

Université Catholique de Louvain
Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education

LA DIMENSIÓN ÉTICA DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR
Un estudio semi-inductivo en tres colegios de Lima Metropolitana

Promotora: Profesora **Michèle Garant**

Comité de acompañamiento:

Profesor **Michel Bonami**

Profesor **Hervé Pourtois**

Profesora **Marie Verhoeven**

Tesis presentada para
la obtención del título
de doctor en Ciencias
de la Educación por

Carmen Diaz Bazo

Louvain – la – Neuve, Belgique
Abril, 2007

TOMO II:
MONOGRAFÍAS DESCRIPTIVAS

TOMO II: MONOGRAFÍAS DESCRIPTIVAS

INTRODUCCIÓN	7
<u>CAPÍTULO I: CASO 1: COLEGIO ESTATAL CONFESIONAL (CEC)</u>	9
1. Una escuela centrada en los valores y la persona del alumno	9
2. Una comunidad de valores: Una gran familia, un gran proyecto	16
3. La identificación con el centro y el sentido de pertenencia	20
4. La mística de los profesores	29
5. La añoranza de la dirección religiosa	32
6. Un colegio exigente y estricto	39
7. El orgullo se sentirse parte del “mejor colegio” de la zona	51
8. Una estructura formal centrada en el desarrollo de actividades	52
9. Un colegio organizado y ordenado	57
10. ¿La última palabra la tiene la dirección? Las decisiones en el colegio	62
11. La participación activa en el colegio	68
12. Los canales de comunicación: un esquema lineal de comunicación	72
 <u>CAPÍTULO II: CASO 2: COLEGIO ESTATAL NO CONFESIONAL (CENC)</u>	75
1. Un colegio marcado por los problemas del contexto	75
2. Un colegio orientado a la formación de líderes	76
3. La imagen negativa del colegio	79
4. La búsqueda por “salir adelante” y progresar	84
5. Los valores: “dependen de...”	89
6. Los valores y las normas: ni se exigen ni se cumplen	96
7. La opción por estudiar en el CENC a pesar de su “mala imagen”	110
8. Una organización fragmentada	116
9. La organización formal	126
10. Las asambleas: espacios de discusión, decisión y conflicto	136
11. La participación: presencia y aporte económico en las actividades	142
12. La comunicación en el colegio: puertas cerradas para los padres	148
 <u>CAPÍTULO III: CASO 3: COLEGIO PRIVADO NO CONFESIONAL (CPNC)</u>	153
1. Un colegio orientado al ingreso a la Universidad	153
2. La preocupación por el rendimiento académico y la adquisición de conocimientos	156
3. Los valores subordinados al estudio	163
4. La coordinadora: “los ojos del director”	170
5. Los padres de familia: su exigencia en el colegio	174
6. El cumplimiento de las normas: entre la flexibilidad y la exigencia	179
7. El policía escolar: entre el mérito, la burla y el abuso de poder	188
8. La participación en el colegio: sin Municipio Escolar ni Asociación de Padres de Familia	191
9. Lo privado versus lo público	198
10. El director: dueño y cabeza del colegio	202
11. El director decide	204
12. La organización formal	206

INTRODUCCIÓN

En este segundo tomo de nuestro trabajo presentamos las monografías descriptivas de los tres casos estudiados. Este trabajo eminentemente descriptivo recoge la palabra de los sujetos informantes sobre sus escuelas. En este sentido su estructura no responde a las dimensiones de nuestro estudio de modo lineal sino a los temas tratados y que han ido surgiendo en el diálogo con los sujetos. Hemos ido estructurando la descripción a partir de las categorías más nombradas por los sujetos, y a partir de allí hemos ido dando cuenta de la orientación ética de la escuela y cómo ella ha ido configurando un tipo de estructura, cultura y política en cada escuela.

Esta parte, rica en fragmentos “verbatim”, intenta recoger la palabra de todos los sujetos: directivos, profesores, alumnos y padres de familia para triangular la información y dar cuenta de las coincidencias o diversas miradas que se tiene sobre una misma realidad. Ello es así, porque en una investigación de corte interpretativo como la nuestra nos interesa recoger la forma cómo los sujetos perciben e interpretan su realidad cotidiana de la escuela, desde sus propias palabras.

Estas monografías descriptivas se constituyeron en el primer material de organización de la información después de realizado el open coding. Este material nos sirvió de base para realizar el análisis que presentamos en el capítulo VII del primer tomo, y lo presentamos aquí como evidencia más detallada del análisis realizado.

Consideramos que el esfuerzo de redactar estas descripciones antes de analizar la información, nos ha ayudado a no perder de vista la riqueza de la información con la que contamos y asegurar la validez y fiabilidad de los datos (Flick, 2004; Huberman y Miles, 1991; Taylor y Bogdan, 1996).

CAPÍTULO I: EL CASO 1 COLEGIO ESTATAL CONFESIONAL (CEC)

A continuación presentamos la descripción del primer caso estudiado: el colegio estatal confesional ubicado en la zona de Collique – Comas. Este es un colegio público, pero gestionado por un movimiento perteneciente a la Iglesia Católica. Hemos organizado la información en doce temas que han surgido en el diálogo con los diversos sujetos del colegio.

1. UNA ESCUELA CENTRADA EN VALORES Y EN LA PERSONA DEL ALUMNO

La educación que se brinda en el CEC está orientada en los valores, especialmente cristianos, por su carácter confesional. Los documentos que los rigen así lo plantean como apreciamos en la visión y misión del colegio.

*Visión: Somos un colegio que forma alumnos (as) libres que cultivan y vivencian: la fe, el servicio, la sensibilidad social y política, el amor y el respeto, la tolerancia, la participación democrática y la autorrealización laboral y sobre todo la **formación moral y cristiana** que les permita afrontar los retos de esta sociedad cambiante.*

*Misión: brindar una **formación integral** y permanente priorizando la **formación moral y cristiana** orientadas a desarrollar las capacidades o habilidades de nuestros educandos, que les permitan **comprender su realidad y actuar sobre ella para transformarla**, demostrando en su comportamiento coherencia con la verdad, el amor y el servicio. Doc3.txt.*

Así como está planteado explícitamente en la misión y visión del colegio, los diferentes actores manifiestan que la preocupación central del CEC es la formación en valores, traducida en una formación integral, una formación humana y cristiana, en suma la formación de la persona del alumno. La formación integral está fuertemente vinculada con la formación en valores.

*La escuela es una escuela basada en la **educación de valores cristianos, morales, éticos** que propugnan que los estudiantes salgan con una educación integral (...). Entrevista P6.txt - 7:2 (21:24)*

La educación en valores que ofrecen y la preocupación por la formación de la persona es lo que los diferencia de otros colegios de la zona: “*incentivan bastante los valores, porque en otros colegios como que no le toman mucha importancia a esto*”. Focus Group PF1.txt – 23:31 (358:361).

