



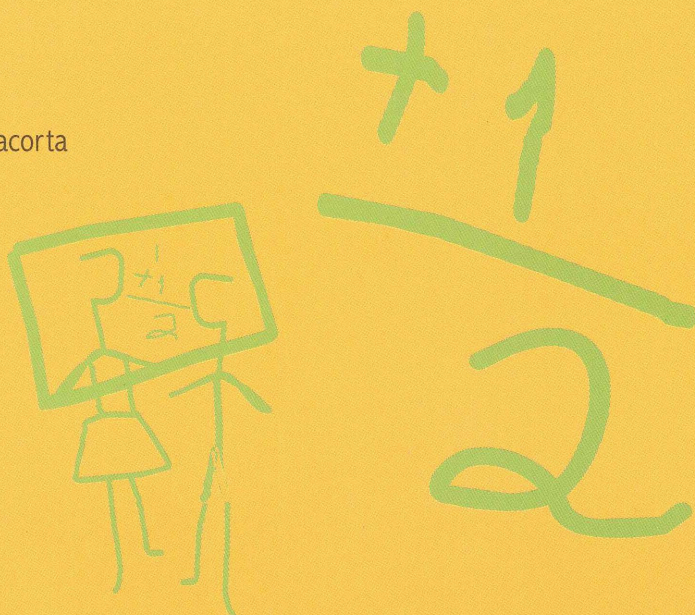
para comprender la
escuela pública

desde sus crisis y posibilidades

Capítulo 17

Editor

Juan Ansión
Ana María Villacorta



Para comprender la escuela pública desde sus crisis y posibilidades

Primera edición, noviembre de 2004

Tiraje, 500 ejemplares

Realizado gracias al apoyo de las siguientes instituciones belgas:

Conseil Interuniversitaire de la Communauté Française de Belgique (CIUF)

Commission de Coopération Universitaire au Développement (CUD)

© Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2004

Plaza Francia 1164, Lima 1 – Perú

Teléfs.: (51 1) 330-7410, 330-7411

Fax: (51 1) 330-7405

Correo electrónico: feditor@pucp.edu.pe

Portal URL: www.pucp.edu.pe/publicaciones/fondo_ed/

Diseño de cubierta: Ana Lucía Saavedra

Diagramación de interiores: Aída Nagata

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

ISBN: 9972-42-662-9

Hecho el depósito legal: 1501362004-7167

Impreso en el Perú – Printed in Peru

EL ROL DE LOS ACTORES DE LA ESCUELA PÚBLICA FRENTE A LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA

Ana María Villacorta

1. PRESENTACIÓN

Alrededor de 1996, luego de la construcción masiva de escuelas, se inicia, primero solo en primaria, un proceso piloto de capacitación a docentes con el objetivo de mejorar la calidad educativa una vez generalizado el acceso a la escuela. En 1997 empieza el Planged¹ (directores) y el 98 el Plancad² para secundaria.

Se comienza a hablar de la intencionalidad de autonomía de los centros educativos en la conducción de su propio desarrollo, aparece el término de gestión de la escuela y en algunos documentos oficiales se menciona inclusive al director como el gerente.

Entre setiembre de 2001 y setiembre de 2002, la Universidad Católica del Perú, con el apoyo del CONCYTEC, realizó una investigación titulada: «Los actores de la escuela pública: estudio etnográfico para una gestión eficaz y democrática - Fase 1», cuyo tema central fue conocer el rol de los actores de la escuela en una gestión «exitosa».

La estrategia principal para la selección y clasificación de las tres escuelas exitosas con las que se realizaría esta investigación fue la coordinación con una ONG de amplia trayectoria de trabajo con las escuelas públicas en el distrito de San Juan de Lurigancho. Los indicadores de éxito señalados por esta institución fueron los siguientes:

- La participación masiva de sus maestros en las capacitaciones.
- Que la escuela tuviera interés en que las cosas en su interior fueran diferentes.

1. Plan de capacitación en gestión educativa para directores.

2. Plan de capacitación a docentes.

- Que sus productos fueran bastante buenos (PDI, PCC, etc.).
- Que el centro educativo hubiera tenido un gran cambio positivo a partir de 1999.

En este avance de investigación será desarrollado un solo tema en uno de los tres centros educativos estudiados: las opiniones y expectativas de sí mismos y de los demás que tienen los miembros de la comunidad educativa (directivos, docentes, alumnos y padres de familia) en lo concerniente a las actividades que cada uno realiza o debería realizar para el buen funcionamiento de su centro educativo; poniendo énfasis en las relaciones que se establecen entre ellos y la influencia que ejercen estas sobre la gestión de la escuela.

2. EL ROL DE LOS ACTORES DE LA ESCUELA PÚBLICA

El desarrollo del PDI (actualmente PEI) plantea integrar como objetivo institucional aquellos problemas del entorno sobre los cuales pueda intervenir desde una mirada educativa, principio que será clave en la organización de la escuela porque no solo posibilitará su acercamiento a su entorno social, sino que empezará a diluir la relación macro entre este y las responsabilidades del Estado, terminando la escuela —y sus actores— por asumir muchas veces múltiples y hasta demasiados roles. De cómo fuerzas externas los empujan a hacer frente a una serie de cambios sin mayores instrumentos, desde recursos económicos hasta afectivos y emocionales, pasando por una pobre formación académica que no les permite analizar completamente la situación en la que se hallan.

[...] Ya estamos atacando, identificando cuáles son los problemas. El año pasado el director había tabulado una escala y cuadros estadísticos de desaprobados por año; repitencia que nos ayudó a pensar en cuáles son los problemas que ocasionan esto. Se encontró varios factores pero lo que correspondía a lo pedagógico podíamos solucionarlo, se habló, se aclaró eso y creo que estamos en camino. No podemos solucionar lo que corresponde a la alimentación de los chicos, aunque habíamos pensado en un comedor, pero ahorita todavía no se da porque hubo necesidad de construir aulas, de repente para los años que vienen, pero sí está planificado un comedor. Ahí ayudaríamos bastante a los chicos porque tenemos bastante alumnado con bajo nivel nutritivo, se encuentran algunos que están con las justas, todo amarillo [...] AM23SD

Frente a la dura realidad y a las múltiples necesidades de la población del entorno, la pregunta sobre cuál es la tarea que le corresponde a la escuela es importante pero difícil de responder. Menos sencillo aún es precisar cómo hacerla.

Por eso veremos las opiniones y expectativas que los diferentes miembros de la comunidad educativa tienen de sí mismos y de los demás, en relación con las actividades que realizan o deberían realizar para el buen funcionamiento del colegio, es decir la gestión, de manera de cumplir con el rol que tienen en la sociedad.

