

Juan Ansi3n Alejandro Diez Luis Mujica  
*editores*



## Capítulo 9

# AUTORIDAD EN ESPACIOS LOCALES

Una mirada desde la antropología



Pontificia Universidad Católica del Perú  
FONDO EDITORIAL 2000

Primera edición: octubre de 2000

*Autoridad en espacios locales*

Carátula: Enrique Ottone

Copyright © 2000 por Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Av. Universitaria, cuadra 18, San Miguel.

Telefax: 460-0872. Teléfonos: 460-2870, 460-2291, anexos 220 y 356.

E-mail: feditor@pucp.edu.pe

Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio total o parcialmente, sin permiso expreso de los editores.

Hecho el Depósito Legal: 1501052000-3982

Derechos reservados

ISBN: 9972-42-362-X

Impreso en Perú – Printed in Peru

## El concepto de autoridad según directores de escuelas públicas

*Juan Ansión*

En el presente trabajo vamos a examinar la manera en que los directores de escuelas públicas urbanas conciben su autoridad. Se toma como base empírica seis entrevistas a directores y subdirectores.<sup>1</sup> Esta autopercepción constituye, desde luego, una manera limitada de hablar de la autoridad del director como tal, en su funcionamiento cotidiano. Una visión más completa deberá en el futuro incorporar las opiniones sobre los directores de los demás actores: profesores; estudiantes; padres y madres de familia, en sus opiniones individuales y como Asociación de Padres de Familia; personal administrativo y de servicios del plantel; personal administrativo de otras instancias; dirigentes del barrio; y sus propios colegas. Investigaciones futuras deberán, además, incluir observaciones de campo y el estudio de las condiciones estructurales en las que los directores vienen desempeñando sus funciones (marco legal y administrativo, marco político, expectativas sociales y culturales).

Más allá de las limitaciones, sin embargo, el análisis de las entrevistas resulta de gran utilidad para objetivar los elementos centrales de un discurso sobre una realidad muy conocida por maestros y especialistas de la educación. En el presente texto decidimos ceñirnos estrictamente a lo dicho por estas seis personas, pero el análisis y los

---

<sup>1</sup> Las entrevistas fueron realizadas en 1997 y 1998 en el marco del Taller de Etnografía de Escuelas del Departamento de Ciencias Sociales de la PUCP, con el apoyo del Instituto de Fomento de una Educación de Calidad (EDUCA). Del conjunto de entrevistas realizadas en esa época, hemos seleccionado seis entrevistas de directores o subdirectores. Las entrevistas fueron realizadas por Dagoberto Choque (Nancy y José), Paula Maguiña (Ana y Edilberto), Rocío Trinidad (Carlos) y Juan Ansión (Jorge). Los nombres de las personas y de los colegios han sido modificados.

comentarios toman en cuenta un conocimiento más amplio del discurso de los directores y de la realidad de los colegios públicos de Lima, en el marco de un trabajo de largo aliento realizado desde la Pontificia Universidad Católica del Perú en convenio con el Instituto EDUCA.

## 1. La construcción de la legitimidad del director

Empecemos por la percepción de los directores acerca de la construcción de su legitimidad. Los directores entrevistados, conscientes de que esta no depende solo de su designación por las autoridades del Ministerio de Educación, nos hablan de sus esfuerzos por hacerse reconocer y asentar de ese modo su autoridad. Su preocupación se centra en dos niveles: el barrio y los padres de familia, por un lado, y los profesores, a la vez colegas y subordinados, por el otro.

### *El barrio y los padres de familia*

Para ser reconocido, es importante identificarse con el pueblo. El trabajar conjuntamente con los pobladores por mejorar la infraestructura del colegio aparece como una manera eficaz de demostrar esa identificación y ser bien acogido por la población. La confianza y el apoyo de los padres de familia redundan en su participación, lo cual es condición de éxito de un director: «Como profesora me identifiqué mucho con el pueblo, tuvimos buena acogida» (Nancy) «¿Qué confianza tienen en nosotros [los padres de familia] si no nos apoyan? Entonces confianza, apoyo y participación es lo que nosotros deseamos (Edilberto)».

La autoridad, el respeto, la confianza de los padres de familia no vienen solos: se ganan trabajando en el desarrollo de buenas relaciones. Una manera importante de generar confianza es, en ese sentido, el cumplir las promesas relacionadas con las mejoras físicas del colegio.

La gente, los padres de familia ya no creían en el colegio porque el cuento del laboratorio se hizo como dos meses antes de que asumiera el cargo, y nunca se hizo. Bueno, había demasiada desconfianza de los padres hacia nosotros. Esa toma de conciencia de los padres fue otro trabajo interno también. Ser aceptado por los padres fue un trabajo, un propósito. Pero ¿cómo demostrar a los padres que nosotros teníamos la intención de trabajar para ellos? Para ello hicimos relaciones de Apafa también e hicimos trámites para que nos ayuden a hacer un colegio. (Edilberto)

La relación con los padres de familia, sin embargo, no es fácil. Su legitimidad frente a ellos y su capacidad de movilizarlos en apoyo al colegio están en parte vinculadas a la comprensión que manifieste frente a sus problemas. Ante una población con muchas dificultades económicas y sociales, el director puede manifestar comprensión, pero tiende también a responsabilizar a los padres de familia por las dificultades de los chicos (falta de disciplina en las casas, abandono). Ello lo coloca en una actitud de crítica que no facilita la construcción de una relación positiva de respeto mutuo:

Haciendo un diagnóstico pequeño con la población escolar vamos a verificar que más del 90% de la población de la comunidad de este colegio son provincianos y gente que ha venido, ha llegado de otros departamentos en busca de solucionar su problema económico, lo que se ha visto reflejado en sus peores condiciones de vida. [...] Vemos en ellos un conjunto de problemas. Podemos hablar, por ejemplo, de la disciplina. Mucha gente llega a la hora que quiere, muchas por la misma infraestructura salen de las paredes, etc., una conducta totalmente negativa. [...] Y lo peor es que la misma necesidad de los padres por la subsistencia familiar hace que salgan temprano de sus casas, a trabajar en las calles de vendedores ambulantes, etc. Y abandonar mucho a sus hijos. (José)

Inclusive los papás ya ni se preocupaban porque a los chicos los mandan enfermos al colegio, porque ya saben que nosotros vamos a hacernos cargo. El papá acá se desentiende, el papá se alegra cuando empiezan las clases porque él manda a su hijo acá y ya sabe

que acá su hijo tiene su leche, sus galletitas, y es atendido en cuanto enfermedad o accidente. (Ana)

Esta concepción sobre los padres de familia se traslada hacia los chicos, en cuyo potencial no se cree mucho: «Siempre la mayoría de los alumnos están buscando carreras profesionales que hasta cierto punto para ellos va a ser inalcanzable» (Carlos).