*Lo que distingue a otros colegios que son sencillamente académicos. Aquí no, pues **los valores son inherentes a la educación y hemos generado un cierto motor sobre eso**. Porque los chicos lo toman muy en serio. Y creo que ahí estamos cosechando algunos puntos. No solamente se da y se da... o sea se ve, se ve [haciendo énfasis]. Entrevista Ax2.txt - 22:22 (278:286).*

Los actores perciben que los colegios -en especial los de gestión estatal- están más preocupados por aspectos académicos y no toman en cuenta la formación integral de los alumnos. Para el CEC la preocupación por la formación de la persona (formación integral, formación en valores o formación moral), se hace incluso prioritaria a la formación académica, sin llegar a menoscabarla. Se considera que la formación académica se puede aprender fácilmente en cualquier momento y lugar, en cambio la formación de la persona es más difícil, pero a su vez más importante, porque los capacita para poder enfrentar las diversas situaciones de la vida. En palabras de los actores no se quiere “tromes¹” sino personas de bien. Así lo expresan los diferentes miembros de la institución educativa –incluso los alumnos y los padres- quienes han llegado a interiorizar este mensaje de valores frente a otros discursos que valoran la escuela como medio de preparación y acceso a la Universidad o estudios superiores².

*(...) somos un colegio que brinda **una educación integral**, una educación integral, porque no solo nos preocupamos de la parte en que los alumnos adquieran conocimientos sino que también desarrollen habilidades y sobre todo que **vivencien valores**, que vivencien valores, que se vean, que se sientan, que se perciban cuando entramos a un aula o algo ¿no?. Nuestra misión es esa, el dar ese tipo de educación basado en los valores cristianos como institución, como colegio cristiano que somos (...)* Entrevista D1.txt - 25:1 (6:13)

*Eh... lo más importante, desde mi punto de vista, es precisamente tomando el ideario, que lo que queremos como institución es formar ¡eh! **personas** ¿no?... **con valores**, personas que cuando se encuentren en la calle, cuando ya sean ellos ciudadanos puedan resolver los problemas cotidianos de una forma adecuada. No queremos formar alumnos automatizados que simplemente sean “tromes” en matemáticas ó sean buenísimos en el estudio pero como personas no tengan absolutamente ningún valor. Muy por el contrario, los valores son parte importante de la persona y como tal [el alumno] pueda enfrentar a la vida y resolver los problemas cotidianos.* Entrevista P4.txt - 5:1 (9:20)

*Lo que más nos inculcan en este colegio es los valores, **trabajan a base de valores** y para mañana más tarde el alumno salga, o sea, no quieren que sea el primero, si lo logra está bien, pero **que sea una persona de bien**, eso es lo que buscan.* Focus group A7.txt - 17:7 (15:18)

El centro de toda la tarea educativa que se brinda en el colegio es la persona del alumno como sujeto integral. Hay una preocupación por atender las necesidades de los alumnos e ir más allá de la transmisión de conocimientos. Como señala una profesora, en el colegio “no solamente se trata al alumno como alumno, sino que sobre todo acá nosotros vemos el aspecto humano del alumno”. (Entrevista P10.txt - 19:1 (4:15)). Se evidencia, así algo que es manifestado por los diferentes sujetos: que el objetivo final del colegio es el alumno, y que al margen de quién dirija el colegio, o de las discrepancias que se tengan, ellos trabajan en torno a la centralidad en el alumno.

¹ Trome: persona con amplios conocimientos. Persona habilidosa.

² Por ejemplo, la investigación de Ansión y otros (1998) muestra la valoración de la escuela vinculado al discurso de acceso a la Universidad, como medio de superación y progreso (la educación como movilidad social).

Esta preocupación por el bienestar del alumno trasciende las paredes del colegio. Los directivos y profesores salen de las aulas para visitar las casas de los alumnos, para conocer más de su problemática y reconocer sus necesidades. El trabajo del maestro no termina en el colegio, no termina en transmitir conocimientos sino que la centralidad en los valores hace que la preocupación se extienda al hogar y a la calle. Los profesores conocen la vida familiar, la situación económica, los problemas y el contexto del alumno.

*Más bien lo que yo siempre he admirado acá, era a la directora, cuando veía el trabajo de las religiosas y también de la directora actual, que se **sabe la vida de cada alumno**. Sabe si el hogar es integrado, desintegrado, con quién vive, qué problemas tienen, por qué faltó, qué le pasó. Si es golpeado, si es maltratado, se manda a llamar a los padres de familia. **Hay un seguimiento con cada uno de los alumnos...** Y sinceramente a mi me asombra eso (...) Y de directores que incluso iban a la casa de los alumnos cuando están enfermos, de los casos de alumnos violentados, de casos de madres violentadas. Entonces **no es solamente el alumno como alumno sino su entorno**, y eso es un compromiso, pero un compromiso, pero así con letras mayúsculas, ¿no? Entrevista P10.txt - 19:73 (538:553)*

*Algo que quisiera aportar es que **la labor del docente no termina como se dice aquí en el aula**, sino que se proyecta de una manera que por ejemplo: alumno que no asiste al centro educativo, tanto la directora como los tutores están viendo cuál es el motivo por el cual el alumno no ha asistido. Y a mi me consta ese trabajo porque yo he trabajado 8 años, aparte de ser ex-alumna yo he trabajado 8 años en este centro educativo. Entonces he visto quizás muy de cerca ese apego tanto de la directora como de los profesores que incluso no les ha importado tener que subir cerros para ver la situación económica del alumno. Quizás eso es, **el profesor se involucra, como le digo, no termina su labor aquí**. Focus group PF3.txt - 26:6 (36:47)*

La centralidad en el mundo de los valores la vemos reflejada explícitamente en el entorno del colegio. Los valores están expresados en el Ideario de la Institución promotora, en los documentos del colegio, en los afiches alusivos colgados en las paredes de las oficinas, del patio o salones. Los valores se promueven en todas las actividades curriculares o extracurriculares del colegio: en las normas de convivencia, en las actividades deportivas, en concursos, en los talleres de las áreas técnicas, en el municipio escolar, en la evaluación de actitudes, y hasta con el mismo ejemplo del profesor. “(...) *en lo posible tratamos de ser tolerantes, tratamos de ser comprensivos con ellos, para que también vayan aprendiendo mediante el ejemplo, ¿no?*”. Entrevista P9.txt – 10:15 (56:65)

Inclusive a modo de recordatorio de los valores y con el fin de agrupar a las aulas para el desarrollo de las diferentes actividades del colegio³, se ha otorgado el nombre de un valor a cada grupo conformado por tres secciones. Los valores elegidos son: amor, paz, amistad, responsabilidad, compartir, solidaridad, alegría, justicia, respeto, verdad, honradez y fe. Estos valores fueron seleccionados por los profesores y la dirección en concordancia con el Ideario del colegio y porque -en algunos casos- son considerados como valores que necesitan refuerzo.

³ Actividades (deportivas, folklóricas, artísticas, etc.) realizadas durante todo el año 2003 con motivo de la celebración de los 35 años de vida institucional del colegio.