2.1. El director

Uno de los centros educativos estudiados nos sorprende por la gran cantidad de actividades que se ejecutan y el empuje y creatividad con que son administradas. Veamos alguna de ellas, según el testimonio de su director:

[...] proyecto de gestión organizado por EDUCA y la USE, con participación de los directores de tres distritos: La Victoria, distrito San Luis y nuestro distrito San Juan de Lurigancho. Primer lugar: premio económico, pizarra acrílica y no sé qué más [...]AM07DI

[...] 1999: Edu-feria cultural [...] trabajos que hacen a nivel centros educativos en identidad, preparación de trajes típicos, danza, proyectos con los chicos, etc. [...] como siempre, hemos ocupado los primeros lugares en varias áreas como matemáticas, comunicación [...]AM07DI

[...] 2000: Edu-feria cultural, Edu-intercambio, campaña de salud en donde los alumnos se presentaron y ganaron varios premios, entre ellos podemos destacar, guitarra, zampona, cajones para el taller de música [...] AM07DI

[...] Edu-olimpiadas, campeonato magisterial organizado por USE y EDUCA en voleibol, fulbito, ajedrez, danza, canción y también en eso siempre hemos ganado, en atletismo [...] AM07DI

[...] 2001: Edu-feria cultural, segundo en danzas. Premio un scanner y un mini componente [...] AM07DI

[...] 2001: Concurso de proyectos de innovación de los cuales se clasificaron dos proyectos de innovación de secundaria, un proyecto de aprendizaje de primaria y uno de comunicación con secundaria [...] AM07DI

[...] Exposición de trabajos de innovación pedagógica. Pasaron a la fase nacional cuatro, dos proyectos de innovación y dos proyectos de aprendizaje [...] AM07DI

[...] Concurso nacional en gestión institucional y pedagógica, con el tema de desarrollo de habilidades sociales en alumnos pandilleros: «Chicos AHS» (Adolescentes con Habilidades Sociales). Ganó. Premio S/. 500.00 para reposición de gastos, pizarras acrílicas y colchonetas [...] AM07DI

[...] Proyecto «Dando vida a la vida», como trabajo de salud ambiental auspiciado por el propietario del fundo Santa Rosa. Por el avance en los andenes: 100 metros de manguera, dos carretillas, 10 rastrillos, 10 picos, 10 palas, 10 juegos de jardinería y cinco tijeras de podar. «Nos dio árboles frutales y nos ayudó en el mantenimiento» [...] AM07DI

[...] Concurso del Ministerio de Educación para los centros educativos buscando innovación, lo que era un proyecto pedagógico lo hemos convertido en institucional [...] nos presentamos el año pasado, en octubre y el resultado ya nos anunciaron informalmente en diciembre del 2001, pero este año ya nos oficializan en el mes de abril. Son \$ 4.000 para ejecutar el proyecto, hay varios talleres que realizar y vamos a invertir en compra de equipo, materiales, máquinas [...] AM07DI

[...] 2002: Participación en el concurso nacional organizado por el Banco Mundial sobre proyectos productivos, «hacer un taller de maletines, mochilas, darle un poco de mentalidad empresarial, formar chicos con problemas sociales, de aprendizaje, con una mentalidad empresarial, que conozca de mercado, de estudio de mercado, un poco de marketing, que conozca un poco de administración de empresa, una serie de cosas. Queremos en otras palabras formar chicos problemas y convertirlos en chicos pequeños empresarios, que salgan con esa mentalidad, ya no con esa mentalidad que tienen actual [...] Vamos a tener un grupo de chicos organizado que vean el problema de la pandilla y líderes, que van a encabezar, van a dirigir a sus compañeros para mejorar el centro educativo» [...] AM07DI

[...] Para el año 2002 ó 2003, vamos a formalizar un equipo de investigación porque también hay problemas en los centros educativos que requieren investigación un poco más profunda, por ejemplo, hacer un seguimiento del proceso de aprendizaje de los alumnos. Yo he hecho una estadística pero ahora hay que averiguar por qué el bajo rendimiento [...] AM07DI

[...] hay que investigar por qué los alumnos no mejoran su aprendizaje, averiguar si es problema de alumnos, es problema de la escuela, de docentes; si es de alumnos, quizás la desnutrición o la situación familiar en casa [...] AM07DI

Desde el punto de vista del director

La figura y el rol del director en la escuela pública es muy importante. Legalmente es señalado como el responsable de todas las decisiones y actividades que ocurran al interior y como consecuencia de su gestión; sin embargo existen diferencias entre la manera de comprender y esperar lo que haga un director.

El propio director dice de sí mismo que sus tareas son:

Construir un clima institucional favorable

Es decir propiciar la condiciones internas en el centro educativo para evitar y/o resolver los conflictos entre el personal docente y administrativo.

[...] Cuando llegué acá me enteré que era un colegio donde había un conflicto a nivel de padres. Padres divididos en dos grupos, a favor del director y en contra del director; los profesores lo mismo a favor del director y en contra del director, ¿no?, uno por uno, averiguando también qué profesores son los que mueven. Hay gente clave que mueve, ¿no?, y con ellos abordando uno por uno, invitándoles gaseosa, hasta una cerveza. Así es, así, se conversó con algunos que encabezaban a los docentes, entre ellos estaba el profesor que era la pieza clave [...] AM07DI

Encabezar la planificación y administrar la organización de la escuela

[...] La tarea del director: Pienso que una buena planificación, pero una planificación no solo del director, sino de toda la comunidad escolar, llámese docentes, directivos,

hasta quizás con la participación de los docentes administrativos. Se planifica, luego se organiza [...] a los profesores y los profesores que a su vez organizan a sus alumnos, a los padres de familia. Luego, después de organizar, se empieza la etapa de la ejecución [...] y a la vez evaluamos constantemente, si se encuentran errores, lo van tratando de buscar alguna alternativa o solución, una solución, y si hay salones quizás un poco difíciles, entonces tratamos de coordinar, directivo-docentes, quizás también padres de familia. Después de la ejecución se debe dar una evaluación constante [...] hasta generar instrumentos de control, de seguimiento [...] este proyecto que hemos ganado nos ha enseñado a hacer una serie de fichas, este año parece que lo vamos a llenar el colegio de fichas, fichas, quizás en una forma exagerada, pero creo que es necesario una evaluación constante de todas las actividades que se ejecutan en el colegio, para informar a la comunidad educativa y también tomar quizás los correctivos para lo sucesivo [...] Si se hace todo esto, me parece que estamos un poco avanzando en lo que es gestión [...] AM07DI

Esta exposición revela la claridad con que el director ve su propio trabajo, reconociendo la importancia de la participación de toda la comunidad educativa, al igual que el liderazgo que debe mantener en la ejecución de las acciones. Sin embargo las diferencias de percepción de los roles dentro de la gestión de un centro educativo son expresadas claramente cuando dice:

