El *educador*, por el hecho de ser la figura más cercana a los niños y realizar su actuación educativa a través de las tareas cotidianas en un marco de interacción continuo, tiene una importancia central a la hora de poner en práctica el Proyecto Educativo del Centro y la Programación del grupo.

### 8.1.—Una definición de educador.

Queremos ofrecer una reflexión sobre los elementos que mejor caracterizan el trabajo del *educador*, entendiendo que, aún existiendo diferencias en la forma concreta de actuación, según la edad, composición y características de los grupos de niños con los que se trabaja, existe una tarea común a todos ellos. Así, el educador que desempeña su labor en un internado, se diferencia de otros profesionales de la educación por el ámbito donde trabaja, por la peculiaridad de sus tareas (la vida cotidiana del niño) y por las estrategias específicas de su actuación.

Desde esta óptica queremos definir al *educador* como un profesional de la educación que trabaja con un grupo de niños y un programa de trabajo en el marco de una institución.

Según esta definición, el educador debe ser un profesional.

Como tal debe poseer los conocimientos específicos, diferenciados de otros profesionales, que le capaciten para dar respuesta a los requerimientos que va a encontrar en su trabajo: ¿cómo se desarrolla el niño?, ¿qué necesidades tiene?, ¿cómo puede intervenir en los distintos momentos del desarrollo?

A la par debe estar preparado y entrenado en las habilidades y procedimientos de programación, observación y análisis que le permitan dar significado y enmarcar su actuación educativa.

Por otro lado, su carácter profesional le obliga a conocer el marco legal en que basa su trabajo:

— La protección del niño y la familia en la Constitución española.

## Capítulo VIII

- La regulación de las relaciones paterno-filiales, de la situación de desamparo y de la tutela que establece el Código Civil.
- Los actos contra menores de edad tipificados como delitos en el Código Penal.
- Los actos cometidos por educadores, tipificados como delitos en el Código Penal.
- Ley de Ordenación General del Sistema Educativo.
- Estatuto de la Comunidad de Madrid y su desarrollo legislativo, etc.

También debe conocer el marco laboral de su puesto de trabajo: convenio, contrato, horario y los restantes aspectos contractuales, así como sus derechos y obligaciones.

Además de estos aspectos, debe asumir el compromiso que supone su profesionalidad: ser referente importante para los niños, que necesitan su estabilidad en el proceso de su preparación y sus cuidados.

### **Trabaja en educación.**

Con lo que ello supone de dar a su trabajo con los niños un *sentido interactivo*. El educador es un profesional que trabaja en educación interviniendo *suavemente* en la vida cotidiana del niño. Ello supone que su trabajo educativo tiene un carácter de intervención en el ambiente que rodea al niño, organizándolo y mejorándolo, para que en relación con las características, vivencias y necesidades de los niños creen situaciones enriquecedoras de progreso y maduración.

### **Trabaja con un grupo de niños.**

La dialéctica grupo/individuo es una constante en la intervención educativa, *que* supone no sólo compaginar el grupo con el ritmo concreto de cada niño, sino que el grupo sea *un elemento enriquecedor para cada individuo*, de modo tal que las capacidades de los niños sean aprovechadas educativamente. El grupo se convierte en estrategia de trabajo para lograr el objetivo de crecimiento individual; ello supone la utilización de unas técnicas concretas que el educador debe conocer: la planificación y utilización de los recursos, la participación que se concede a los niños en su vida cotidiana, el trabajo educativo depositado en el grupo, las técnicas concretas que facilitan la comunicación dentro del grupo, etc.

### Trabaja con un programa.

Con ello pretendemos reflejar la necesidad de planificación como un elemento en que basar sus situaciones y actividades cotidianas. Dentro de una programación lo que se hace toma sentido, permitiendo ser posteriormente *evaluado* por uno mismo y por lo demás con criterios de objetividad.

El programa de trabajo del educador para su grupo debe estar contextualizado en el Proyecto Educativo del Centro en el que trabaja. La coherencia de los distintos *educadores* que intervienen en el mismo grupo de niños pasa inevitablemente por este programa. De esta forma, el elemento permanente no es la persona y su pura iniciativa individual sino el Programa del Grupo, que recoge los objetivos, actividades y el plan diario y semanal. Además la programación se ve sucesivamente enriquecida por la evaluación y permite mejorar la calidad y satisfacción del trabajo.