*Por ejemplo, vemos nosotros durante el año... evaluando un año que ha pasado... el año pasado, por ejemplo, nos faltó... de repente el valor del respeto o la solidaridad, o **los chicos se van saliendo un tanto del camino**, entonces decimos “estamos flaqueando en este valor” y un año, todo un año empezamos a reforzar ese valor. Entrevista P8.txt - 9:22 (159:165).*

*Por ejemplo, este año [los profesores] han hecho como una campaña, **porque los valores se están olvidando**. A dos o tres salones les ha tocado un valor, con un color, se han hecho concursos, por ejemplo a nosotros nos ha tocado el valor de la verdad, veracidad, solidaridad, la fe... más que nada nos han incentivando bastante esos valores. Focus group A8.txt - 18:47 (528:532).*

Asimismo, los valores se expresan en un lema del colegio⁴, que es seleccionado cada año, a modo de priorización de un valor.

(...) vemos qué valor está decayendo, está más débil, y sobre eso preparamos un lema alusivo que lo trabajamos... pues... como contenido transversal como quien se dice, mantenemos el lema y rescatamos... pues... lo que está un poco más débil, lo que queremos que salga adelante. Entrevista P2.txt - 3:32 (171:175)

Es decir, los valores aparecen como fin último del colegio y, en algunos casos, como respuesta al “debilitamiento” de algún valor. Se expresan como “etiqueta” para nombrar a los diferentes grupos de salones o como “lema” del año del colegio. La presencia de los valores está de modo explícito en el lenguaje de todos los actores del colegio (alumnos, directivos, profesores, auxiliares y padres de familia) y en los mensajes escritos en los ambientes del colegio⁵.

Este ambiente impregnado por el lenguaje de los valores –a decir de los informantes- se ve reflejado en los alumnos quienes demuestran los valores aprendidos en el colegio: la solidaridad, la puntualidad y el respeto.

***Nuestros alumnos...** se puede decir que... a nivel de los otros colegios, son bastante educados, son solidarios, o sea básicamente... pues... **reflejan los valores**, todo lo que van aprendiendo desde pequeños. Entrevista P1.txt - 1:64 (270:273)*

Nos preguntamos por qué la opción de una educación centrada en valores y en la persona del alumno. Planteamos tres respuestas (hipótesis) que nos permiten acercarnos a las razones que impulsan al colegio a tener un claro compromiso por

⁴ Para el año 2003 el lema fue “35 años construyendo una educación cristiana y de calidad”, en el 2004 fue “Mejoremos nuestra calidad de vida practicando los valores día a día”. El lema está presente en un panel en el patio del colegio, en la sala de profesores, en la oficina de la coordinación de secundaria y primaria, en el cuaderno personal del alumno.

⁵ Por ejemplo en una de las visitas realizadas, se pudo notar en la sala de profesores un afiche con la imagen de cuatro flores en cuyos tallos tienen inscrito el nombre de un valor: compartir, paz, solidaridad y respeto (Jueves 22 de abril del 2004. Memoria de visitas al CEC). Como explicamos antes, en la pared frontal de la capilla, al lado izquierdo de la entrada se observa la imagen de un corazón que los niños están construyendo con ladrillos que tienen inscritos valores: paz, fe, alegría, amor, respeto, compartir.

educar en valores: el carácter confesional del colegio, la necesidad de educar en valores en zona de pobreza y la concepción de la escuela como un “segundo hogar”.

a) El carácter confesional del colegio: El CEC es un colegio, que como ya manifestamos antes, está promovido por una Institución católica que tiene una Oficina Central que se ocupa de orientar el trabajo que realiza cada uno de los colegios. La opción de esta institución es clara:

“... es una institución católica que parte de una Fe en Cristo y en la fraternidad de todos los hombres por ser hijos de un mismo Padre; y de una esperanza en la realidad histórica del Reino. Trabaja por los más pobres siguiendo el ejemplo de Jesucristo y las enseñanzas de la Iglesia. Aspira a formar hombres que sean agentes de cambio capaces de construir un mundo más justo y fraterno”. (Doc1.txt. 1-7)

Para los miembros del CEC la educación en valores se da por la presencia de una organización religiosa que es la que rige la institución promotora y que en el caso del colegio es representada por la figura de la “dirección religiosa”. Aunque, actualmente, la dirección del CEC no es asumida por una religiosa sino por una persona laica, la añoranza a la dirección religiosa está presente en el discurso de los diferentes actores del colegio, como veremos en el análisis más adelante.

*Los que conforman la organización [nombre de la institución promotora] **son religiosos**, ¡ya! y nuestra opción, como le dije, damos prioridad a la persona... ¿no?... la formación integral de la persona... formación humana y cristiana... ¿no?... entonces desde ese punto se da prioridad a los alumnos. Entrevista P3.txt - 4:22 (119:123).*

*... bueno el colegio se basa [en valores] porque **está dirigido, en muchos de estos colegios por monjas**, por madres y personas que... bueno... en la mayoría de colegios, como (...) son varios, son dirigidos por madres de una organización. Focus group A7.txt - 17:37 (255:265)*

*[Refiriéndose a la dirección religiosa] Ella tenía otras miras, otros métodos, **como ellas son mayormente católicas**, se apegan, como les puedo decir, a los valores, a los principios de la persona, que todos somos hermanos. Creo que eso ha sido bastante influencia para los niños. Focus group PF4.txt - 27:20 (383:387)*

Por ser un colegio confesional delegado a una congregación religiosa existe la prioridad por la formación en valores católicos. La congregación encargada del colegio realiza una serie de actividades para incluir a todos los miembros del CEC en el carisma de la congregación. Ello hace que los diversos actores se identifiquen con los valores que propone el CEC.

*Ingresa a [nombre de la institución], implica compromiso, implica trabajo o vivencia de valores, implica de alguna manera (...) el sentimiento espiritual, porque nosotros estamos acompañados de las religiosas. En algunos casos desde la dirección y en otros casos desde otros ámbitos. (...) **ellas** [las religiosas que trabajan en el colegio] **nos hacen conocer el carisma de su congregación**. Nos hacen conocer sobre la*

*palabra, sobre el testamento espiritual de su congregación, hay charlas. Se hace una vez al año una charla sobre eso. Ellas lo trabajan también desde su hora de O.B.E. [Orientación y bienestar del educando] o de religión y como institución también siempre en nuestras actuaciones, en cualquiera de nuestros eventos siempre se inicia con una paraliturgia o con una misa. Incluso desde la comisión de pastoral se trabaja (...) el día de la oración. Hay un día a la semana en que se invita a todos los profesores a un momento de oración, un momento de reflexión, donde participan los profesores voluntariamente. Entonces eso nos hace crecer como comunidad, como **familia cristiana que somos**. Y eso yo creo que también favorece a que nosotros nos identifiquemos con su institución. Entrevista D1.txt - 25:32 (414:429)*

El carácter confesional del colegio también lo encontramos expresado en el ambiente del colegio. En la sala de profesores se encuentran varios afiches: "Jesús Vive ¡Aleluya!", "Con la oración estamos cerca de Dios", "Padre [nombre de un religioso], amigo de Dios", ""Dios Padre te llaman tus hijos" (dos manos alzadas al cielo). Hay un mural con los cumpleaños del mes que dice: ¡Feliz Cumpleaños! Que Dios los bendiga en su día, y el nombre de los profesores que cumplen años en el mes indicado⁶.

b) La necesidad de educar en valores en zona de pobreza: Además del carácter confesional y la opción por una educación centrada en la persona y los valores, existe una necesidad sentida de educar en valores, especialmente, en esta zona caracterizada por su situación de pobreza y por la problemática social que viven. Es una educación popular "*porque estamos en las zonas más pobres*" Entrevista D1.txt - 25:63 (46:48).