[...] Pero también a la vez significa que el director tenga que ausentarse y al ausentarse a veces los profesores piensan que el director no esta en el colegio, «no para en el colegio, qué hace, dónde está», comentarios. Ahora nosotros para eso, para lo que es control de USE, tenemos un cuadro de desplazamiento, entonces el director cuando sale siempre pone en el cuadernito adónde va y si me olvido yo, la secretaria debe anotar adónde salió, a qué hora salió y con quién salió. Ese es el control, y por supuesto de eso no se enteran los profesores, y ahora estoy pensando en una pizarrita acá dentro de la sala de las oficinas de salida, una pizarrita para comunicar al personal, dejar avisos: el director salió a tal hora y por tal motivo, para evitar problemas, todavía no lo estoy aplicando [...] AM07DI

Relacionarse con otras instituciones

[...] Además [...] a nivel de dirección la gestión no solamente es del centro educativo, también es con las instituciones educativas, con las instituciones de la comunidad y otras, quizás de otros municipios, de los ministerios [...] al final redunda en que el colegio tenga una buena gestión, de vanguardia [...] AM07DI

Adecuar la infraestructura a las necesidades de la escuela

El dicho de que todo director de escuela pública lleva en el alma un constructor parece ser cierto y tal vez esté fuertemente relacionado con una demanda siempre en aumento; sin embargo, esta tendencia puede convertirse en una de las principales fuentes de distracción y desconcentración de la gestión, al centrarse principalmente en las ampliaciones físicas del espacio antes que en la mejora de la calidad de la labor

pedagógica, desviando igualmente la responsabilidad de las instancias públicas para lo uno y lo otro.

Veamos lo que nos dice el mismo director:

[...] ¿El director tiene que estar construyendo la ampliación de su local? Considero que es responsabilidad del organismo del Estado, en este caso INFES o el Ministerio de la Presidencia o de Educación. Pero el Ministerio de Educación da una cierta cantidad de presupuesto a las USEs y las USEs tienen para mantenimientos y mejora de las construcciones en los centros educativos y los directores que sabemos que hay presupuesto pues acudimos a las USEs para que nos apoyen en la construcción de ambientes. Pero como [...] hay una demanda de matrícula y no podemos abastecer a toda la población, y se debe abastecer la demanda educativa del asentamiento José Carlos Mariátegui, nosotros nos vemos un poco incapacitados, entonces qué hacemos, coordinamos con la Apafa para donar un aporte de los padres de familia, cada año, y ese aporte lo planifican, en un plan operativo anual, ellos tienen un plan operativo anual y en coordinación con el director, realizan obras [...] AM07DI

Es así que el centro educativo se convierte en el receptor de la demanda y las protestas de la población quienes sienten que depende de la escuela, y de su director, el conseguir la matrícula deseada.

[...] Este año por ejemplo hay demanda de matrícula y no tenemos aulas, entonces en el primer punto hemos considerado la construcción de las tres aulas, pero su recurso solo alcanzó para las paredes, el tarrajeo, veredas, pizarra, piso, hasta ahí. Entonces ya se veían imposibles de cubrir los gastos del techado, entonces ya, en una primera oportunidad los de la Apafa fueron a la USE a hacer su gestión y el señor encargado de hacer este tipo de mantenimiento en los colegios, prácticamente lo botó al representante de Apafa porque ha ido muy agresivo, fue insolente. Entonces, le dijo, a partir de ahora nunca lo voy a atender a usted y toda la gestión la debe hacer el director [...] *En conclusión*, creo que el director no solo, como decían antes, debe hacer gestión dentro de la escuela, quizá con la intención de mejorar el proceso de aprendizaje, de la calidad de enseñanza; también tiene que ver la parte de infraestructura, mejorar los talleres, mejorar todo el equipamiento de la dirección, de las oficinas y también mejorar en cuanto a lo que es construcciones. Por eso es que nos lanzamos a eso de ampliación de parques, de canchas de fútbol, una serie de cosas [...] AM07DI

Lo que opinan y esperan los docentes del director

Ahora veamos las opiniones de los docentes acerca del rol del director, lo que consideran que es su labor, señalando también lo que un buen director no debería hacer, permitiendo deducir la noción de gestión que manejan así como encontrar las diferencias y similitudes con las opiniones del director.

Para los docentes un director debe encargarse de:

Organización y planificación

A pesar de que se menciona una visión aparentemente horizontal entre la labor del director y la de los docentes, se puede leer una fuerte separación de roles que impediría la intervención natural, espontánea y no conflictiva de los docentes hacia la responsabilidad del director.

[...] nosotros los profesores, a pesar de que estamos en el campo y que hacemos casi todo el trabajo, pero todo viene por la organización y la planificación de la dirección y entonces esos planes, esos proyectos, esas organizaciones que vienen, ya vienen planificados y considero que nosotros también somos parte de esas funciones porque nosotros somos los entes ejecutores, mientras ellos son los entes organizadores [...] hay una paridad entre ellos y nosotros, porque nosotros somos de campo y ellos de oficina [...] pero siempre nos complementamos [...] AM12PP

Motor y responsable de todo

Si bien la ley educativa establece la responsabilidad máxima en la figura del director, esto puede ser utilizado como el argumento para mantener y establecer dependencias y/o actitudes posibles de calificar como pasivas.

[...] Yo pienso que lo que tiene más peso es la dirección. Si sabe encaminar, guiar, yo pienso que todo, desde ahí va todo bien, si es una dirección que es justa, que es humana, es creativa [...] también tiene, orden y disciplina [...] AM14PS

[...] El director es el responsable de todo, si yo me comporto mal, y me comporté mal en el aula y alguien descubrió eso, pone denuncia, el documento llega a él, la sanción, por no haberme controlado, por no haberme visto. De ahí el director por intermedio de él, recién soy sancionada yo [...] AM21PP

Mantiene la armonía identificando capacidades

[...] ¿rol del director? Su rol es que haya unidad porque es el centro educativo, por ejemplo, cuando tenemos una reunión importante, con primaria y secundaria, todos juntos ahí, todos, se promueve de que haya unidad, porque, no es pues, por acá por allá, si un centro educativo, es una familia [...] AM16PS

[...] el director nos mantiene en una armonía única, es decir que nos respeta nuestras ideas, nuestras discrepancias, pero al momento de trabajar nos ubica y nunca él se pone en el sentido de que es tajante o autoritario [...] por favor, pueden hacerlo o hagan un esfuerzo, nos convence [...] por ejemplo, dice: usted es hábil en el curso de matemáticas, nos ubica en lo mejor que somos hábiles; nos ubica de tal manera que no nos deja en el aire ni estamos en un lugar que no queremos [...] AM27PP

Estímulo y reconocimiento constante

[...] Necesitamos un poco de motivación del líder que nos dirige a nosotros, porque nosotros en la institución trabajamos [...] no porque el director nos da resoluciones, sino trabajamos porque nos identificamos con nuestro colegio [...] AM10PS