Un aspecto de ese menosprecio latente, envuelto en un discurso paternalista, es la idea del «bajo nivel cultural» de los padres, quienes no aparecen entonces como interlocutores válidos para discutir acerca del rumbo que debe tomar el colegio. El director se considera entonces a sí mismo como aquel que sabe hacia donde se debe ir. Desde esta postura, considera importante integrar a la comunidad en torno al colegio.

[...] la gente, por el mismo hecho de su nivel cultural, no ve esas expectativas hacia adelante, el nuevo horizonte que debe buscar el centro educativo, y de allí de repente algunas controversias que hay con los padres de familia. Pero sí hay mucha gente que apuesta por el colegio y estamos tratando de que se integre toda la comunidad. (José)

Así, el director busca una relación positiva con el barrio y declara entender la situación de los padres y madres de familia, pero esta comprensión se da desde una autopercepción de superioridad cultural.

### *Tensiones de una autoridad ejercida sobre colegas*

Ahora bien, siendo importante el reconocimiento de los padres de familia, la legitimidad del director se construye fundamentalmente con los profesores. Por eso, la autoridad no consiste en mandar, sino en «saber decir las cosas» (Nancy).

La autoridad asentada en el apoyo de los maestros es importante, pero debe verificarse también en la competencia de la gestión. Así,

la profesora Nancy es criticada por su sucesor precisamente porque hace más caso a los maestros que a las necesidades propias de la gestión, lo cual al final le resta también apoyo entre los maestros:

Le faltaba autoridad de repente, tenía que estar sujeto más a la propuesta de los maestros que a la propuesta misma de gestión [...] y un poco que se distorsionaba la administración. Inclusive [entre] los profesores había un descontento en la administración. (José)

Al expresarse este criterio bastante obvio y compartido —la legitimidad supone también un buen manejo administrativo—, aparece también otro fenómeno muy común: un director tiende a criticar a su antecesor, salvo cuando participó de algún modo en la gestión anterior o cuando es parte de su mismo grupo.

De cualquier forma, el director está en tensión entre su pertenencia a la comunidad de docentes (más aun cuando proviene del mismo colegio) y la necesidad de ejercer la autoridad. Una vez en el puesto de director, se trata de exigir cumplimiento de parte de los profesores y esto genera tensiones. El hecho de ser joven es una desventaja. El mantener la libertad para decirse las verdades y el hacer trabajo de comisiones permite, sin embargo, avanzar.

Bueno, el ser elegido por ellos implicaba que iba a tener el apoyo de ellos, pero a veces no se tiene ese apoyo. En realidad al principio fue excelente. Pero cuando empezamos a exigir la permanencia de los profesores, la puntualidad, la presentación de documentos, al cual no estábamos acostumbrados (porque no nos exigían, pues). Eso un poco que también habían reuniones altamente calurosas de discusiones. Y la verdad es que después de ir y de reunirnos y de gritar, al menos sacábamos conclusiones y era bueno porque esta libertad interna nos permitía decir nuestras verdades, no solapar las cosas ni tampoco irnos a decir a las espaldas. Pero en realidad una desventaja era ser uno de los más jóvenes del colegio. De repente la falta de experiencia, en este

campo, ¿no? Pero fue superada porque siempre tuve el criterio de dar trabajo en comisiones. No hice solo el trabajo. (Edilberto)

Las cosas deben consultarse. De no ser así, pueden resultar mal, como cuando un director adquirió inconsultamente el teléfono que luego no se pudo pagar. Lo ideal es poder «trabajar en unidad». Esto es muy difícil cuando se impone a una persona que no es aceptada.

y a eso se sumaba la controversia que teníamos con la subdirectora en cuanto a la propuesta como subdirectora por entonces, y no se podía trabajar en unidad con ninguna de los dos. (José)

Al mismo tiempo, el carácter temporal del cargo conduce a una posición más débil, pues se sabe entonces que «algún día tiene que dejar su cargo» (Edilberto). Por ello, el encargado debe consultar mucho a sus colegas, discutir con ellos, mientras una directora nueva se puede permitir planificar y dirigir sola, aunque entonces la critiquen por ser muy vertical:

La asamblea es la que determina y se discuten los desacuerdos. Aprueba, después de la votación se aprueba. Pero un poquito como que también ha cambiado también esas formas, ¿no? Tal vez los criterios de quien dirige, depende mucho de quien dirige el colegio. ¿Cómo se está haciendo ahora por ejemplo? Ahora es un poco más vertical. A veces que la directora un poco que impone sus criterios. (Edilberto)

Así, aunque tenga márgenes importantes de maniobras que varían según su situación concreta (nombrado o solo encargado), el director debe buscar un equilibrio entre la imposición de su criterio en la búsqueda de eficiencia administrativa y el afán de diálogo y de consenso entre el cuerpo docente.



### *La autoridad como liderazgo y creación de unidad*

Lo decisivo en todo esto no parece ser, para los directores, un mayor o menor autoritarismo, sino el que sea un verdadero líder, alguien que organiza, planifica, orienta, que sabe a dónde va y logra que todos lo sigan, todo ello en un clima de armonía: «El director más que nada es un conductor que tiene que conducir la escuela en una forma armoniosa» (Ana):

Es la voz de todos los que se comprometen a hacer algo. [...] Entonces, el líder no divide, sino une. La autoridad [en oposición al liderazgo] muchas veces desune. [...] El principio que tienen [la autoridad] de que «lo que se dice, se hace». Lo que él cree conveniente hacer se debe hacer. Esa es una autoridad, en cambio el líder busca consenso. (Edilberto)

Para Edilberto —que es también un antiguo dirigente sindical—, el director como buen líder, debe «unir mitades», ser planificador, tener apoyo, ser democrático, apoyar las iniciativas, y para ello requiere confiar en las personas. Debe tener «visión amplia», visión de futuro, enlazarse con los más humildes del colegio, tener un compromiso con la gente que está en el colegio. La falta de unión es por ello un indicador claro del fracaso del director.