*Muchos piensan pues, "la gente de las afueras de Lima es gente que no tiene valores, que no tiene posibilidades para poder desarrollarse" y eso es mentira. El trabajo básicamente se basa en eso... **darle la oportunidad a la gente pobre de responder...** de que ellos también, si es que se les da la posibilidad pueden responder, tal e inclusive hasta mejor, de repente, que los que tienen todas las posibilidades de poder desarrollarse educativamente y... bueno esa es nuestra tarea. Entrevista P4.txt - 5:7 (35:43)*

*(...) **a pesar de estar en un pueblo joven**, a pesar de ser los padres de familia muchos de economía baja, **el colegio se preocupa mucho**, por los cambios que hay, ¿no? mejorar la educación, que los jóvenes se vayan preparando mucho más, que sepan afrontar esa realidad que se está viviendo hoy en día. Focus group PF3.txt - 26:7 (49:55)*

Aquí se insiste en la actualidad en educar en valores, para que los niños y jóvenes no accedan a la problemática social que se encuentra en esa zona: pandillaje, drogadicción, embarazo precoz, etc.

*Nuestra acción está generalmente orientada a los... atender a los más pobres, no en el sentido de los más pobres económicamente nada más, **sino a los pobres en el sentido de los valores**, a aquellos que están por ejemplo dedicados al pandillaje, a las drogas, tratar de acoger a esos alumnos ¿no? Entrevista D2.txt - 28:51 (7:11)*

⁶ Memoria de visitas al CEC. Jueves 22 de abril del 2004.

Sin embargo, se reconoce las dificultades que se tiene al educar en una zona donde prima una serie de problemas sociales que es un “*peligro latente [por]que estamos rodeados de esa gente ¿no?* [se refiere al pandillaje, a las drogas]”. (Entrevista D2.txt - 28:52 (12:18)); porque la calle y el barrio con toda su problemática, son también ámbitos de socialización, y esta escuela lucha para que ese medio social adverso no influya en la formación de los alumnos. Es la imagen de una escuela “salvadora”, donde su opción por los valores es remedial o preventiva a los problemas sociales.

c) La concepción de escuela como “segundo hogar”: La escuela es concebida como una extensión de la primera educación que se da en la familia. La familia es la primera educadora moral de los niños “*la educación viene de la casa, la formación moral viene de la casa*”. Focus group PF2.txt - 24:18 (186:203); y la escuela continua con este proceso de socialización. *Los valores y principios viene de casa y el colegio los refuerza*. (Focus group PF4.txt - 27:48 (993:993)).

*Sí trabajamos valores, valores en el hogar y valores en el colegio (...) **Somos el segundo hogar**, y aunque eso ya haya pasado de moda. ¡Sí somos los segundos padres... sí somos el segundo hogar! Aunque suene a algo –como digamos- idealista o de repente algo que muchas veces dirán: “Eso suena ridículo...” ¡No es ridículo! Eso es lo que nosotros representamos para nuestros alumnos, sino que ya nos estamos olvidando muchas veces.* Entrevista P10.txt - 19:38 (213:224)

- *Es como una **segunda casa**... porque mayormente **se dedican a inculcar valores**.*
 - *A formarte moralmente y... todo eso...* Entrevista A3.txt - 13:2 (10:13)

Los padres de familia esperan que la escuela forme en valores a sus hijos y colabore con ellos en su formación. Los padres de familia seleccionan la escuela por su afinidad con los valores que ellos quieren para sus hijos. A su vez, la escuela espera que los padres de familia apoyen su trabajo, como la segunda formadora de valores.

*(...) yo creo que el origen de todo está en nuestra familia. O sea **este centro educativo está reforzando todos esos valores que nosotros tenemos**. Porque yo escucho por ejemplo a personas que dicen a veces ¿no?; “[nombre de la institución] para ir a madrugar..., para hacer cola..., para estar en las actuaciones... para estar...”, o sea que lo toman como una obligación. Es algo que ellos no están adecuados a ello. Entonces simple y sencillamente no lo pones. Yo, casi a una cuadra, a media cuadra de mi casa está un colegio. Un colegio grande, hermoso, que ha sido con ayuda del gobierno ¿no?, pero o sea ¿por qué no le pongo allí a mis hijos...? Y tengo que hacer este trayecto ¿no? ¿por qué he tenido que escoger? Justamente porque mi formación dada o recibida en mi hogar, no se adapta [al colegio estatal] ¿no?* Focus group PF3.txt - 26:48 (761:780)

Hasta aquí podemos ver que esta escuela tiene una explícita y clara orientación ética vinculada con su opción en valores, los que como veremos a continuación son compartidos por los miembros del colegio y que generan un sentido de pertenencia a la comunidad escolar. Sin embargo, esta opción está muy vinculada al carácter religioso de la escuela, lo que nos invita a pensar que hay detrás una preconcepción de que los

valores y la ética es cuestión de religión, y no como un carácter inherente a la persona humana.

2. UNA COMUNIDAD DE VALORES: UNA GRAN FAMILIA... UN GRAN PROYECTO...

La institución promotora y el mismo colegio generan el sentido de pertenencia e identificación con los valores de la institución. Cada uno de los miembros se siente comprometido con los valores propuestos y trabaja en favor de ello. Hay un sentido de unidad e integración que los hace sentir como miembros de una familia. Ello es expresado tanto por los profesores, como por los alumnos y los padres de familia.

*El ambiente es familiar, se puede decir, porque nosotros nos llevamos bien con todos, no hay esa diferencia de primaria, con secundaria, con talleres, no. Nosotros **somos uno solo** y cuando participamos, participamos todos. No hay diferencias.* Entrevista P11.txt - 20:33 (263:271)

*Porque es muy unida... Porque es... como se llama... **unida como la familia**. Compartimos momentos bonitos, lindos... Más se comparte entre alumnos... entre amigos... Momentos de alegría se comparten y momentos tristes también... Entre compañeros hay momentos tristes, momentos alegres... Con las profesoras también... sí porque en los hogares hay problemas... En el salón a veces los compañeros se pelean y todo el salón tratamos de ayudar.* Focus group A4.txt - 14:77 (1069:1078).

*(...) amistades que conozco me dicen: "Mi hijito está en [nombre de la institución]" "¡Ah! Entonces **somos de la familia**..., yo también soy de la familia" le digo. Me parece que eso es así, eso es la magia que hay.* Focus group PF2.txt - 24:58 (901:920)

La idea de familia es concebida en el sentido de los vínculos afectivos, las emociones, la confianza y la comunicación que se comparte entre los miembros de la escuela. La metáfora de la escuela como un ambiente familiar es planteada a modo de la "familia ideal": familia unida donde las relaciones están cargadas de afectos y de buenas relaciones sin grupos de competencia. Idea que puede contrastar con la imagen real de familia, especialmente en esa zona.