[...] principalmente yo creo que es de la cabeza, porque mucho depende como de un jefe de casa, porque detecta problema, es el que va a llevar adelante a sus hijos; los padres planifican y si ven que algo anda mal, dan sus soluciones ellos y tratan de buscar la solución [...] que motive para salir adelante [...] dando ideas [...] si hay un dialogo entre docente y director, van a haber muchas ideas porque hay profesores muy buenos, que tienen buenas ideas, buenos planes para el futuro, son de vocación y se entregan prácticamente a su carrera [...] AM23SD

Defender a su gente sobre todas las cosas

[...] hay colegas que les han descontado porque ellos trabajaron el mes de abril y no se les reconoció, se les dio para el día del maestro y se les ha quitado, y eso, me han informado los colegas que es porque el director no hace los trámites correspondientes oportunamente [...] en vez de haber motivación en esa parte no hay tampoco. Entonces ¿cuál es el estímulo? [...] muchas veces se descuida de esa parte y por ver o cumplir con otros trámites, hay un poco de descuido al respecto.

Si de repente pide el cuaderno de un alumno y si el alumno tenía el cuaderno mal hecho, ya, es culpa del profesor y no necesariamente es así [...] El problema básicamente aquí es que el director si bien es creativo, pero son los docentes los que lo hacen, pero quien se lleva todas las, digamos, las felicitaciones, no son los docentes [...] AM14PS

Una madre de familia fue mucho más explícita en la descripción del director ideal. Dijo que tiene que ser «como el papá».

[...] el director tiene que ordenar y ver todo más que ordenarlo. Él lo que dice y deshace, él lo que tiene que ser papá acá, el director y subdirector [...] AM17MF

Lo que no debe ser o hacer

Así como existe la clara idea de las cualidades y actitudes que debería tener un buen director, los docentes también opinan sobre lo que no esperarían de él:

Influenciable por otros

Según el testimonio esto significaría desarrollar una opinión y mantenerla sin opción a ningún cambio en ninguna circunstancia, porque con esto dejaría de beneficiar a algunos en contra de los otros. Es decir que la actitud del director será calificada de positiva o negativa dependiendo del lado en que se encuentre el entrevistado.

[...] acá el gran problema es que el director algunas veces, lo que él dice de acuerdo a su criterio y cambia: unas veces es de un color, otras veces de otro color, dependiendo de si es de su amistad o no es de su amistad [...] todo viene desde la gestión del director; le hemos dicho, le hemos conversado, yo inclusive ya he perdido cierta confianza con él, porque yo pensaba que era cierta persona con la que uno se podía acercar, conversar y que podía tener en cuenta tu propuesta, pero cuando uno le dice, a veces se molesta y hace que uno pues ya no confía. Es más, muchas veces me ha mentido y cuando una persona te miente permanentemente le pierdes confianza y cómo podría comunicarme con él y decirle lo que estás pensando, lo que estás sintiendo, y cuando lo haces, rechaza, no acepta o conversamos muchas cosas, por eso muchos profesores no se acercan, no le conversan, no le dicen, porque necesitan una apertura [...] AM14PS

Centralizar

[...] el defecto del director anterior, centralizaba, todo centralizaba, no daba funciones; se tenía que hacer los que él decía, ese era el defecto de él. Pero no digo con eso malo, era bueno también [...] AM01SD

Olvidar que ha sido docente

La siguiente cita pareciera indicar que los intereses de directores y docentes van en direcciones opuestas, por lo que cualquier docente que llegue a ser director corre el riesgo de olvidarse de sus intereses anteriores al cargo o que, efectivamente, cualquier cuota de poder produce un cambio de actitudes que no favorece, en última instancia, que la escuela cumpla con su misión formadora.

[...] Un director no debe olvidar nunca que él también ha sido docente y la problemática que tienen, porque desde arriba se pueden ver otras cosas, pero desde el aula misma [...] hay que comprender esas cosas, dialogarlas, pensarlas [...] AM14PS

Ser impositivo y aplicar memorandos

[...] que actúan a puro documento, por decir, una acción negativa, de frente un memorando o algún documento [...] que a veces bajan la autoestima del docente o que generan el conflicto [...] AM06SD

Ausente

[...] el director nunca habló con nosotros, siempre estaba cerrado en la dirección, nunca dirigía la formación, era un director de nombre [...] AM10PAS

Pasivo y sin carácter

[...] pero el error es que es muy humanista, muy pasivo. Con el otro director no, te llamaba la atención, claro, sin herirte, para que reaccionaras y ya no volvías a llegar

tarde, él es muy pasivo [...] en el colegio comenzó a fomentarse la indisciplina [...] AM10PS

2.2. Las subdirecciones

De las entrevistas a dos subdirectoras y un subdirector se puede reconstruir como sus principales actividades las siguientes:

Encargada del aspecto pedagógico

[...] estar supervisando, estar verificando y trabajar netamente con los profesores en el aula [...] si un profesor falta, la subdirectora tiene que asumir esa aula, atienda las consultas de los docentes sobre sus actividades pedagógicas.

[...] revisar todas las planificaciones que los docentes realizan. Eso se coordina en el mes de marzo, se hacen los equipos de trabajo y se pone, por decir, todos los documentos que se van a presentar a lo largo del año, entonces, se ve todo el trabajo pedagógico, en tanto se revisan los materiales, los documentos y también se elaboran fichas de un plan de supervisión y se monitorean las aulas, para ver cómo los docentes están trabajando en cuanto al currículo [...] por ejemplo, la observación al docente, cómo es el clima en el aula, si el docente toma en cuenta el clima del aula, qué hace el profesor para promover el aprendizaje de los niños, cómo es la evaluación después, cuáles son las cosas que cumplen [...] si el material es adecuado para los nuevos aprendizajes, elaborado con material reciclable. Todos los indicadores ya están elaborados [...]

[...] la función del subdirector es netamente pedagógico, hacer seguimiento a los docentes [...] dando oportunidades para que se organicen, más tiempo a ellos (profesores) [...] Normal, conversar con ellos, dialogar [...] económicamente no es rentable, no se puede dedicarse a otras actividades, no puede tener un segundo trabajo [...] AM01SD

Trabajo en la administración

[...] a veces más que el pedagógico [...] que la USE viene, por ejemplo, las nóminas, estadísticas, algún documento que tienes que informar [...] las asistencias, mensualmente informar, las tardanzas, igualmente [...] estar viendo si los profesores están viniendo [...]