### Realiza su trabajo en el marco de una institución.

Las instituciones son grupos sociales que tienen objetivos y formas de actuar establecidos. Los Centros de Menores son instituciones que tienen un *encargo social* concreto. Los educadores son depositarios, como miembros de esas instituciones, de ese encargo social, lo cual les debe llevar a un compromiso personal. Les ofrece, por otro lado, un marco referencial consistente donde desarrollar su tarea.

### 8.2.—Funciones y tareas del educador en la institución.

En la definición propuesta remarcábamos que es el grupo de niños la principal estrategia de trabajo del educador. El grupo de niños es el objetivo principal del trabajo del educador, a partir del cual organiza su tarea educativa creando situaciones enriquecedoras para cada uno de los individuos. Sin embargo, un buen trabajo grupal no es suficiente. El desarrollo madurativo es un proceso individual, con ritmos diversos y distintos, que el educador debe conocer y respetar. Pero no es menos cierto que, según diversos autores (Vigotsky, Brunner, Werch, etc.), en esa maduración individual intervienen de modo decisivo el medio social en el que el niño crece, con diversas características e intensidad en relación a la edad del niño (por ejemplo, en el caso de los bebés puede ser más relevante el papel mediador del adulto que el propio grupo de niños).

El educador debe establecer una relación triangular, dentro de la cual el niño crece en relación constante con su medio próximo (en este caso, el grupo de niños) y con el adulto (el *educador*). El educador, por lo tanto, se revela como impulsor del desarrollo

individual y como elemento que interviene activamente en el medio, disponiéndolo del modo más conveniente para que enriquezca el crecimiento. Sus tareas, por tanto, las abordaremos desde esta doble relación: con el grupo y con el niño tomado individualmente.

### 8.2.1. Respeto al grupo.

Es función prioritaria para un educador la identificación de su grupo, como elemento previo en el que basar su programación. Las variables más relevantes que identifican al grupo serán:

- La edad.
- El sexo y el número de niños y niñas, si el grupo es mixto. Si las edades no son homogéneas, el número de niños y niñas de cada edad.
- El conocimiento básico de las características evolutivas de los niños y el nivel relativo de maduración del grupo.
- El conocimiento de la historia anterior de ese grupo (si en cursos o periodos anteriores no fue la misma persona el responsable), con especial atención a los subgrupos que se formen: la existencia o no de un grupo líder, los subgrupos de juego, de transgresiones, de estudio, etc.
- El conocimiento del nivel escolar del grupo y de los colegios a los que acuden los niños.
- El conocimiento de la situación legal de los niños y de sus permisos de salidas o visitas.

El conocimiento que un educador tiene de su grupo no se alcanza, lógicamente, de la noche a la mañana. El reconocimiento entre grupo y educador es progresivo y éste irá adaptando su programación de acuerdo con la evolución del grupo y los objetivos ya alcanzados anteriormente. No queremos dejar de subrayar, aunque parezca obvio, que un aspecto fundamental, tanto para el grupo en su conjunto como para cada niño, es la continuidad en el tiempo de la relación con su educador. La estabilidad del adulto ayuda a sedimentar el grupo; da tranquilidad a las intervenciones educativas, que pueden ser planificadas y evaluadas con mejor perspectiva; permite a los niños (sobre todo a los más pequeños) el aprendizaje de la predecibilidad de las conductas, aportando seguridad a su desarrollo emocional y, asimismo, refuerza al propio educador, que es capaz de ir enriqueciendo sus actuaciones en ese grupo, y comprobar y evaluar el resultado de su esfuerzo.

A partir de que el educador tenga identificadas las variables principales de su grupo se nos plantea inmediatamente *su intervención* en el mismo. Proponemos algunos recursos para esta intervención, que consideramos básicos.