La metáfora de la escuela como familia está vinculada a dos conceptos que se viven en esta escuela: la unidad y las relaciones basadas en la confianza y el respeto.

a) La unidad de valores: El colegio es percibido como una unidad, como la "común unión" entre padres, alumnos e institución. Podemos apreciar en los discursos dos elementos que los hacen percibirse como una unidad, como un "todo". El primero está vinculado con el hecho de haber "crecido juntos" con el apoyo de los pobladores de la zona. Los sujetos utilizan la metáfora del "crecer juntos" como un modo de expresar el proceso de la construcción y mejora física del colegio⁷, pero además, como veremos más adelante,

⁷ Los colegios de esta institución promotora surgen en zonas desérticas o arenales de la periferia de Lima o de las ciudades del interior del país. La comunidad de la zona es la que apoya en la construcción del colegio. Este hecho,

dicha metáfora también expresa el desarrollo de una comunidad educativa comprometida con la formación de la persona.

*(...) si usted ve los primeros inicios del colegio y otros colegios [nombre de la institución promotora], siempre han estado en zonas desérticas, despobladas, y poco a poco han ido creciendo con la ayuda de los padres, más que todo, de los padres. Entonces ahí hay una integración, comunidad educativa y comunidad este... local ¿no? muy estrecha, en conjunto. Yo lo percibo así como... **es una unidad**, tal vez una unidad de común unión entre padres, alumnos e institución. Entrevista P12.txt - 30:2 (20:29)*

El segundo elemento se refiere a la unidad de fines y objetivos. Todos se integran alrededor de la opción de educación en valores y la formación de la persona. *Creo que es eso lo que nos une a nosotros, es la opción por la persona, de formar a la persona integral... ¿no? y según eso tú puedes ir dando propuestas (...).* Entrevista P3.txt - 4:92 (417:422). Ello los hace estar unidos aunque reconozcan la existencia de discrepancias:

*(...) en otro centro educativo veo mucho los problemas (...) que tienen dentro, entonces surge esto del grupo, surge esto de que están divididos; mientras en [nombre del colegio] **podemos tener muchas discrepancias, pero todos llegamos a un solo fin, a un solo objetivo** ¿no?... entonces este.... no surge esto de que estamos divididos, tú por acá, yo por allá... ¡No!... si tenemos alguna duda, alguna inquietud, a lo mejor y queremos discutirlo, simplemente nos reunimos, lo discutimos, lo decimos y llegamos a un acuerdo ¿no?... Entrevista P5.txt - 6:29 (108:118)*

La unidad está reflejada hasta tal punto, que a pesar de no estar de acuerdo con algunas decisiones tomadas por el grupo, las acatan por el bien del colegio y de los alumnos.

La unidad no sólo se refleja en los buenos momentos. La idea de familia unida plantea el apoyo a quienes lo necesitan o la búsqueda de soluciones a los problemas. Reconocen que no todo es perfecto *“nada es color de rosa. En todo trabajo, en toda organización, hay dificultades”* (Entrevista P2.txt - 3:17 (63:67)). A pesar de las dificultades, todos juntos logran superarlas y seguir buscando el logro de los objetivos del colegio.

*(...) o sea son muchas este... situaciones ¿no? que hemos pasado juntos... **en las malas, en las buenas, pero siempre hemos estado como se dice... unidos** ¿no? Nos hemos caído, nos hemos vuelto a levantar. Entrevista A3.txt - 13:20 (187:193)*

*(...) las relaciones de los trabajadores dentro del colegio es una relación muy firme, muy ligada. **Cuando hay un problema todos están ahí**, y para los alumnos es un ejemplo. Entrevista P11.txt - 20:26 (206:209)*

Además, la unidad entre los docentes se presenta como una aceptación del otro, pero con una actitud crítica. Es decir, no es una unión pasiva donde todos están de acuerdo con todo, como ya señalamos antes, hay discrepancias, y ellas son expresadas de una manera constructiva.

como veremos más adelante genera que los padres de familia y los profesores se sientan comprometidos con el colegio.

***Esta práctica de valores para mí favorece la interrelación personal,**... que todos nos llevamos bien, que nadie critica a nadie. Si es que hay críticas, hay críticas constructivas ¿no?: “que esto puede mejorar...” , “que este... qué te parece lo haces así...” , “te va a salir mejor...” . No hay nadie que diga: “sabes que...esto está mal y está mal”. No, aquí no existe eso. Me han comentado que otros sitios sí... pero yo no podría dar fe porque yo no he trabajado en otro sitio que no sea acá. Entrevista P8.txt - 9:5 (39:45)*

b) Relaciones basadas en el respeto y la confianza: En el colegio priman las relaciones de respeto y confianza entre cada uno de los miembros de la escuela. Podemos incluso afirmar que las relaciones entre profesores son relaciones de amistad más que relaciones laborales o contractuales. La confianza que tienen los profesores con la dirección o el equipo directivo se refleja en la posibilidad de llegar fácilmente a ellos para dialogar, en el apoyo encontrado o en el trato que tienen.

*Estamos bien también a nivel de coordinación, así en el trato de coordinadores con profesores. Nuestra coordinadora de primaria al menos tiene un buen trato, no es de repente como en otros colegios que uno tiene un cierto temor, cierto reparo. No. **Ella nos da confianza**, y si nos dice: “¡Esto está mal...!” , nos lo dice con tacto. Entonces como que uno no se siente mal sino más bien dice: “¡Gracias!” , uno le agradece que nos haya dado alguna corrección en nuestro trabajo. Entrevista P13.txt - 31:33 (338:345)*

La relación de confianza y amistad que existe se expresa en el lenguaje, en la forma como se dirigen y se comunican entre ellos: en una relación de tú a tú.

*(...) el ambiente es lo más este... cordialmente posible, **amical**, profesores con alumnos, con la misma dirección incluso, bastante muy poco nos tratamos de usted, usted, sino tú, tú, es un encuentro más cercano. Entrevista P12.txt - 30:15 (155:165)*

La confianza también se manifiesta en las relaciones de los alumnos con sus profesores, a quienes ven como las personas a las que pueden confiar sus problemas. Los alumnos perciben a sus profesores como sus padres, aquellos en quienes pueden confiar porque saben que los van a escuchar, aconsejar y apoyar. Aquí nuevamente, vemos reflejada la imagen de la familia ideal: padres comprensivos, que escuchan, aconsejan y apoyan.