[...] Cuando digo compromiso con la institución me refiero de que uno tiene que cumplir sin estar mirando la hora, tiene que cumplir sus funciones en beneficio de los alumnos, en beneficio de los padres; estar coordinando con el director, con la subdirectora; qué puede hacer para mejorar, no simplemente venir acá a sentarse, ver la hora de entrada y salida; promover un cambio [...] AM01SD

Diálogo con los docentes y carácter frente al director

Esta fue la respuesta a la pregunta de las expectativas frente a la labor de los y/o las subdirectoras, lo que estaría señalando una vez más la distancia que se siente respecto del rol del director, frente al cual necesitan de un intermediario con suficiente carácter y seguridad para enfrentarse.

[...] En la subdirección yo prefiero a xx porque tiene más carácter y se le puede oponer al director y no se va a dejar manejar, porque el director tiende [...] a querer imponer algunas cosas y siempre debe haber un poco de contradicción, para llegar a un acuerdo no tanto como dividirse [...] AM10PS

2.3. Los docentes: maestros pluriactivos

Asumir aulas sobrepobladas

Con 43 y hasta 45 alumnos en espacios con infraestructura inadecuada y/o insuficiente. El centro educativo fue originalmente construido como escuela primaria, pero la demanda obligó a acondicionar los mismos espacios para secundaria, divididos en turnos. Es así que los alumnos de secundaria utilizan los mismos espacios y mobiliario destinado a niños pequeños.

Sobretiempos sin límite de horario

Muchos docentes manifiestan que trabajan más allá del horario establecido, lo que fue mucho más evidente antes del concurso y nombramiento de profesores el año 2002, a partir de lo cual se ha reducido la disponibilidad de los docentes para trabajar o estar en la escuela, fuera del horario establecido, lo cual indicaría que había una fuerte relación entre inestabilidad laboral y sobretiempos.

[...] teníamos que venir un sábado o un domingo, nadie dice que no, mi sábado, mi domingo o de repente algún feriado [...] AM16PS

[...] ahora los profesores de secundaria vienen en las mañanas a hacer recuperación o se quedan después de la seis, voluntariamente, nadie les reconoce ni les pagan [...] vienen sábados, domingos; igual los profesores de primaria. Los que trabajan en el turno de la mañana se quedan en la tarde, los del turno de la tarde a veces vienen en las mañanas [...] AM01SD

[...] prácticamente trabajamos tarde y mañana, estamos regresando a la casa a las seis, siete de la noche, aunque nunca nos han valorado. Participamos en los concursos [...] y para todo eso es el trabajo, hay que trabajar para participar [...] a veces se nos cruza y se nos amontona los trabajos [...] en mi ciclo se ha sacado plata del bolsillo para poder trabajar, igualar y hacer nuestras áreas verdes atrás del pabellón, del tercer pabellón [...] La desventaja es que nos cansa en el trabajo, que tenemos que trabajar tarde y

mañana, porque no podemos a veces robar las horas de clase porque pierdes clase y ya no tienes cuándo igualar [...] AM21PP

Obtener recursos para sus proyectos pedagógicos

Si bien la realización del Proyecto de Desarrollo Institucional ha permitido un mayor contacto de las escuelas con su entorno, el costo fue una sobrecarga en el trabajo de los profesores, no tanto por el tiempo eventualmente más largo dedicado a la escuela (el mismo que pudo ser compensado por un mejor ambiente de trabajo), sino sobre todo por el mayor uso de recursos económicos y el desgaste en energía desplegado para el cumplimiento de las propuestas de innovación para las cuales los profesores no siempre están preparados.

[...] El año pasado por ejemplo varios profesores [...] nos pusimos de acuerdo e hicimos una actividad para comprar nuestros libros, nuestro armario e intentar sacar adelante, trabajar con los alumnos talento [...] porque los papás no tienen mucha solvencia económica como para apoyar a sus chicos [...] AM23SD

[...] ellos (profesores) hicieron una actividad, la venta de la pachamanca [...] con el fin de que la dirección no gaste todo lo que se gasta, porque en esos concursos todo es gasto [...] Lo ideal sería que los docentes no gasten, participen nada más y apoyarles en todo los recursos que ellos necesitan [...] de los ingresos propios del colegio, sí, del colegio, y quizás pedir y hacer gestión a otras instituciones que también nos apoyan a solventar esos gastos o a hacer otras actividades [...] la participación exige que uno tenga que invertir dinero en el trabajo que va a realizar [...] por ejemplo el anteaño pasado que participamos [...] Cada uno pusimos dinero, una cuota y tuvimos recursos [...] AM06SD

Participar en comisiones de trabajo

[...] todos los años, al iniciar el año se forman comisiones de trabajo: la comisión de PDI, la comisión de plan anual de trabajo, del reglamento interno, hay como 20 comisión en el centro educativo, cada uno cumple de acuerdo a como está programado [...] Entonces de los 70 y tanto profesores que hay, se hacen un listado de comisiones para ver quiénes voluntariamente se inscriben en esas comisiones y quiénes no participan, no levantan ni la mano, ni abren la boca, entonces ya se le complementa, se rellena [...] Cada comisión tienen un coordinador y ese coordinador es la que dirige los trabajos [...] AM07DI

De la disciplina

Aquí hay una fuerte distinción entre primaria y secundaria; mientras en la primera la intervención del docente es completa, en la segunda la disciplina es relativa en tanto

que es una tarea destinada casi exclusivamente al responsable de OBE, quien dirige a los tres auxiliares de educación en secundaria.

[...] en primaria tenemos cuatro profesores de turno para la semana; cada semana se cambia otro profesor de turno. Los cuatro profesores de turno son los que mantienen la disciplina, la entrada, la formación, el hora de recreo [...] En la puerta el profesor se encarga, el profesor de aula hace formar en su puerta [...] AM21PP

[...] ¿disciplina? Sí, también, pero el de jerarquía es el de OBE, pero nosotros tenemos que ver y revisar si los chicos vienen con sus chompas, sin zapato de colegio, vemos que de repente viene con un pantalón de color, tenemos que informar [...] AM10PS

[...] Del auxiliar lo que es cuestión de disciplina [...] Porque si por ejemplo si se rompió una luna, el auxiliar es culpable porque no está cuidando esa luna, si el alumno se salió por la puerta, el auxiliar es culpable; si el alumno está fuera de su aula, estando el profesor adentro, por qué el auxiliar no actúa, por qué no lo pasa adentro. O sea el auxiliar es el que tiene que hacer acá todo [...] AM19AX

Segundos padres y madres

[...] El tutor es como un padre, como un amigo, para poder este solucionar a veces problemas sociales también [...] AM16PS

[...] segundos padres porque ellos (los maestros) normalmente [...] los orientan, les dicen que son como el segundo hogar, que es toda una familia, entonces, ellos son como hermanos, y sí les guían, sobre todo cuando se trabaja el tema de la familia, la familia escolar, en el mes de mayo, por ahí lo trabajan [...] AM06SD

Limpieza del aula y mantenimiento de mobiliario

La autonomía también lleva a pensar que el centro educativo es responsable de agenciarse todos los recursos que necesita, en caso contrario se recurre al personal docente, llegando inclusive a responsabilizarlo del desgaste y mantenimiento del mobiliario.