## **2. El ejercicio de la autoridad del director**

Veamos ahora de qué manera los directores entrevistados conciben el ejercicio de su autoridad, cuáles son para ellos —y más allá de las normas escritas— las principales responsabilidades.

### *Velar por la infraestructura*

El tema de la infraestructura es muy importante para todos y aparece como una primera preocupación de todo director. El director pe-

ruano, al igual que muchos maestros, tiene un alma de constructor. Por ello, se siente responsable de luchar contra la infraestructura deteriorada y de construir o refaccionar lo que pueda:

Cuando yo llegué ya estaba su infraestructura así como se ve en la actualidad, pero había un pabellón, en el cual se han construido las aulas nuevas, que estaba totalmente deteriorado, no se podía hacer clase en ningún momento porque el alumno notaba cómo se filtraba el agua, la gente de mal vivir que transitaba por esa zona botada —piedra, basura— y era una molestia permanente. (José)

### *Ser justo e imparcial*

Para lograr la unidad de todos que tanto anhelan y que necesitan para afianzar su legitimidad, los directores deben ser justos, deben ser imparciales, aun con los amigos (y hemos visto que esto crea una tensión difícil). Y no deben ceder a presiones externas, como las que pueden provenir de funcionarios de la USE o del Ministerio.

[Ante una queja acerca de una profesora], primero tenemos que hacer las averiguaciones, porque no se puede solamente ejecutar una acción de palabra porque le estoy escuchando a una de las partes, yo tengo que ver, tengo que hacer el seguimiento, [poder ver] cuál ha sido la raíz de este castigo, la raíz de esto, entonces la profesora se mortifica y dice: «si no lo hace usted acá y no le castiga al profesor, pues yo me voy a la USE, me voy al Ministerio, porque yo tengo mis conocidos en el Ministerio [...]». (Luis)

La cuestión es que todos queden en paz.

Sobre los hechos vamos a determinar las causas y después se le da la razón al que debe de tenerla. Muchas veces le digo que si yo voy a cometer una incorrección prácticamente castigando a alguien sin tener la razón, sin haber conocido todos los pormenores, no estaría haciendo justicia con ninguno, porque entonces me estaría

parcializando [...] ¿cuál fue el final?, se hizo todo el seguimiento, se comprobó que lo que usted estaba pensando no era lo correcto, se solucionó el problema y quedaron todos en paz. (Luis)

Por ejemplo, en el caso de una profesora considerada demasiado dura con los alumnos, primero se la observa, luego se conversa con ella, se reúne a los padres de familia y se informa a las autoridades:

Y reuní a los padres de familia, hice un informe a la Departamental, a la USE, y logramos que a la profesora la lleven a tratamiento, la profesora estaba enferma, Los de la USE no se querían acercar. (Nancy)

Así, un buen director logra colocarse encima de las diversas facciones para hacer respetar las normas del colegio con prudencia, conversando con unos y con otros para conocer con profundidad los pormenores del asunto conflictivo, y buscando en lo posible llegar a una solución de consenso, para que haya tranquilidad y paz entre el personal docente, integrado por sus colegas. Su autoimagen está mucho más cerca de la figura del conciliador o del mediador que de la de un gerente que tomaría decisiones de manera técnica e impersonal.

### *Mantener la disciplina*

Los directores se sienten también responsables de poner orden y disciplina en su centro educativo. En la actualidad son muy conscientes de que la disciplina ya no puede lograrse como antes, que no se puede pegar a los alumnos ni darles malos tratos. Nancy precisa incluso que ella está en desacuerdo con los malos tratos verbales. La razón es que el profesor no puede agredir a quien está formando. Esto sería dar el mal ejemplo, no sería educar.

Por ello, el director debe saber escuchar los problemas de cada uno. Es primero un maestro que, de acuerdo con los métodos actuales, debe ser amigo del alumno, involucrarse en sus problemas.

Yo no soy como otros directores... [Les digo:] Pase usted, tome asiento y converso, me entero de sus problemas, los escucho, eso parece que también es bueno, les gusta a ellos, que escuchen sus problemas, ¿no? [...] El rol del maestro ahora también está cambiando, es más amigo del alumno, ya se involucra más en el problema del alumno, antes no, antes [...] el profesor estaba por encima del alumno. (Ana)

Por eso, un buen director valora el cambio pedagógico y debe buscar romper con el sistema tradicional:

Nosotros dijimos que se emplee, más que nada ya no el sistema antiguo, tradicional, [sino] que el alumno sea partícipe de su propio aprendizaje, y algunos lo están aplicando, y es interesante cuando se pelean, levantan la mano para contestar. (Ana)

Es desde su experiencia de maestro que el director habla de la disciplina. Para uno de los entrevistados, esto ha significado pasar de una actitud muy drástica a una de mayor comprensión.

Se peleaban dentro, se tiraban con motas. Yo he visto llorar a algunas profesoras, quién sabe por esa misma reacción también llegué un poco drástico. Más adelante, me enseñó la misma experiencia, porque recuerdo mucho cuando encontré a un alumno fumando en el salón, estaba prácticamente drogado, no se paró, se quedó echado en la carpeta. [...] Me amenazó, lo saqué del aula. [...] Lo primero que hice fue llamarlo a la sala de profesores y conversar con él a solas. Conversamos mucho, como cerca de tres horas y empecé a explorar prácticamente todos sus problemas. [...] Y allí empecé a entender el problema del alumno y empecé a ser un poco más tratable, acercarme más a los alumnos en mis horas libres. (José)

En el trasfondo de esta experiencia como profesor se encuentra también su experiencia de alumno que pesa enormemente. Así, el recuerdo de un director que imponía una disciplina fuerte está muy presente para José:

El director era un cura de nuestra escuela, detrás de nosotros, y le gustaba la puntualidad, él nos enseñaba que la hora es tal hora y a esa hora debe estar, y un poco eso de repente ha influenciado en torno a lo que es la responsabilidad y la puntualidad porque me gusta ser responsable y puntual, y todo eso es lo que pido ahora. (José)

Y este es el relato de los métodos utilizados por ese director antiguo para lograr la puntualidad:

Los sacó a los dos [en plena formación]. Yo fui el que les cargaba a los chicos, les bajaba el pantalón, yo los cargaba, les jalaba el brazo y el brigadier general con su correa de la misma altura les metía cinco latigazos en la sentadera, y el cura-director iba rezando. Y todos veían, toda la formación, y fue santo remedio para que los chicos nunca más falten al colegio. [...] Entonces yo creo que esas cosas, quién sabe que nunca había experimentado, que había visto, ha repercutido en mi persona mucho. [...] Era una disciplina total. (José)

Se sabe que ese ya no debe ser el modo de imponer la disciplina, pero queda una simpatía y añoranza por esos métodos. El discurso es de rechazo del castigo físico y el planteamiento del diálogo con los alumnos, pero en trasfondo parece mantenerse el antiguo concepto represivo de la disciplina. Así, la convicción de que deben utilizarse nuevos métodos se combina en forma ambigua con la idea de que el profesor debe tener dominio de los alumnos.