*(...) **los chicos** como que en algunos momentos **confían en nosotros** sus problemas personales y ha habido casos en que yo he sentido que en mí ven no solamente a la profesora sino hasta un poquito como a una “doctora corazón”. En el caso de secundaria más que todo se dio esto ¿no? Entrevista P13.txt - 31:11 (88:96)*

*(...) **hay más confianza con los profesores**... Porque son con los que más tiempo pasamos... Los profesores son como nuestros padres... O sea, puedes confiar en los profesores, contarles, ellos te aconsejan... Son las personas más cercanas que tenemos... son como nuestros padres. Focus group A6.txt - 16:27 (252:256)*

(...) ahora [los alumnos] ya vienen, a veces viene acá mismo hablar conmigo o sino al auxiliar, o sino a la subdirectora o a la coordinadora de OBE donde ellos sientan,

como se dice, **tengan mayor confianza**, acuden y te dicen “nos está pasando esto..., quisiéramos que hablen con nuestra tutora...” entonces sienten que (...) hay alguien que está viendo por ellos, que no están solos tampoco. Entrevista D2.txt - 28:30 (458:474)

La confianza que existe no impide que ella se dé en un marco de respeto entre todos. Es interesante observar que los diferentes actores al referirse a la confianza o al respeto lo hacen oponiéndolo a “relaciones corruptas” o deshonestas. Los profesores son respetados porque se confía en ellos y porque son personas con “valores”: honestas. Consideramos que este hecho está vinculado a nuestra realidad actual donde es común encontrar denuncias sobre acciones de corrupción o robo en la escuela. Por ejemplo casos de profesores que cobran para promover de grado a un alumno (coima), situaciones de malversación de fondos o robo de dinero. Estas situaciones generan la pérdida de confianza y respeto. A decir, de los sujetos entrevistados, ese tipo de casos no existe en el colegio, y por ello se respeta y confía en las personas que allí conviven.

- Y mire, a veces **la directora nos tenía tanta confianza** que a veces tenía que ir a la USE y nos dejaba los certificados firmados por ella que teníamos que expedir..., pero nunca pues...

- Tranquilamente ella salía y **en su gente confiaba...**

- Entonces yo creo que sobre todo está **la confianza y la honestidad como persona**
Focus group PF3.txt - 26:46 (705:727)

(...) el respeto... **el respeto que hay entre profesores, entre alumnos a profesores y entre padres de familia a profesores.** Hay mucho respeto. Sobre las experiencias que tengo con otros colegios hay padres de familia, que bueno pues... al profesor lo tildan pues de una persona sin valores, que no enseña bien o que le gusta coimear, le gusta arreglar notas y aquí no sucede eso. Hay un respeto tal entre padres de familia y profesores (...) Entrevista P4.txt - 5:10 (71:80)

(...) o sea acá... bueno... **los alumnos respetan a los profesores ¿no?** respetan a los profesores y a diferencia de otros colegio, se ve que los alumnos son malcriados pues, son malcriados, mal educados y a veces también... a veces, compran a los profesores ¿no? para que les den los cursos, para que les salve, le dan tal cosa a cambio de la notas ¿no? Entrevista A2.txt - 12:8 (61:66)

Las relaciones de confianza, también la vemos expresada en los ambientes del colegio. Las oficinas de la secretaria, dirección, sub-dirección, auxiliar se encuentran abiertas todo el tiempo, estén o no presentes los profesores. De igual forma la puerta de acceso al colegio está cerrada, pero sin llave. Situación que no observamos en otros centros educativos, donde toda está bajo llave para evitar el robo. Observamos una confianza que podemos calificar de “puertas abiertas”.

Los padres confían en la escuela para la formación de sus hijos. Se sienten seguros en una escuela que está atenta a las necesidades de su hijo y donde se puede confiar en la formación que brinda el colegio. Este tema lo profundizaremos en el punto referido a la escuela estricta y exigente.

3. LA IDENTIFICACIÓN CON EL CENTRO Y EL SENTIDO DE PERTENENCIA

El CEC ha logrado la formación de una familia unida y el compromiso y adhesión a los valores propuestos a través de la selección y formación de los profesores, la selección de las familias que formarán parte del colegio, la selección de los ex - alumnos como profesores del colegio, el mismo ambiente del colegio y del apoyo de la dirección del colegio y de la institución promotora. La unidad, el sentido de pertenencia y la identificación de profesores y alumnos con el colegio logran mantener la comunidad en valores.

a) La selección de los actores. El CEC utiliza mecanismos de selección de los profesores y alumnos que formarán parte del colegio. Hasta hace poco la selección de los profesores la realizaba la Oficina Central de la institución promotora⁸ y consistía en una entrevista. Ingresar al colegio no era fácil pues existían una serie de pre-requisitos: además de los profesionales se consideraba aspectos de carácter personal, tales como, profesar la religión católica o vivenciar los valores cristianos. Ello permitía asegurar la formación en valores cristianos que plantea el colegio.

Entonces ahí me decían: Primero ¿eres católica?, sí soy católica ¿Lo practicas?, sí lo practico. ¿Dónde has estudiado?, ¿el colegio al que has ido, católico, laico o evangélico?, católico. Y si yo soy de un colegio religioso, entonces mi formación viene desde mi colegio. Y lo sigo dando acá. Entonces para mí no es nada raro, no es algo nuevo. Siempre lo he llevado y lo estoy dando igual [refiriéndose a los valores]. Entrevista P11.txt 20:40 (331:339).

Sin embargo, actualmente, la dirección del colegio en conjunto con la sub-dirección, la coordinación de primaria y un profesor del grado o especialidad son quienes evalúan y seleccionan a los candidatos para tomar una plaza en el colegio. Además de la entrevista personal, se evalúa el expediente (curriculum vitae) de los profesores y luego pasan por la demostración de una clase modelo donde se valora el manejo de grupo, la disciplina, el trato a los alumnos, además de aspectos metodológicos y dominio de contenidos de su materia. Los profesores seleccionados pasan a ser contratados por un año.

La adhesión formal a los valores del colegio por parte de los profesores se expresa en un compromiso escrito firmado al ingresar a laborar a la institución.

*Para ingresar a [nombre de la institución promotora] nos hacen llenar un **compromiso** allá en la oficina [central]. Bueno, a mí me hicieron eso. Entrevista P11.txt - 20:40 (331:339)*

⁸ Hasta el año 2003 los colegios estatales no tenían la facultad de seleccionar a sus profesores. La sede central del Ministerio de Educación evaluaba, seleccionaba y designaba a los profesores en los colegios. Situación que actualmente ha variado dentro del marco de la autonomía de los colegios estatales. Sin embargo, el colegio de la institución promotora que estamos estudiando, por el convenio que tiene con el Ministerio de Educación, siempre tuvo la posibilidad de seleccionar a su personal.

De la misma forma ocurre para que las familias matriculen a sus hijos en el colegio. Formar parte de la familia del CEC es considerado difícil por los padres de familia. El colegio actualmente no utiliza mecanismos para seleccionar a las familias y alumnos que ingresan.

Sin embargo, hasta hace unos años existían dos requisitos: la recomendación de un padre de familia del colegio y la aprobación de una evaluación por parte del alumno. El primer requisito se refiere a una recomendación de otro padre que ya pertenecía al colegio, una especie de carta de garantía. Se enfatizaba que el padre que recomendaba debía tener una buena imagen (como por ejemplo, participar en las reuniones, no generar conflictos). De esta forma se asegura un grupo humano que vive los mismos valores que la institución promueve. Si bien esta práctica –a decir de los directivos entrevistados- ya no es usual en el colegio, en los diferentes focus group con los padres de familia, ellos han manifestado que sí es un requisito actual. Parece ser que en el imaginario de la comunidad de la zona de Collique se mantiene la idea de la importancia de la recomendación para ingresar al colegio. Actualmente, sólo es requisito vivir en la zona y tener la edad correspondiente para ingresar al colegio.