[...] la que limpian son los profesores, los alumnos. Por ejemplo yo trabajo con pequeños, yo el año pasado he trabajado con niños de siete, ocho añitos, ¿se puede hacer limpiar con ellos el aula?, es imposible [...] entonces yo coordino, me organizo con los padres para que los padres vengan a limpiar, pero ellos no lo cumplen [...] entonces yo les digo a mis padres que paguen, mensual pagan un sol y se paga al padre para que limpie todos los días [...] AM21PP

[...] mantenimiento, limpieza, pintura, reparación de cosas. Eso lo hace el profesor tutor juntamente con sus alumnos [...] al inicio de año hacemos el comité de aula [...] conversamos con los papás, cuanto dinero se va a requerir y con los alumnos también venimos un sábado y empezamos a pintar, los alumnos con el tutor, si hay carpetas rotas en un aula es porque no se han preocupado [...] AM14PS

[...] de no ser así, quién [...] el mantenimiento del centro educativo sería, es tarea de la dirección, USE no, claro, directamente pero cuando no se hace [...] AM08PP

[...] cuando comenzamos las clases, los profesores se organizan con su comité de aula para hacer el pintado tanto de las sillas, carpetas, como paredes [...] AM11PP

2.4. Los alumnos

Si tratáramos de describir las principales características de los alumnos de la escuela, se podría decir que:

Participan con gusto en los proyectos pedagógicos

[...] los alumnos a veces no quieren irse, y los auxiliares tienen que estar sacándolos de las aulas [...] no quieren irse y los auxiliares tienen que estar sacándolos del salón [...] A ellos les gusta tener su agüita, todo limpio, la competencia les gusta, «el otro salón lo tiene así» [...] AM18PS

[...] estos jardines, son por ellos mismos; tanto es así que los días sábados prefieren venir a regar su jardín que estar en sus casas [...] los sábados arreglan su jardín y hasta traen agua de la calle, después se van a jugar pelota un rato a las doce y después se van. Hay otros que vienen a limpiar los salones, le echan su cera, están conversando acá [...] AM27PP

Participan en la limpieza del aula

[...] A la hora de la entrada si encontramos sucios recogemos todos los papeles y a la hora de salida igual, para los que le toca mañana [...] AM31AL

[...] La limpieza permanente es también con los alumnos, los organizamos, en equipos de a tres, el año pasado también los organizamos en equipos de tres y unos durante la semana les toca barrer, unos tienen que llevar al reciclaje, otros tienen que estar barriendo así, o sea dentro de la organización hacen de todo para la limpieza [...] AM14PS

Enfrentan problemas comunes

Familias desestructuradas y violentas

[...] ellos (padres) trabajan de noche, otros trabajan de día y a veces hogares irregulares, por problemas que no vive la pareja junta y a veces con el papá, a veces con la mamá, a veces ni con papá ni mamá, solamente con los abuelos y los abuelos no están en nada, parece que el hogar [...] AM12PP

[...] antes yo vivía con mi tía y después como mi papá vivía por acá con otra mujer, yo vivía con mi papá y mi mamá, y por eso me trajeron acá para vivir con mi papá [...] Mi mamá está en Trujillo [...] Con mi mamá tengo dos, no, tres hermanitos [...] con mi papá dos [...] con ellos vivo, pero aparte somos hermanos de padre y madre, un hombre mayor que yo [...] en total siete [...] a los hermanos que están en Trujillo no los conozco bien, pero sé que son tres [...] AM30AL

[...] Hay tantas cosas que a los chicos les duele de sus padres que no saben expresar [...] entonces de ahí viene el conflicto, y hay padres también que se cierran y yo digo una cosa y esto es así, punto, tú me haces caso, tú mi hijo, y se acabó [...] AM14PS

Chicos que trabajan

[...] Los alumnos de quinto son jóvenes que ya algunos estudian valiéndose por sus propios medios, los que trabajan, cada uno tenía distintas formas de vida [...] son muy pocos los que tenían familias constituidas, trabajaban de cobrador, en el mercado, en el taller [...] AM16PS

[...] sí trabajan, los sábados y domingos todo, la mayoría de los alumnos trabajan y a pesar de eso hay buenos alumnos que responden en las áreas, pero hay otros alumnos chicos que se dedican más al trabajo ya no se dan tiempo para estudiar [...] AM25PA

Tienen hambre y hay desnutrición

[...] vienen cansados, algunos no almuerzan en sus casas, están ahí mirándonos con hambre [...] Hay algunos que prefieren no decir sus problemas y hay algunos que se quedan callados [...] AM31AL

[...] trabajan, no comen [...] lo que yo a veces siempre he hecho es [...] me iba y les sacaba pan y les daba leche; unos siempre decían, profesor, leche, ya, les decía, sí hay, vamos [...] un alumno de primaria hacía trabajos de cerámica y vendía a los profesores, un día vino y me quiso vender porque su mamá no había cocinado [...] AM19AX

Hay una alta probabilidad de que abandonen la escuela

[...] Las causas de la deserción es la cuestión económica, porque hay muchos padres que tienen varios hijos y no pueden solventar los gastos; algunos chicos ellos mismos dicen, mejor me dedico a trabajar, también puede ser por la desintegración familiar [...]AM01SD

[...] porque mayormente los chicos que han egresado en primaria a la edad de 11, 12, 13 años en promedio, y [...] se convierten en padres jóvenes, madres jóvenes por un lado [...] o quieren vestirse de una manera distinta, igual que el resto, imitando al resto, pero como no tienen ese recurso entonces desertan, quieren trabajar o no quieren estar en el colegio [...] con la repitencia [...] AM01SD

[...] el nivel académico es pobre, tenemos un ponderado de 11, por aula, de cada salón repetirán tres y el porcentaje de desaprobados de 40, llevarán cursos de cargo en cada salón 13 [...] AM15PS

2.5. Los padres de familia

Cuando preguntamos a los docentes sobre los padres de familia, la respuesta casi unánime fue muy crítica, en un testimonio se dice que «[...] son gente comerciantes que maneja su tiempo [...] cómo puede decir que no tiene tiempo para sus hijos [...] esta gente no está concientizada de cuál es su rol de papá y mamá [...]». Otra fue muy gráfica al señalar que los padres de familia «son el talón de Aquiles».