*Organizar al grupo.*

Supone una estructuración clara de la *vida cotidiana*. El mejor medio que tiene el educador es su intervención a través de las acciones diarias y que confirman las rutinas en los niños. Las acciones básicas de cuidado, alimentación, higiene, etc., son las que provocan en el niño la conciencia de sí mismo, de su cuerpo, de su situación en el mundo entre otras personas.

El educador deberá tener en cuenta la distribución en espacios y tiempos del niño dentro de la residencia y también fuera de ella. Se refiere tanto a lo relativo a la propia habitación que ocupará y compartirá cada niño como a los espacios comunes, propicios a la intervención grupal. Tendrá en cuenta los momentos en que el grupo está junto y las situaciones en que los niños hacen tareas distintas en espacios distintos (por ejemplo, actividades fuera del Centro, etc.). La organización del grupo supone, asimismo, la *necesidad de normativizarlo*.

La norma hace referencia al respeto, al aprendizaje de la responsabilidad común, a la convivencia y a la participación. La norma elimina la arbitrariedad y ayuda a la coherencia educativa, permitiendo al educador una intervención más clara y precisa.

*La participación del grupo.*

En un medio como el institucional, donde los niños suelen obtenerlo todo sin poder valorarlo, la participación cobra una importancia central. Es ofrecer al niño —al grupo— habilidades para la propia gestión, habilidades de cooperación y solidaridad, de respeto, de iniciativa y actuación activa en el medio que les rodea.

El nivel de participación dependerá de la edad y posibilidades madurativas del grupo. Existen los educadores que depositan toda la decisión e iniciativa de la dinámica del grupo en los chicos, perdiendo toda posibilidad de intervenir como adulto responsable y significativo para ellos, pues su voz, aunque él no lo quiera así, no es una voz más. En el polo opuesto están los educadores que actúan de manera rígida, personalista, impidiendo al niño que aprenda a tomar decisiones sobre lo que le afecta y creando fuertes sistemas de dependencia respecto al educador. Entre ambos polos, contando con el grupo que tiene a su cargo, cada educador debe encontrar de qué modo y a través de qué actividades puede potenciar la participación de los niños. La participación es un

recurso que bien utilizado facilita la tarea del educador. A la par, es un instrumento primer orden para educar las actitudes: despertar el deseo de una tarea común o motivar el surgimiento de iniciativas espontáneas en los chicos, organizar la actividad en todos, evaluarla como proceso de reflexión y revisión de los compromisos, etc.

Las actividades para la participación son diversas y dependerán del grado de autonomía que haya alcanzado el grupo para realizar unas u otras:

- Tareas de decoración y limpieza de espacios propios y comunes.
- Tareas de organización de material propio del grupo o de la residencia (biblioteca, material deportivo, etc.).
- Tareas relacionadas con pequeñas reparaciones.
- Tareas de organización de actividades propias del grupo o ayuda a las actividades de otros niños.
- Las asambleas, como actividad de participación y puesta en común. El educador debe saber que la participación en asambleas es un proceso de aprendizaje y como tal debe ir de menos a más en lo relacionado con el tema que se discute, con la cantidad de tiempo empleado y con el modo de organizar las intervenciones.
- La gestión de pequeñas cantidades económicas que repercutan en el grupo.
- La participación en órganos superiores al grupo, que suponen representación en los órganos colegiados del Centro: Consejo de Centro, Junta Económica, etc.
- Tareas de carácter diverso, atractivas, que para llevarse a cabo precisen cooperación de los niños. Algunos psicólogos han demostrado que las actividades realizadas por los muchachos son más útiles para la interiorización de aprendizajes y valores que las impuestas por los adultos. Este tipo de tareas en el internado pueden ir desde la propia decoración y mantenimiento de espacios grupales o compartidos hasta encargos y responsabilidades adecuados a las edades de los niños: que los mayores acompañen a los pequeños al Colegio o a alguna actividad, la preparación de fiestas, la compra de regalos de cumpleaños, etc.

Para los más pequeños incluimos aquí sobre todo *el juego*, como el recurso enriquecedor que está en manos del educador. Tanto el juego libre y espontáneo.

contará siempre con el adulto desde un papel de mantenedor y potenciador, como el juego de reglas, son actividades simbólicamente significativas para los niños, en los que se provoca la interiorización y aprendizaje de principios sociales y valores morales. El juego favorece la cooperación y la solidaridad, la adopción de papeles distintos y el aprendizaje de la habilidad de adoptar otros puntos de vista.