*(...) hasta ahora siguen viniendo; “me está garantizando tal persona...”, “... No señora ya no necesitamos que lo garanticen ya...” **Lo que sí exigimos es que sean de la zona.** (...) sólo vamos a recibir a los alumnos que son de la zona. De la segunda zona hasta la cuarta zona y la tercera, obviamente. Porque algunos vienen desde Año nuevo, San Felipe o de la Avenida Trapiche que está ya demasiado lejos, entonces decimos que incluso cuando este niño tiene un problema, para nosotros poder llevarlo a su casa es demasiado lejos. Entonces preferimos que sean de la zona así podemos acudir rápidamente, por ejemplo tomamos un mototaxi⁹ y ya estamos en la cuarta o en la segunda, pero llevarlo hasta San Felipe ya es demasiado lejos y como que también preferimos acoger a los padres de nuestra zona. Entrevista D2.txt - 28:36 (561:582)*

Además existía el requisito de evaluación para ingresar al colegio. Es decir, ingresaban los que aprobaban un examen. Ello fue eliminado porque no estaba respondiendo al carisma de la institución promotora: atender a los más pobres y a los que más lo necesitan de la zona.

*Antes (...) cuando [los niños] postulaban a primer grado hacíamos una prueba muy sencilla y en donde detectábamos que había ciertas limitaciones esto... les pedíamos, que aquí hicieran un año más de aprestamiento y que después volvieran, pero después como que... nos hicieron ver, **si [nombre de la institución promotora] estaba destinado a aquellos que más necesitan ¿no? entonces cómo vamos a estar en esta situación.** Entonces ahora todo el que tiene los requisitos de: tener los seis años al mes de abril y tiene partida y vive por el entorno, ingresa. Entrevista D3.txt - 29:15 (219:227)*

Si bien, actualmente los alumnos que se matriculan en el colegio son evaluados en las áreas de comunicación y lógico – matemática, ello sirve solo como elemento de

⁹ Mototaxi: Medio de transporte popular utilizado dentro de las ciudades. Es una moto a la que se le ha acondicionado un asiento y un toldo o una cabina semicerrada en la parte posterior para transportar hasta dos pasajeros.

diagnóstico para conocer el nivel con el que ingresa el niño, y no como mecanismo de selección. Si el nivel del niño es muy bajo se recomienda al padre bajarlo de grado, y depende que lo acepte o no, para que continúe en el colegio.

En ese sentido, ingresan al colegio, los que obtienen una vacante por orden de inscripción. Una vez superada la meta de inscripción se cierra la matrícula. En otras palabras, la matrícula es por orden de llegada lo que ha originado que los padres de familia se amanezcan en una fila el día de la matrícula para obtener una vacante.

Una vez que ingresan al colegio, un requisito importante, es que los padres deben firmar un compromiso de adhesión a los valores y normas del colegio. El compromiso dice así: *“al firmar me comprometo a cumplir con el Reglamento Interno del Centro Educativo [nombre del colegio] y me identifico con el Ideario de [nombre de la institución promotora] que promueve los valores de la Fe católica”*. [doc6. txt. Cuaderno personal. Contratapa final]

- Cuando uno postula para ingresar al colegio, antes de que ingreses te dicen todo, cómo son las normas.

- Y, tus padres tienen que firmar (...) **Firman un compromiso.**

- Por eso a veces cuando nos llaman la atención nos dicen que si no están de acuerdo por qué sus padres han firmado. Focus group A8.txt - 18:27 (258:264)

En el compromiso que firman los padres se remarca la idea de identificación con los valores de la fe católica. Aunque profesar la religión católica no es un requisito explícito para ingresar al colegio¹⁰, algunos padres llegan a afirmar que sí son católicos para matricular a sus hijos. Así lo expresa una profesora del colegio.

Y los papás..., aunque algunos no son católicos los mandan a sus hijos acá y hasta mienten que son católicos para que sus hijos estudien acá. Entrevista P11.txt - 20:18 (129:131)

La exigencia en el cumplimiento del compromiso asumido hace que la selección de las familias que formarán parte del colegio, no sea al inicio; sino durante los años de permanencia en el colegio. Es decir, ingresan todos; pero se mantienen sólo los que aceptan cumplir con las exigencias del colegio, aspecto que detallaremos más adelante.

b) La formación de los profesores. Desde que los docentes ingresan a trabajar al CEC se les capacita en la educación que se pretende brindar en el colegio. La formación de los docentes sobre los lineamientos del Ideario es realizada por el mismo colegio o por la institución promotora a través de jornadas pedagógicas o charlas. Los docentes saben - desde el inicio- cuáles son las exigencias del colegio y a qué es lo que se comprometen.

¹⁰ Es costumbre en algunos colegios particulares católicos solicitar para la matrícula de los niños, las partidas de matrimonio religioso de los padres o la partida de bautizo del niño. En el caso de este colegio estatal confesional, no es así.

La formación ayuda a que los docentes se identifiquen y se comprometan con los valores que el colegio promueve.

*Entonces cuando nosotros ingresamos **nos hacen conocer el ideario** de [nombre del colegio], tenemos una sesión, **una charla donde nos capacitan**, lo leemos, lo conocemos y generalmente... pues... la persona que se identifica, acepta este trabajo... Entrevista P2.txt - 3:6 (32:35)*

Esta capacitación o formación de los profesores permite, no solo informar sobre la orientación del colegio, sino comprometer a los profesores en las tareas para el logro del Ideario. Estas exigencias son asumidas por algunos, aunque hay otros profesores que no llegan a identificarse con esos postulados y no les renuevan su contrato o dejan el colegio, como veremos más adelante.

La posibilidad de ser capacitados o de participar en proyectos es una oportunidad que tienen los docentes que trabajan en este colegio, y que no se encuentra en otros colegios. Ello, para un directivo, significa una manera de motivar, generar un mayor compromiso con el trabajo y crecer profesionalmente.

*(...) Lo que pasa es que ser parte de [institución promotora], como que nos da otras oportunidades que no las encontramos en un colegio nacional. Porque **como institución misma tenemos capacitaciones**, entramos a proyectos que de repente en un colegio nacional no lo vamos a hacer. Tenemos **mejores oportunidades de crecer como profesionales**. De estar en proyectos incluso a veces internacionales y esas cosas. Entonces tenemos otro tipo de facilidades que ayuda a que crezcamos como profesionales, a que podamos dar más también a los alumnos. Y eso, por ejemplo, a muchos nos gusta, entonces por eso también nos comprometemos más, **nos sentimos motivados a seguir trabajando**. Entrevista D1.txt - 25:31 (379:388)*

La capacitación de los docentes, también va acompañada de procesos de evaluación permanente para reconocer las deficiencias y mejorar. La evaluación es una especie de acompañamiento al docente realizada por el equipo directivo o por la institución promotora, y hasta por el alumno, quien puede manifestar sugerencias para un mejor desempeño docente. Se encuentra una apertura de los docentes por “mejorar” y comprometerse con los lineamientos del colegio.