Las características señaladas por los docentes son:

Esperan que les resuelvan el problema con sus hijos

[...] Esperan que les resuelvan el problema, pero todo viene de cadena, ellos también han sido formados así, y mientras no haya ayuda [...] AM14PS

[...] porque de la casa vienen así como unos salvajitos, como animalitos, que no saben nada de compostura [...] AM13PP

[...] El problema es que los padres mismos no ponen un poco de orden y respeto a ellos mismos [...] en una reunión se insultan, estando sus hijos ahí, se gritan, se dicen ajos, cebollas, todo se dicen estando sus hijos, imagínese si acá uno le enseña al chico a respetar, a no hablar esto, aquello y el papá mismo lo dice, el problema viene desde la casa [...] la gran mayoría, de este sector es así [...]AM27PP

No participan, no se comprometen con la escuela

[...] Parecemos una isla dentro de esta comunidad, el colegio está bonito, la gente no nos ayuda, la cultura de los papás de los chicos no nos ayuda al trabajo que hacemos aquí en la escuela [...] porque los papás no nos apoyan, porque si trabajáramos en forma conjunta sería tan distintas las cosas [...] Pareciera que los papás mandarían a los chicos al colegio porque tienen que ir, porque tiene que hacer su secundaria, pero no les interesa [...] Entonces el apoyo no se siente, es nulo prácticamente, sobre todo en secundaria, en primaria las cosas son diferentes, pero en secundaria es terrible [...] AM15PS

[...] en una reunión de 54 alumnos, yo tendría seis, siete, hasta 10 asistentes de padres, o sea no se puede dialogar con todos. Pero para reclamar están primeros, ellos son los primeros [...] AM16PS

[...] Nosotros organizamos talleres de escuela de padres para que los padres asistan a esas reuniones y orientarlos, pero vemos que a esos talleres asisten solamente los padres responsables, de los chicos que están bien, y no así de los chicos que tienen problemas [...] AM06SD

No aportan económicamente

[...] no es que no tengan plata, sí tienen, a mí me parece que serán muy pocos los casos que en esta zona de verdad, que estén en extrema pobreza, notoria [...] Aquí la gente es comerciante, tampoco es que están llenos de plata, pero yo creo que tendrían como para poder, por lo menos, aportar lo que deberían acá en el colegio. Lo que es una falta de valor, de cariño, de estima que le tienen a la escuela, para otras cosas sacan muy bien su plata [...] han estado acostumbrados a recibir todo y por eso no quieren dar [...] AM15PS

[...] yo también pensaba que los padres tienen bajos recursos, pero acá los padres tienen dinero, no digamos dinero así, pero manejan dinero, lo que pasa es que ser padres es (sinónimo de) ser pobre [...] AM10PS

[...] Más que todo pienso que es por cuestión económica, porque tienen que trabajar, otros porque están mal formados, para qué voy a ir al colegio, para qué voy a dar cuota [...] AM01SD

[...] la mayoría de padres de familia [...] no querían pagar la matrícula, no tenían dinero, porque salió en esa época Fujimori diciendo que la matrícula era gratuita, bueno, bastantes padres se apegaron a eso y acá no le aceptaban [...] en este tiempo estaba más que a 12 soles, les daba un mes, les daba dos semanas, a algunos los exoneraba pero con la condición de ver en la realidad que no tenían con qué [...] AM27PP

Falta conciencia de su rol de padres

[...] cuando hablamos de que no apoyaban los papás en las tareas, ellos dicen, no tengo tiempo, porque dicen que papá y mamá trabajan, y aun así no tienen plata, paran todo el día en la calle y los chicos quedan abandonados en la casa [...] esta gente no está concientizada de cuál es su rol de papá y mamá [...] AM15PS

[...] a diferencia de primaria en donde están más pendientes por el hecho que son más niños, en secundaria un poco que se alejan y dejan de que el chico así haga. Eso me parece incorrecto porque no todos tienen esa capacidad de madurez, responsabilidad de hacer sus cosas por sí mismos, por eso creo que hay mucha repitencia [...] AM23SD

Fiscalizadores, sospechan de la escuela

[...] ellos están al pendiente de todo, es que siempre hay padres que de repente no tienen nada que hacer y están siempre acá en el colegio [...] ellos querrán que el profesor esté aquí como un robot, infaltable [...] AM16PS

[...] hay padres que también vienen y están en la hora de entrada y en la hora de la salida, sí y están en la puerta. Ellos están vigilando a qué hora salen [...] nos sentimos como que estuviéramos así observados [...] a veces no sabemos en el fondo por qué viene; tal vez de repente la falta de confianza, tal vez quieren asegurar a sus hijos y qué otras razones también tendrá en su mente, ¿no? [...] AM12PP

Aspectos positivos de los padres de familia

Algunos están mejorando

[...] en estos dos años, tres años, lo veo un poco más asequible al padre, más respetuoso, viene, te conversa [...] Aunque siempre debe existir un poquito así la diferencia para que siempre haya el respeto. Es que a veces cuando uno se siente muy amigo, identificado con el padre, el padre dice, ese profesor es mi amigo, y por lo tanto [...] lo mando a llamar y no viene, porque dice que el profesor es su amigo [...] AM12PP

[...] Los padres están ahí en el contorno, cuidan la fachada del colegio, no dejan que las pinten lo que pintarrajean los pandilleros, ellos son los que cuidan en la noche, por eso en la pared no tiene nada de pintas. Se identifican, la comunidad se identifica con el centro educativo [...] AM13PP

3. LAS RELACIONES ENTRE LOS ACTORES DE LA ESCUELA

3.1. Director – docentes

Los cambios internos sufridos en la escuela han sido importantes y no necesariamente fáciles para todos. Para muchos docentes la capacitación recibida significó realizar grandes esfuerzos materiales e intelectuales. No extraña entonces que en la visión de gestión quede en evidencia la diferente mirada del director y los docentes. Estos últimos con muchas preocupaciones por satisfacer necesidades en la línea de lo personal/subjetivo, a diferencia del director, cuya actitud está mucho más dirigida hacia las grandes metas de intervenir en los problemas y necesidades sociales de su entorno, relacionados con el aprendizaje de sus alumnos.

[...] El colegio ya es grande y debe haber subdirección administrativa, eso depende de la gestión del director también. Él tiene que gestionar, como el colegio crece, es grande, si él realmente quiere mejorar pedagógicamente el centro educativo con los alumnos y los docentes, entonces pedir un apoyo de dirección administrativo, acá no más en la 152, Mariátegui, hay director administrativo, había pedagógico y administrativo, entonces ya el trabajo se balancea; todo lo que es administrativo va allá y todo lo que es pedagógico se dedica la subdirección [...] AM21PP

Lo que resulta es que el director termina empujando a sus docentes hacia el modelo de gestión que él maneja, presionándolos hacia actividades muchas veces fuera de horario, sin que esto signifique ninguna mejora laboral inmediata.