Usted entra a una clase, el alumno está ahí, amontonado, u otro grupo está por acá haciendo otra cosa, haciendo cualquier cosa menos lo que debe hacer, y para mí eso está mal, para mí ahí no se está llevando bien la clase y el profesor no está demostrando, como se dice, dominio de los alumnos, no domina. En cambio, qué lindo, como le estoy contando, cuando el profesor esté dictando su clase, no dictando prácticamente, él está trabajando con sus alumnos su clase, él está realizando, desarrollando pero todos están participando, están levantando la mano, eso es muy diferente [...]. (Ana)

Por ello, es función del director aconsejar al profesor para que no permita que los alumnos «se le vayan encima», fomenten el desorden y la indisciplina y abusen de la confianza, pues se supone que esta se les da para que actúen responsablemente.

Le converso al profesor, le digo: —Profesor no permita usted esto—. Rodean ahí el escritorio, él está sentado, mientras los demás están fomentando desorden, indisciplina. No, no está bien. [...] Si usted no tiene dominio de sí mismo, de su clase, el alumno se va encima del profesor. Abusa, como se dice, de la confianza [...]. (Ana)

A falta de castigo físico, el convencimiento aparece entonces como el método adecuado para lograr disciplina, el cual debe agotarse hasta el final. No obstante, el objetivo de que el alumno acate las directivas del profesor no parece haber cambiado mucho y en el trasfondo de la conversación amable está la posibilidad de sanciones más o menos drásticas que puede llegar hasta la expulsión.

Bueno, por sobre todo, nosotros lo que inculcamos es el mensaje a la orientación en todo momento que sea posible, más allá de una sanción drástica disciplinaria. Nosotros más apostamos a que el alumno es un ser humano, que va a tener momentos en que va a reflexionar y que puede cambiar, sin utilizar otro tipo de sanciones. [...] Ya si es que la situación va más allá, que el alumno no tiene, como se dice... no es rescatable, de repente podremos asumir otra actitud, ya sea retirarlo del colegio en una situación muy grave, pero primero estamos agotando todos los medios de convencimiento. (Carlos)

De hecho, el tema de la disciplina es difícil para el director. La disciplina diaria está en manos del auxiliar, quien parece asumir la parte más ingrata, de represión y control, mientras los tutores se hacen cargo de la parte formativa. En casos extremos, se agotan todos los recursos de convencimiento, pero luego puede llegarse a la expulsión. Ahora bien, esta aparece en el siguiente caso de manera

algo encubierta —no matricular al siguiente año— lo cual revela el claro malestar que produce el aplicar este tipo de sanciones.

Y en realidad, ya, casos muy extremos, [...] lo traen acá, entonces [...] se dialoga primero con el alumno, se le hace ver lo que está haciendo, lo que está mal, que no es correcto, se le dice el porqué no es correcto y se le hace ver el rol que le corresponde a él asumir, tanto como alumno, como hijo en algunos casos, y al papá también se le trae para que él tenga conocimiento de lo que ocurre con su hijo y converse con él, lo ayude, le damos oportunidad de que se corrija [...], no ha habido necesidad de expulsarlos al menos en este año, a los alumnos. [...] No se bota al alumno así de la noche a la mañana, [...] porque ¿sabes qué? cuando él sabe que ya ha pasado el límite, ya acumuló tres faltas graves, él solito el próximo año se retira o se va a otro colegio. (Ana)

Esta misma directora precisa que la disciplina ha mejorado en su colegio, que ahora la formación está muy bien. «Los varoncitos que eran problemáticos, tú vieras ahora en formación, es un cambio total, cantan el himno con fervor patriótico» (Ana). Más allá del discurso sobre la renovación pedagógica, pareciera que sigue prevaleciendo la idea de disciplina tradicional, la de la formación.

En el discurso de los directores se ha producido un cambio en la concepción de la disciplina. El cumplimiento de las normas ya no se pretenden imponer con violencia física (aunque el orden de la formación sigue vigente), sino por convencimiento y diálogo, en un marco de flexibilidad y de comprensión por los problemas que tiene el alumno en su casa. Sin embargo, si fallan estos nuevos métodos, los alumnos reacios a cambiar no son recibidos el siguiente año. Aunque se aplique muy pocas veces, esta sanción posible constituye una suerte de trama de fondo muy poderosa para convencer de la necesidad de cumplir las reglas.

La disciplina la entendemos como que el alumno debe cumplir ciertas reglas que fundamentalmente están basadas en el respeto ha-

cia los demás [...]. Ahora, nosotros la aplicamos mediante las reglas que están establecidas en el cuaderno de control, pero siempre teniendo en cuenta la flexibilidad, no es del todo rígido, no podemos pegarnos a las reglas, también entendemos los problemas que tienen en casa. [...] Pero también tenemos alumnos que reiteradamente cometen errores, [...] entonces ellos ya merecen otro tipo de trato, sobre el cual nosotros hemos llegado a un acuerdo. Hay alumnos que nosotros le llamamos «de matrícula condicional» [...], que significa claramente que si nuevamente reinciden, pues el siguiente año no van a ser recibidos. Pero acá en el colegio, al menos hasta ahora, no hemos llegado a expulsar a algún alumno que haya cometido algún tipo de falta. (Carlos)

En la percepción de los directores, todas las reglas parecen reducirse a la falta de respeto para con los profesores o los propios compañeros. Pero a veces el respeto por las personas parece confundirse con el respeto por las normas. ¿Por qué tendría uno que respetar una regla si los demás no lo hacen? La ruptura de cualquier regla, así fuera absurda, se presenta así como una falta de respeto con todos. La desobediencia a una regla, asimilada a la falta de respeto, debe evitarse por ser un mal ejemplo. La institución no puede permitir el arrebato de un adolescente en desacuerdo con su profesor.<sup>2</sup>