#### *Ofrecer al grupo un mensaje educativo coherente.*

La coherencia en educación se basa en la utilización de criterios claros, comprensibles para los niños, a lo largo del tiempo. Su definición ofrece al educador un recurso de diálogo con el grupo, y un marco de actuación claro, donde las interacciones y conductas pueden realizarse con seguridad y confianza en las consecuencias y, por tanto, cobran mayor sentido educativo.

Como es bien sabido, los mensajes no se ofrecen sólo verbalmente y los chicos están sometiendo continuamente a prueba la coherencia del educador, aun cuando éste no sea consciente de ello. El hecho de ser la vida cotidiana el ámbito de intervención del educador, le exige una actitud de permanente «alerta» ante las actitudes de su grupo. Esta actitud se palia en la medida en que ambos —grupo y educador— se conocen y anticipan las conductas del otro. El educador necesita revisar y analizar sus actuaciones; para ello debe contar con su equipo educativo y con su propia inquietud de formación.

#### **8.2.2. Respeto al niño.**

El desarrollo es producto constante de la interacción entre el niño y su entorno. Aceptar esta concepción del desarrollo supone, para el profesional implicado en la educación, dar una importancia sustantiva a las acciones que el niño realiza sobre lo que le rodea y a la intervención activa del adulto, parte significativa del medio en el que el niño interactúa.

Si esto es cierto, no es menos que, al margen de las pautas estadísticas de crecimiento individual concordante con cada edad, el desarrollo es un proceso individual, con ritmos diversos y distintos, que la actuación educativa debe respetar, impulsándolo siempre hacia arriba con su intervención.

La persona que está en mejor situación en la institución para acceder al mundo de cada niño es el educador. La tarea primera y más importante que se le plantea en relación con cada uno de los niños del grupo a su cargo es el *conocimiento profundo de ese mundo infantil*.

## Capítulo VIII

Desde el conocimiento inicial, para el que utilizará tanto la información anterior relevante, como una observación más directa en el período de incorporación del niño al grupo, el educador deberá plantearse un *plan de trabajo educativo individual* para el niño. Este plan, basado en objetivos individualizados, y en el que se tratará de implantar al propio niño de acuerdo con su edad, lo deberá aprobar el resto del equipo de la Comisión de Orientación. Los objetivos del trabajo con cada niño deberán basarse en las áreas propias de un educador: hábitos, actitudes, conductas, en relación con lo que conforma la vida cotidiana (su relación con los demás, su autonomía, su esfuerzo escolar, su organización personal, etc.). Estos objetivos iniciales deben ser evaluados, sustituidos a medida que el niño vaya alcanzándolos, por otros nuevos, superiores, estimulando el desarrollo del niño en el sentido antes descrito. El educador debe acudir, en búsqueda de esa mayor comprensión del mundo del niño, a preguntarse recurrentemente cómo vive el niño, su situación, qué manifestaciones tiene esa vivencia, qué respuesta educativa es la más adecuada en cada situación vivida por el niño, qué pide el niño por su conducta, qué necesita, etc.

Este trabajo por objetivos debe basarse en el *conocimiento completo de la vida cotidiana del niño*: dónde está, con quién va, su estado de salud, sus necesidades básicas, su marcha en la escuela, etc. Este conocimiento de la vida cotidiana del niño debe abarcar también el seguimiento de su actividad fuera del internado, particularmente el relativo a su actividad escolar y el seguimiento del fin de semana.

La *escolarización* en uno de los colegios del barrio ocupa una gran parte del tiempo del niño y su adaptación a esa escuela constituye uno de los soportes que cimentan su bienestar personal. Por tanto, éste es un factor muy importante en la vida del niño y es preciso apoyar desde la institución y esa función le corresponde en primer lugar al educador. El contacto con el medio escolar le proporcionará una información muy valiosa acerca de cómo se desenvuelve el niño en un ámbito muy distinto al internado. Con esa información podrá ayudarlo, reforzándolo, apoyando sus esfuerzos y colaborando con los profesores en la valoración de los mismos. Basándose en esta colaboración con su profesor podrá organizar mejor el tiempo de estudio en el internado, respetando el ritmo de sus aprendizajes.