Aquí queda claro cómo la escuela termina asumiendo tareas frente a situaciones sociales externas que empujan a los docentes a hacerles frente y adecuarse a las exigencias muchas veces sin mayores instrumentos, desde recursos económicos hasta afectivos y emocionales, pasando por la débil formación académica para muchos, que no les permite comprender ni analizar todo el torbellino.

3.2. Docentes – padres/madres de familia

Entre profesores y padres/madres de familia existe una situación de competencia en la que los profesores tienden a colocarse «por encima» y utilizar su puesto para ganar prestigio, estatus. Manejan un lenguaje corporal de superioridad, que es respondido en forma inversa por la actitud humilde y de supuesta ignorancia de los padres/madres de familia. Sin embargo existe temor de los docentes frente al poder de movilización y protesta de los padres de familia. Muestra de esta relación ambigua es la manera de hablar del maestro (su retórica que busca impresionar y, en todo caso, distanciarse, aunque de manera inconsciente).

Aunque compartan mucho con los padres/madres de familia, la mayoría de los profesores se diferencia porque –por lo menos en el discurso– busca renovar la educación y lograr que sirva para la vida y para el desarrollo de valores y capacidades. Para muchos padres/madres de familia, en cambio, lo importante es que sus hijos lleguen a la universidad y sean profesionales.

El padre vigila porque siente que la escuela no necesariamente está cumpliendo con su rol de preparar a sus hijos para la universidad y/o hasta se convierte en factor desestabilizador del orden y disciplina en su hogar cuando los profesores dejan tareas para hacerlas en grupo, lo que proporciona a los hijos un pretexto para salir de casa indiscriminadamente; llegando a exigir a los profesores que cambien de metodología y regresen al sistema anterior repetitivo e individual, pero más seguro en un entorno de violencia y pandillaje.

En el proceso actual, para muchos profesores parece existir confusión sobre la responsabilidad del Estado con respecto a la educación: aunque se mantenga con claridad el discurso sobre la gratuidad de la educación, muchos profesores aceptan la idea de que los padres/madres de familia deben contribuir en la medida de sus posibilidades al financiamiento del centro educativo, ya que el Estado no está en condiciones de hacerlo, creándose una tensión entre una escuela que exige dinero y los padres que reclaman gratuidad. Esta tensión conduce a menudo a situaciones conflictivas dentro de la misma Apafa al crearse fracciones a favor y en contra de las demandas de la escuela.

Todo lo anterior nos llevaría a concluir que el antiguo pacto social entre profesores y padres/madres de familia se ha resquebrajado sin que aparezca con nitidez la posibilidad de su renovación.

3.3. El director y los padres de familia – La Apafa

Siempre hay roces al momento de definir el aporte obligatorio de la matrícula, hay allí un claro enfrentamiento de intereses; sin embargo la relación entre el director y la Apafa ha mejorado a partir del éxito de este como agente gestor de fondos externos que complementan perfectamente el aporte de Apafa: haber logrado in-

cluir al centro educativo como beneficiario de fondos del programa «A trabajar» y obtener interesantes recursos como ganadores del concurso de proyectos innovadores del Ministerio de Educación fueron importantes indicadores y puntos a favor para su gestión.

3.4. Director – alumnos

A pesar de lo manifestado por el director, existe una completa identificación con la misión educativa de la escuela. La relación entre estos actores responde todavía a los estilos tradicionales, sobre todo para los alumnos que ven aún al director como ángulo máximo de un triángulo jerárquico. Una alumna de secundaria me dijo que en un encuentro de líderes se había dado cuenta de que sí se podía hablar con el director, lo que indica la vigencia de la figura autoritaria e inalcanzable del director.

3.5. Docentes – alumnos

Acá existe una situación igualmente interesante porque es a la vez una relación de afecto y de identificación frente a situaciones de múltiples carencias, en el compromiso con su tarea educativa y formadora, pero también persiste una encubierta tendencia a imponer, a «colocarse por encima».

El maestro continúa con la actitud de tener «el deber» de saber todas las respuestas, haciendo poco posible desarrollar una actitud crítica a su labor pedagógica, darse el beneficio de la duda sobre su calidad profesional y necesidades de capacitación, desarrollando más bien argumentos conciliadores y justificadores a su quehacer como docente, corriendo el enorme riesgo de reproducir mediocridad.

La utilización de las propuestas constructivistas supone y exige no solamente el dominio de las técnicas metodológicas sino también tener una sólida formación académica; en caso contrario las debilidades son mucho mayores que las fortalezas, en abierta desventaja para los alumnos.

3.6. Padres – alumnos

Ya hemos visto las consecuencias de la situación de desempleo y crisis económica en las familias. En relación con la escuela, existe la demanda de los profesores por una mayor participación de los padres y madres en la educación de sus hijos. La pregunta es: ¿qué tanto efectivamente se puede pedir esto y qué tanto modificaría el resultado en la educación de los chicos y chicas, más que el desarrollo de capacidades de los propios docentes?

A MANERA DE CONCLUSIONES

Como señala Sonia Lavín, la idea de gestión es un término relativamente nuevo en el escenario educativo, normalmente es más utilizada en el campo empresarial. Su inclusión en el contexto de los centros educativos la liga al manejo de asuntos administrativos y a las actividades que realiza la dirección. Sin embargo es un término que aún no se ha definido «oficialmente» y por lo tanto es interesante constatar cómo es percibido desde la práctica en función de las necesidades consideradas prioritarias.

Las situaciones descritas tienden a generar muchos conflictos internos, que son frecuentemente interpretados por los actores en términos de relaciones personales, sin que aparezcan claramente los problemas estructurales. Ello no ayuda a que se aprenda del conflicto para su resolución o transformación en forma positiva para la institución. A ello se añade el hecho de que, en general, los profesores tienden a negar los conflictos por considerarlos negativos. Si bien se ha comenzado a manejar algunas teorías y técnicas de resolución de conflictos, aún no se ha llegado a la convicción de que todo conflicto es una oportunidad y menos aún a encontrar las formas de llegar a ello.

Los desencuentros mencionados no son irracionales y, más allá de los prejuicios existentes, tienen también sus buenas razones: profesores mal pagados y muchas veces mal formados, capacitadores de ONGs que no siempre están a la altura de lo que se espera de ellos (y que a lo mejor no son capaces de aportar más, dadas las circunstancias), falta de una política clara y continuada del Estado en relación con el profesorado. Esta situación negativa se ve sin embargo contrarrestada muy positivamente por el empuje de muchos profesores y por la voluntad de los padres/madres de familia de educar a sus hijos de manera integral.

Muchas veces, frente a una responsabilidad tan grande, no solo se pierde de vista las instancias administrativas mayores, sino que se tiende a asumirlas en perjuicio del propio desarrollo personal y profesional que contradice el objetivo original de mejorar la calidad de la enseñanza; por eso se deja en tan segundo plano y hasta se omite mencionar la preparación de clases como una actividad importante del quehacer docente.