Faltamiento de respeto en lo que es de palabra, o también en que se agarren a golpes, o que a un profesor no le hagan caso a una indicación, de repente no estar en clase en el momento que deben estar, es una forma de falta de respeto a todo el resto porque los demás siempre dicen: «¿por qué tienen que estar afuera y yo adentro?». Y bueno, siempre asumen una actitud de comparar por qué el esto, por qué yo, etc., ese tipo de cosas. Otros, algunos que hasta cierto punto se entiende que hasta no están de acuerdo con un

---

<sup>2</sup> Cabe anotar que ninguno de los entrevistados menciona nada referido a la psicología del adolescente. Las referencias a la psicología sólo se dan en el tema del aprendizaje de conocimientos y no en relación al presente tema de la disciplina.



profesor de repente con lo que se está enseñando, en lugar de pedir que se vuelva a enseñar, a repetir, simplemente salen de la clase, tiran la puerta, son cositas que no se pueden permitir dentro de la institución. (Carlos)

No se puede decir que no exista buena voluntad para tener una actitud moderna, todo lo contrario: por ejemplo, los directores creen que se debe confiar en el alumno. Sin embargo, el confiar en la responsabilidad del alumno significa confiar en que cumpla el encargo, lo que se espera de él, lo que está dispuesto en el reglamento o lo que el maestro tiene en mente.

Yo creo que un poco define ese liderazgo el mismo hecho de que el maestro confíe en el alumno. Yo pienso que eso debemos motivar acá en nuestro colegio, se está motivando bastante, el hecho mismo de dar una confianza, el encargo a un alumno y que si toma bastante responsabilidad para ellos, eso un poco que nos ayuda a elevarnos un poco y nos empieza a gustar de repente eso. A mí me gustó mucho más antes, antes de que sea subbrigadier general, me gustaba sobresalir siempre y en cuestiones de mi salón, organizar mi salón. (José)

Más allá del discurso de buena voluntad, el modelo sigue siendo más cercano al de los brigadieres, de la policía escolar, que de la organización democrática estudiantil, como puede ser el Consejo Estudiantil, del que se desconfía.

Muchos maestros no están de acuerdo con ese Consejo Estudiantil —o para entonces un tercio estudiantil— porque se suponía que ellos iban a ser los fiscalizadores del trabajo que desarrolla el docente y muchas veces los maestros comentaban de repente cosas imaginadas, manipuladas, muchas iban a producir denuncias infundadas, cosas infundadas, etc. (José)

Ahora bien, nada es simple en este asunto. La institución de la policía escolar sigue siendo la referencia conocida, pero se reconoce

que está en dificultades, mientras los vigías de salud son percibidos como responsables. Estos representan una organización estudiantil que no nace de la necesidad de lograr un orden disciplinario, sino de atender necesidades reales de los niños en aspectos elementales de su salud. Esta ayuda concreta de un grupo de niños a sus compañeros constituye una novedad que, más allá de las opiniones y ambigüedades de profesores y directores, anuncia la posibilidad de un orden diferente. La directora Ana, quien menciona el hecho, es también sin duda más consciente que otros de esa posibilidad.

Tenemos la organización de alumnos, pero sinceramente no he visto que han trabajado bien los chicos, será porque recién están asumiendo estas responsabilidades los chicos, ¿no? Sin embargo, sí hay una comisión que ha trabajado y ha cumplido, es la de las chiquitas, las vigías de salud. [...]. Lo han hecho muy bien. Las policías escolares no han funcionado. (Ana)

Finalmente, la disciplina no es solo para los alumnos, debe también obtenerse de parte de los profesores y de los trabajadores. La puntualidad, por ejemplo, es difícil de lograr. Como en el caso de la aplicación de las reglas para los alumnos, hay que ser un tanto flexible. Es un espacio de negociación:

Por lo demás quiero decirle que lo que nos falta un poquito, y quisiera, es la disciplina del trabajador. Es necesario, ellos quieren un horario especial, pero deben estar acá a las 7 y 30 en punto. Desgraciadamente ninguno de los empleados llega hasta las 8 de la mañana, están llegando 10 minutos para las 8 o hasta tarde. Pero, sin embargo se compensa, se quedan más horas de la tarde. Muchas veces trabajan tranquilos, se compensa, y de allí que no se toma otras medidas porque sinceramente se pasan de la hora y aparte que se trabaja. (José)

### *Dirigir los cambios pedagógicos*

El director no debe preocuparse solamente del aspecto material del colegio o del orden que reine en él, sino también debe promover cambios pedagógicos. Este punto de vista es sostenido con fuerza por una de las entrevistadas.

Otro cambio que podríamos decir acá en la escuela aparte de la parte material, de infraestructura, también es el cambio pedagógico, porque estamos haciendo innovaciones pedagógicas para mejorar la calidad de educación. (Ana)

Se debe dar prioridad a los alumnos, lograr el desarrollo de todas sus potencialidades:

[...] haciendo que el maestro se identifique más con los alumnos, les de mayor prioridad, que el maestro ya no crea que él es el único que conoce, que domina, que tiene todo el conocimiento ¿no?, sino que nuestros alumnos ya vienen con una serie de conocimientos porque no vienen de cero. Entonces estamos tratando de desarrollar todo lo positivo, todo lo bueno que tiene el niño y moldear, utilizar todas sus potencialidades. (Ana)

Entre los cambios, se está «dando una atención personalizada y se está haciendo también que trabajen en grupos los alumnos para que se ayuden entre ellos» (Ana). También es importante la adaptación a los cambios tecnológicos y la utilización de computadoras que, aunque sean pocas, son muy importantes en términos simbólicos.

Cada día queremos mejorar más y más, y tan es así que cuando yo tomé la dirección recibimos donaciones del Ministerio de la Presidencia, del mismo gobierno también —he traído suerte como se dice— acá al colegio y me donaron computadoras, seis computadoras, que no son muchas, pero esas seis computadoras estamos haciéndolas trabajar al máximo para el beneficio de los alumnos. (Ana)

Asimismo, la concepción pobre que se tiene de los pobladores del barrio y de los alumnos se puede convertir en un reclamo a los profesores, haciéndolos sentirse responsables de los escasos logros de sus alumnos.