El educador debe tener conocimiento de cómo pasan el fin de semana los niños, tanto los que permanecen en la institución, como los que están con su familia. Por tanto, necesario un método de trabajo, que incluya la preparación del fin de semana y el análisis conjunto, entre el niño y su educador de lo ocurrido. Este método permite potenciar habilidades de organización autónoma del niño, preparar acontecimientos y darle recursos para responder ante determinadas situaciones. La revisión del fin

semana permite al educador escuchar al niño sobre su vivencia del medio familiar, proporcionándole un espacio para la reflexión y la expresión de sus sentimientos, además de obtener una información muy relevante sobre la vida del niño.

A partir del conocimiento que el educador tenga del mundo del niño podrá plantearse su intervención. Como ya hemos dicho, el educador debe tener claro cuál es el plan de trabajo con el niño en cada etapa. Sin dejar de impulsar el proceso, el educador, apoyado en su equipo técnico, debe revisar continuamente su conocimiento del niño, los objetivos de trabajo y la evaluación del proyecto.

La *intervención* del educador, responsable del seguimiento educativo del niño, plantea algunos aspectos importantes que se deben tener en cuenta:

a. Ha de ser referencia permanente para los niños. «Referencia», porque será alguien con quien puedan contrastarse como personas, a quien puedan acudir y que facilite su desarrollo. «Permanente», por su coherencia educativa y por su presencia continuada (en relación con su estabilidad profesional).

b. La intencionalidad, saber el porqué y para qué de cada una de sus intervenciones, llena de sentido y eficacia la tarea. Para ello debe contar con su equipo educativo, con el que contrastar sus valoraciones, a fin de reflexionar juntos sobre lo hecho y lo por hacer.

c. Debe adaptar su trabajo al ritmo de cada niño, *respetando las diferencias*. El conocimiento y la comprensión de las capacidades, historia personal y diferentes señas de identidad de cada individuo debe llevar a diferentes formas de abordar los objetivos y tener presentes los distintos ritmos de progreso.

d. El educador debe respetar y favorecer la autonomía de cada niño. Desde las edades más tempranas es importante reforzar las iniciativas personales, elementos decisivos en la construcción de la personalidad del niño. Reforzar las actividades autónomas, en la institución, un aspecto esencial para la construcción de su identidad. La toma de decisiones forma parte también de esta idea. Es bueno ir dejando que el niño tome decisiones acordes con su edad y, en cualquier caso, no se deben tomar decisiones sin contar con él.

e. Otro instrumento de trabajo que posee y necesita un educador es *la palabra*. Hablar y escuchar a los niños son dos facetas inseparables de su intervención. La relación individual de diálogo con el educador es fundamental a la hora de revisar en el niño su situación personal, ofrecerle pautas de comportamiento, llegar juntos a acuerdos que volverán a ser revisados y ayudarle a organizar su mundo personal, provocando el ejercicio de la

introspección y el razonamiento, de la expresión de sentimientos e ideas, para su acción y autonomía fuera de la institución. Escuchar sus preguntas y ayudarle a contestar en el caso de los adolescentes, introducir nuevas preguntas que puedan y necesiten

### 8.3.—Aspectos conflictivos de la tarea.

Educar es una tarea compleja. La relación continua con los niños, en el seno de la vida diaria del Centro, obliga al educador a mantener un control de sus actuaciones más intenso quizá que el de otros profesionales. Por el carácter de la tarea, el educador está expuesto a una serie de riesgos que debe evitar, queremos nombrar brevemente algunos que puedan servir como elemento de reflexión:

a. Actuar mecánicamente, sin dar a sus actuaciones la intencionalidad que hemos hablado. La falta de planificación provoca actuaciones rutinarias e improvisadas, teñidas de falta de profesionalidad. Este error sólo puede ser evitado por la reflexión continua, que debe plasmarse en las programaciones periódicas y contrastada con el resto del equipo educativo.