Entonces, la mayoría de los profesores de secundaria se quejan de los alumnos porque dicen que tienen muchos problemas, que son ociosos, que no cumplen las tareas, etc., y yo siempre les he dicho que se debe a que ustedes no han tenido la forma de cómo llegar a los alumnos, no han sabido motivarlos, simplemente se dedican a dar sus cursos, cumplir con su programa y no les importa de qué manera el alumno aprende, si es que aprenden o no aprenden. (Carlos)

Sin embargo, el mismo director que pide esta dedicación de sus profesores reconoce también que él no logra dedicar el tiempo necesario al trabajo pedagógico:

Yo entiendo que mi labor es un poco limitada porque el dedicarse a lo que es la cuestión pedagógica me daría más tiempo dentro del plantel, pero a la vez se descuidaría el aspecto de gestión. (Carlos)

Así, por su carácter absorbente, el trabajo pedagógico —que se valora en sí mismo— parece competir con la gestión administrativa, que se percibe aquí como la función central del director. Sin embargo, la planificación, que es herramienta clave de una buena gestión administrativa, aparece muy poco en las entrevistas. En un caso, se la menciona para decir que no se realizó.

Quiero decir, si en esos dos meses nosotros podríamos haber hecho una planificación económica, por ejemplo, podríamos haber hecho un presupuesto de ingreso y un presupuesto de egresos, para no tener problemas que encontramos allí. (José)

La directora Ana, por su parte, quien ha manifestado bastante interés por el cambio pedagógico, busca enterarse de los que sucede en su colegio haciendo sus «rondas»:

Utilizo la observación, en mis paseos que doy, rondas podríamos decir, así por la escuela, voy observando cómo están trabajando o sea, no directamente, no me meto dentro de su clase, pero me doy cuenta cómo está trabajando, cómo están los alumnos, si los alumnos están contentos si están atendiendo, si les interesa. (Ana)

### *Manejar las relaciones con los profesores*

El director debe manejar correctamente las relaciones con los profesores. Un primer aspecto importante aquí es el énfasis que ponen algunos en el trabajo en equipo, en comisiones, método por lo demás frecuente en los colegios, en particular dentro de una amplia tradición de organización de actividades para la celebración de fechas cívicas.

Aquí, la forma que trabajamos es a través de comités o equipos de trabajo para cada fecha importante, sobre todo, ya tienen ellos sus actividades definidas, entonces en la etapa de planificación ahí ya formamos las comisiones. (Ana)

En el caso de actividades regulares, la organización se sustenta en los coordinadores: «También tenemos equipos permanentes como son los coordinadores de grado, tenemos coordinadores de primero, de segundo, de tercero» (Ana).

En algunos casos, muchas decisiones se adoptan entre todos los profesores, quienes se comprometen así a ejecutarlas. También se toma en cuenta a los padres de familia.

Casi todas las decisiones las tenemos que tomar en conjunto, profesores, subdirector, directores, todos, para poder estar de acuer-

do y lograr el objetivo, porque si no están de acuerdo, así yo tome decisiones, no se cumplirían. Y también los padres de familia, es un elemento importante también como apoyo para nuestra escuela. (Ana)

Otro aspecto importante es la evaluación. Aun cuando no disponen normalmente de la posibilidad de seleccionar su personal, los directores de colegios nacionales tienen evidentemente una opinión sobre el desempeño de cada uno de sus profesores. En las entrevistas no se preguntó explícitamente sobre criterios de evaluación; sin embargo, tal vez precisamente porque las respuestas no estuvieron enmarcadas dentro de un formato burocrático, aparece con fuerza que uno de los criterios importantes es la identificación con el plantel.

[...] y hay otro tipo, que son aquellos que tienen una mayor identificación con el plantel, que están en todo momento respaldando las buenas acciones y de alguna manera criticando las malas; apoyan cuando se les convoca, se les pide su apoyo, sea en un trabajo específico, en una tarea que se tiene que cumplir. (Carlos)

El prestigio del plantel y la identidad de los profesores en torno a él son, pues, muy importantes y justifican plenamente la función que el director considera central, como lo vimos, de buscar la unión en el colegio. Esta unidad es difícil y siempre precaria, como lo muestra la frecuente división entre primaria y secundaria o entre turno de mañana y turno de tarde. Y aun cuando el director pretenda tener con sus profesores una relación «buena, amigable, de apertura», también debe reconocer, como lo hace Carlos, que existen problemas con algunos, aunque sólo se trate de «una minoría, pero que de alguna manera afectan»:

Todavía hay conflictos de turnos hasta ahora. [...] Se trató de unificar en los años 92, 93, 94, mediante actividades centrales. Se unificó. No todos participaban, pero al menos había un espíritu integrador, sí. (Edilberto)

El trabajo en comisiones con ocasión de las fechas cívicas puedes ser una manera de integrar. «Entonces, más es la idea de un grupo de maestros de unificar en las fechas cívicas» (Edilberto). Pero la tarea del director no es siempre tan grata. En ciertas circunstancias hay que tomar medidas muy duras, como en el caso en que el director tuvo que racionalizar el personal docente, es decir, despedir a un grupo de profesores, o cuando restableció la disciplina con dureza.

Puedo advertirte que en mi gestión botar profesores, botar alumnos, exigir trabajo, permanencia, no fue nada fácil. Yo era, de director, el malo, de cierta manera. Porque si no, imagínate. De un relato total llegamos a un formalismo total. [...] Yo había sido amigo de todo el mundo, pero lamentablemente tenía que asumir esa responsabilidad en ese momento dado. (Edilberto)

No todo conflicto, sin embargo, se percibe como negativo. Algunos reconocen, por ejemplo, la importancia de recibir críticas. La discusión en asamblea y la críticas permiten avanzar, aunque esto ahora se haya perdido.

Las críticas ayudan a avanzar. [...] Cuando más critican, más avanzas. Sean buenas o sean malas. Entonces uno puede analizar cosas que a veces uno no se da cuenta. Pero en las asambleas de ahora no se discute mucho. [...] Ahora intentamos evitar el conflicto. Ahora no se avanza porque hay que evitar, simplemente evitar. (Edilberto)

Cuando se produce una buena discusión, al final se hacen las cosas «con el espíritu de hacer las cosas [...], porque somos maestros» (Edilberto).

Claro que esto último lo dice quien, después de haber sido el encargado de la dirección, observa la actual conducción del colegio desde una mirada crítica.

Falta mucha sinceridad ahora. Hay mucho egoísmo. Ojalá no se llegue a la envidia porque ahí sí sería el colmo. Entonces es una

especie de situaciones que se viven y que lamentablemente, pues, nuestra directora no se da cuenta. (Edilberto)

### *Levantar la imagen del colegio*

Una manera de resumir lo que busca el director y lo que piensa que se espera de él es declarar que procura levantar la imagen del colegio. Esto aparece, lo hemos visto, en la relación con los profesores y es una de sus motivaciones para exigir disciplina. También es lo que justifica cierto tipo de obras de infraestructura.

Nosotros considerábamos la construcción de la fachada principal algo importante, y hoy todos alumnos, padres de familia, vecinos, la comunidad están felices con esa obra, a pesar de que es una obra pequeña. (José)

En el tema de la disciplina, el perjuicio a la imagen del colegio puede ser una gran motivación para cambiar y evitar el maltrato al niño, el cual resulta de una disciplina demasiado estricta.

Hemos tratado de que el maestro intente cambiar, porque a pesar del significado de que nuestro centro educativo sea bien visto, no podemos desperdigar esa imagen de maltrato al alumno, de maltrato del alumno hacia los profesores. (José)

Nótese de paso que en este caso la crítica no es solo al maltrato al alumno, sino también a la respuesta similar de los alumnos.

Con todo, la construcción de esta imagen resulta muy tradicional y centrada en la apariencia externa. En cambio, los logros pedagógicos no aparecen mencionados como una manera de construir esa imagen.

Hemos tratado de dar una mejor imagen de nuestro colegio, de allí la construcción de la fachada principal, estamos dándole nueva imagen a nuestro centro educativo, con el orden, la disciplina, la



puntualidad de los estudiantes, con la presentación personal. Hemos implantado [...] el modelo de peinado para las chicas: la trenza celeste, el corte de cabello de los alumnos y el uniforme que da la dirección. [...] Se necesita que el alumno venga correctamente uniformado para no confundirlo con gente que se filtra al colegio. (José)

### ***La responsabilidad es permanente: no hay sábados ni domingos***

Finalmente, estas responsabilidades del director son de dedicación exclusiva. Él tiene que estar perenne en las tareas de la escuela. Ello genera eventuales quejas cuando el director no se siente reconocido en su tarea, pese a la gran dedicación que él percibe estar dando a su tarea.

A veces una da como dice todo y no recibe nada. En vez de recibir siquiera un poco de apoyo, de aliento, nada, recibes críticas. Hubo un momento... porque imagínese, yo salía de mi casa a las 7 de la mañana porque tenía que ser la primera en llegar y la última en salir. Muchas veces me quedaba a veces hasta después de las 6 de la tarde, la última hora de salida, y a veces que llegaban los que estaban haciendo aulas de FONCODES, los domingos teníamos que ir a ver la obra. Para mí no había sábado y no había domingo, tenía que estar perenne. (Nancy)

### **3. Las redes en las que se mueve el director**

En el ejercicio de su cargo, el director se relaciona con múltiples actores, muchos de los cuales ya han sido mencionados. Volveremos ahora a observar la naturaleza de algunas de estas relaciones.

## *Con la Asociación de Padres de Familia y con los padres de familia*

La relación con la Apafa es muchas veces tirante. En general, se espera de ella que apoye al colegio con trabajo u organizando actividades:

Con la Asociación de Padres de Familia, bueno, no hemos hasta la fecha, gracias a Dios, no hemos tenido ninguna clase de impases ni rozamientos, por cuanto se ha tratado de organizar los trabajos, se ha tratado de orientar las necesidades, se ha cumplido con eso [...] y los padres de familia, cuando se ha tratado de colaborar, han colaborado, salvo el año pasado que dijeron «ya no podemos porque los bolsillos no dan, por favor, que no hayan actividades». (Luis)

La relación difícil tiene que ver con la pobre imagen que tiene el director de la capacidad de los padres de familia y su voluntad de imponer su propio criterio.

[...] la gran mayoría de los que toman la responsabilidad de Apafa son gente de escasos estudios y ni siquiera tienen su secundaria completa, algunos ni siquiera tienen primaria completa. Entonces allí viene la deficiencia, la incapacidad de repente. (José)

Esta actitud conduce fácilmente a confrontaciones en torno al uso del dinero, con acusaciones de malversación. En el caso siguiente, la directora se muestra convencida de que el avance del colegio se debió a su triunfo en el pleito.

Cuando yo me hice cargo de la dirección recuerdo que encontramos miles de problemas. La Apafa estaba formada por gente que solamente se preocupaba por lo económico, y lo agarraban, lo despilfarraban para otros medios y no para lo que necesitaba el colegio. Por eso que el colegio nunca avanzaba. [...] Se le sacó a esa Apafa, buscamos otro personal para elegir nuevamente a una junta directiva. Luego [...] hubo un avance bastante notable. (Nancy)

Aun sin llegar a extremos, los conflictos pueden deberse a una confusión sobre los roles respectivos, por lo que una aclaración al respecto ayuda en la relación. El director o la directora es quien tiene la iniciativa en estas precisiones.

Cuando recién me inicié sí tuve dificultades, hubo muchas cosas que no estaban bien, pero al año siguiente, con la nueva Apafa, les conversé, les hice ver por qué estaban ellos acá, cuál era su rol, cuál es su función, y bueno, estamos marchando bien. (Ana)

Sin embargo, la búsqueda del consenso es posible y un buen director maneja el arte de lograrlo en una asamblea.

Siempre ha habido conflictos entre maestros, directivos y padres de familia. Recuerdo mucho alas reuniones a las que asistía, la gran mayoría era pura pelea, no se llegaba a un consenso general. Yo recuerdo mucho cuando tomé la dirección del colegio, llamé a una asamblea general de padres de familia un día domingo antes de empezar las clases y me gustó mucho porque fue una asamblea en la cual hubo consenso. (José)

Las decisiones en materia técnico-pedagógica se toman con los profesores y las que requieren la participación de los padres de familia se toman con ellos. En este caso, se trata normalmente de comprometer a los padres de familia en alguna actividad para recaudar fondos para el colegio o pedirles algún tipo de apoyo. Últimamente, sin embargo, algunos directores están concediendo importancia a las escuelas de padres. En general, se desea que los profesores tengan una buena relación con los padres de familia y entiendan «que los padres tienen una importancia en la educación». (Carlos)

### *Con el sindicato*

El tema del sindicato, que hubiera sido central en otras épocas, es totalmente marginal en estas entrevistas. No aparece como un pro-

blema actual sino como parte de la historia del colegio y del propio director. Algunos de ellos, que eventualmente tuvieron participación sindical como profesores —como es el caso de José— consideran que el sindicato es positivo para el colegio.