b. Otro riesgo del educador es actuar al margen del Proyecto institucional. En el seno del equipo educativo nace y crece la riqueza y viveza educativa del Centro. El espacio que permite la planificación coordinada y debe ser capaz de atender las demandas de los profesionales que lo componen, potenciando la reflexión sobre actuaciones y canalizando los intereses de sus miembros. La actuación por cuenta propia es un riesgo que el educador no debe aventurarse, por los riesgos que sus decisiones puedan suponer para el grupo a su cargo, ya que él no maneja todas las contingencias institucionales. Además puede situar a los niños ante conflictos con la propia institución que ellos van a ser capaces de resolver.

c. Un aspecto complejo que suele plantearse al educador es el de su relación con el conflicto. El conflicto es una variable siempre presente en la acción educadora. El educador que resuelva los conflictos que se presenten será la mejor y auténtica referencia normativa que los niños posean. Es, por tanto, negativo que el educador rehuya el conflicto. La inhibición ante el mismo lo reproducirá, multiplicado. Otra actitud errónea desde nuestro punto de vista, es hacer del conflicto algo personal. Estas actitudes suelen generar inseguridad; se olvida que él es el adulto. Para la resolución de los conflictos el educador tiene a su alcance distintos recursos: su propio equipo, en el que puede basarse para aplicar estrategias que resuelvan las situaciones de transgresión; el grupo de niños, a través del cual es resoluble más de un conflicto individual; la utilización de estrategias de refuerzo de la conducta que se quiere implantar, sustituyendo a la conducta conflictiva, etc.

En relación con el conflicto, encontramos el problema de la autoridad. La autoridad la entendemos como la capacidad del educador de actuar ante y en su grupo. La autoridad para un niño supone la existencia de límites claros, que conoce y le ofrecen seguridad. Los adolescentes necesitan una figura con la que contrastar sus propias decisiones e ideas, una figura accesible pero respetada, que les proporcione un marco coherente para la reflexión autónoma. Como ya dijimos antes, cuando hablábamos de la norma como elemento que permite al educador la organización de su grupo, una figura «autoritaria» —en el sentido contrario que queremos dar al término autoridad— provoca la dependencia del grupo y la falta de autonomía. Un educador que tiene autoridad permite la participación y promueve la autonomía de su grupo, que no necesita de su presencia continua para saber cómo actuar. --

d. También le corresponde el difícil ejercicio de distinguir el límite entre apoyar al niño y sobreprotegerle. No dejarle experimentar al niño lo que cuesta conseguir las cosas no le prepara para lo que será su vida fuera de la institución. Una excesiva dependencia del educador y de la institución impide al niño el aprendizaje de las habilidades sociales necesarias para resolver sus propios problemas. Las relaciones significativas diferenciadas son importantes y positivas para los niños, en tanto les permiten saber que cuentan con el adulto. Las relaciones de dependencia ayudan a crear niños indefensos, poco hábiles y expuestos a riesgo fuera de la institución.

e. El profesional debe tener para los niños una actitud de respeto. Debe evitar conductas de ofensa que puedan sentirse como humillaciones. El modo de dirigirse a ellos, el tipo de castigos impuestos, etc., deben dejar claro al niño que se le respeta como persona. Este es un requisito de madurez que el adulto debe tener en cuenta si, a su vez, quiere ser respetado. También indica respeto el modo de utilizar la información. La transmisión de información en pasillos o de forma indiscriminada, son conductas que encubren una mala utilización del necesario secreto profesional, que debe estar presente en la actuación del educador.

f. Por último, el educador está obligado a reciclar sus conocimientos periódicamente. En educación ningún principio puede considerarse universal y perdurable, las situaciones sociales son cambiantes y los problemas que presentan los niños son nuevos. El educador debe buscar respuestas distintas ante problemas nuevos. Para ello sólo puede ayudarle una actitud flexible, alejada de la utilización de principios rígidos y una formación permanente que le permita no sólo adquirir conocimientos y técnicas profesionales, sino el encuentro y el contraste con otras personas que tendrán problemas muy semejantes a los suyos.