Esta dirección ha sido prácticamente el promotor para poder organizar el sindicato de profesores. Uno no tanto pensando en el antagonismo, sino pensando en que todos debemos conjugar en una sola idea, trabajar todos por una institución, y qué mejor es trabajar con la organización que represente de alguna manera a todos los maestros. Eso ha sido nuestra preparación y una propuesta muy personal, con la que algunos directivos no estaban de acuerdo. Yo fui el promotor de organizar el sindicato y se organizó. (José)

Para este director, la responsabilidad sindical no se reduce a la defensa de los docentes, sino que abarca además el respeto a una ética del maestro que prohíbe la agresión física. No todos lo entienden así y esto condujo en su momento a su renuncia de José como director.

### *Con las instancias administrativas*

La relación con las instancias del Ministerio de Educación, en especial con la Unidad de Servicios Educativos (USE), instancia administrativa superior, es muy importante para entender la lógica de acción del director. Las entrevistas realizadas no se encaminaron en ese sentido y contienen poca información sobre el tema, que debería ser trabajado más adelante.

Queda sin embargo claro que las relaciones no son siempre las mejores. En particular, la USE aparece como un espacio burocrático en el que se mueven influencias que, en un conflicto con la dirección, pueden ser utilizadas tanto por los profesores como por padres de familia o Apafa.

### *Con el barrio*

El tema del barrio ha sido tratado en relación con la forja de legitimidad por el director. Se trata evidentemente de un espacio en el que existen múltiples posibilidades de tejer redes. Un director de escuela puede llegar a ser un gran líder barrial. El ejemplo más claro es el de Michel Azcueta, quien llegó a la alcaldía de Villa El Salvador desde esa posición. Este es un tema que requiere una acumulación de materiales empíricos que mostrarán seguramente a directores muy conectados con el barrio y otros que, viniendo de fuera, mantienen un contacto mínimo o lo hacen con los padres de familia exclusivamente en tanto tales.

Pese a las limitaciones de nuestra entrevistas en ese sentido, encontramos a un director que entiende que cumple una función dentro del barrio que va más allá de la educación de los niños, y se jacta por ejemplo de haber promovido una jornada de trabajo en toda la zona: «Yo fui el promotor de hacer una jornada de trabajo a nivel de toda la zona de Villa María del Triunfo, de trabajar en grupo». (José)

### *Con otras escuelas*

Profesores y directores de diversos colegios se conocen e interactúan. Dentro de los esfuerzos actuales por transformar la educación, un aspecto muy interesante es la promoción de redes de escuelas. Una de las entrevistadas menciona en ese sentido la coordinación con otras escuelas para intercambiar experiencias.

También tenemos coordinaciones con otras escuelas, nosotros ya estamos trabajando con otras escuelas, ya se ha formado una subred de acá [...] y la coordinadora general de esa subred es mi profesora, una de mis profesoras de segundo grado. (Ana)

#### 4. Conclusiones

A partir de algunas entrevistas abiertas, el trabajo presentado se ha limitado a intentar desentrañar la articulación de los elementos que sustentan el discurso de directores de colegios públicos de Lima.

Encontramos que, sobre la base de su situación legal en el cargo, los directores sustentan su legitimidad en una búsqueda de apoyo y reconocimiento de los padres de familia y de los profesores. Los estudiantes no aparecen directamente en este aspecto: son mencionados en relación con la autoridad de los profesores, mas no en relación con la conducción del colegio. El poco aprecio hacia los Consejos Estudiantiles parece vinculado al tema. Sería útil, en este aspecto, comparar con el discurso de directores de algunos colegios particulares en los que existe una organización estudiantil fuerte.

La relación con la población es paternalista: se comprende y lamenta su pobreza, pero se la critica por su supuesto «bajo nivel cultural» (confundido con el bajo nivel de educación formal) y por tener abandonados a sus hijos. El director se siente entonces llamado a orientar a la población. Esta actitud es el posible origen de conflictos. El problema central que se percibe es el del sentimiento de superioridad hacia la gente del barrio, y también hacia los alumnos, sentimiento compartido, por lo demás, por muchos profesores.

La relación con los profesores es de tensión, dentro de una actitud de mutuo respeto. Se busca el consenso, pero se requiere también eficiencia en la gestión: ambos elementos pueden resultar contradictorios en ciertas circunstancias, pero son a la vez necesarios para lograr el reconocimiento de los profesores. En este aspecto, el discurso muestra por tanto lo delicado de un cargo en el que se tiene que lograr obediencia de colegas. La tentación autoritaria parece aquí puesta en jaque por la dificultad para lograr de ese modo articular el trabajo de los docentes, especialmente cuando se les exige ahora demostrar mayor creatividad y trabajar en equipo. La añoranza por la disciplina a la antigua muestra, sin embargo, que los métodos de búsqueda de consenso son difíciles de asumir positivamente.

Aunque sustentado también en una buena gestión administrativa, el ejercicio de la autoridad no se centra en ella —y en algún caso se reconocen las limitaciones en esta materia— sino en aspectos tales como velar por la infraestructura, mostrarse justo e imparcial, mantener la disciplina, dirigir los cambios pedagógicos y manejar las relaciones con los profesores, todo lo cual podría sintetizarse en la idea de levantar la imagen del colegio.

Las redes sociales e institucionales dentro de las cuales se procesan conflictos diversos han sido apenas esbozadas, pero la importancia dada a la Apafa en el discurso indica que en la relación con ella están en juego muchas de las posibilidades de articulación de fuerzas entre el colegio y los padres de familia.

El esfuerzo por entrar en la complejidad del discurso nos ha mostrado así ciertas tensiones propias del cargo que ocupa el director, obviamente desde su punto de vista, que tiende a ponerlo en valor. Podemos, desde luego, dudar de que en los hechos actúe siempre como lo dice o como lo desea. Sabemos, por ejemplo, que muchos directores aceptan por lo menos pasivamente los métodos disciplinarios tradicionales de algunos profesores y de muchos auxiliares. Por ello sería útil un cotejo de lo anterior con la visión de los profesores y, sobre todo, con la de los estudiantes.

No obstante, el discurso de los directores resulta muy revelador de hechos y tensiones reales. Muestra las dificultades y dilemas existentes entre un discurso nuevo de renovación que ya han hecho suyo, su nostalgia del pasado, sus prejuicios heredados sobre el conocimiento y la cultura, y las dificultades concretas que tienen que enfrentar para lograr que el colegio funcione con escasos recursos sin demasiados conflictos y problemas.