*Recogemos también información de parte de los alumnos, una evaluación que nos hacen ellos a nosotros **para que nosotros podamos ir mejorando** y viendo a ver qué es lo que los alumnos perciben de nosotros que a veces de repente no nos damos cuenta y tomamos en cuenta la sugerencia de ellos. “Mire este aspecto hay que mejorar...”, y lo discutimos. Y los profesores son muy abiertos, o sea no solamente los profesores, toda la comunidad es muy abierta a las sugerencias. No manifiestan esa..., que le digo ese temor a ser evaluado, o que “no quiero que me monitoreen”, o “no quiero que me supervisen”. Al contrario ellos dicen: “yo quiero que venga para que me digan qué es lo que yo tengo que mejorar...”, hay un acompañamiento también a nivel de una institución, alguien que nos dirige, alguien que nos capacita, también nos va actualizando permanentemente en lo que es el aspecto pedagógico. Entonces esto hace pues que cada vez nosotros mejoremos también. Entrevista D2.txt - 28:7 (117:132)*

La formación de los docentes es permanente, no solo existe una preocupación de la institución promotora del colegio en capacitarlos en la línea pedagógica (aspecto profesional), sino en aspectos, que podríamos llamar personales (formación humana y cristiana). Ello lo realizan a través de los retiros espirituales o jornadas de reflexión que se realizan durante el año en una casa de retiro que pertenece a la congregación del colegio.

*En lo profesional estamos mejor capacitados y mejor supervisados, porque en la capacitación, siempre [nombre de la institución] a nivel de institución, se encarga de capacitarnos no sólo en lo que es evaluación, estrategias metodológicas, sino en la **formación personal del educador** ¿no?... nos hace conocernos a sí mismos [sic] y desde nuestros propios valores para después dar testimonio de vida a los chicos.* Entrevista P6.txt - 7:21 (86:92)

Y esto, también, es reconocido por los padres de familia quienes tienen conocimiento de la preocupación del colegio por la capacitación y formación espiritual de los profesores. Para los padres, esa formación ayuda a que los profesores “estén más enriquecidos en valores”.

*Deben tener también unas normas de convivencia con los profesores, porque ellos **bastante participan en retiros**. Y parece mentira pero esos retiros ayudan bastante. Aclaran las cosas que están entre ellos fallando, (...).* Focus group PF1.txt - 23:30 (324:328)

Entonces, observamos que existe un claro compromiso por parte del colegio y de la institución promotora por formar, también, a los profesores dentro de los postulados del colegio. Esta formación espiritual es coherente con la orientación confesional del colegio y la educación en valores cristianos que buscan promover. Desde que el profesor ingresa a la comunidad educativa y durante toda su permanencia en el colegio está siendo formado dentro de esos lineamientos, y podemos afirmar –parafraseando a una profesora entrevistada- que es una especie de “adoctrinamiento” en los postulados de la educación católica.

c) Los ex – alumnos como profesores. Es interesante que entre los profesores entrevistados hayamos encontrado profesores que han sido ex - alumnos del colegio¹¹, lo que genera una particular adhesión a los postulados del colegio. Los profesores que han formado parte de la familia del colegio, han vivenciado los valores propuestos en su calidad de alumnos, por lo que los valores no son sólo los propuestos por el colegio, sino que forman parte de su historia de vida personal.

*Hay un ideario, hay una pauta, que nosotros vamos siguiendo... sin querer; pero estamos siguiendo... lo tenemos tan metido ya... yo al menos personalmente porque **yo soy alumna... ex - alumna y ya lo tengo tannnn... es parte interiorizado, es parte de mi vida** y es lo más natural.* Entrevista P8.txt - 9:16 (132:137)

¹¹ De un total de 13 profesores entrevistados, 5 son ex - alumnos de éste u otro colegio de la institución promotora.

El tener ex – alumnos como profesores del colegio permite que ellos ya tengan “interiorizados” la forma de educación que brinda, lo que hace más fácil su adhesión a los valores propuestos. Un ex - alumno quiere a su colegio, y ello hace que se entregue e identifique con el trabajo que se realiza.

*(...) damos prioridad, en todos nuestros colegios, damos prioridad a nuestros ex - alumnos, si hay posibilidad de trabajo... entonces claro, **se trabaja mucho mejor**: porque sabe ya la dinámica, sabe ya qué exigencias, por donde quiere ir el colegio, entonces un ex - alumno trabajando en su mismo colegio o en otro colegio [de la institución promotora] entonces ya **es más fácil entrar a lo que quiere [nombre del colegio]** como institución ¿no? Entrevista P3.txt - 4:17 (100:106)*

d) Los “nuevos”.... Identificación con el centro. Todo el ambiente del colegio permite que los “nuevos” se integren a la comunidad de valores del colegio. Los profesores que recién se integran al colegio, vienen de otras experiencias, percibidas como “diferentes” por los docentes. Hay una especie de inmersión¹² de los nuevos docentes en las formas de trabajo del colegio, que no solo es formal (los talleres o charlas que recibe que mencionamos antes), sino dada por el mismo ambiente estimulante del colegio y por las actitudes de los otros docentes.

*Porque ya existe un sistema ¿no? y nosotros a la persona que llega le vamos este... diciendo, le vamos este... enseñando, tal vez lo que se puede enseñar, cómo funciona el Centro Educativo. Porque **muchos profesores que llegan de otros colegios, o a veces son traslados ¿no? o resignaciones, llegan con otra forma de pensar, con otra forma de trabajar** y les decimos acá se hace de esta manera, y lo ven bien, o sea ¿no?, no reniegan de eso, lo ven bien **y se acoplan, se acoplan al modo de trabajar de lo que ya llevamos acá hace un buen tiempo ¿no?**. Y básicamente de esa manera van asimilando ellos ¿no? lo que es la mística de los profesores. Entrevista P9.txt - 10:30 (193:203)*

Por otro lado, los profesores “nuevos” que ingresan con una situación laboral de contratados son tratados con las mismas condiciones que los otros profesores. Ello genera que la persona, desde su condición de contratada, participe y se identifique con la forma de trabajo del colegio.

(...) el tiempo que pasa aquí va haciendo que esa persona [se refiere a los profesores “nuevos”] se acople y se dé cuenta que por el hecho de ser contratado, porque generalmente los contratados son los nuevos, no le quita oportunidades ni le hace menos que los demás en derechos y en obligaciones. O sea sabe que es contratado pero que es igual a todos. Que tiene derecho a hablar, a opinar, a pensar y a decir que le gusta y que no. Y eso, por ejemplo, yo no lo he visto en un colegio nacional. (...) Yo estuve en un colegio nacional por dos años y me quedé espantada cuando un profesor contratado no tenía derecho a hablar, estaba en las reuniones de adorno porque no podía hablar. No podía hablar, no podía alzar la mano y decir lo que pensaba, nada. ¡No!, profesor contratado ¡No! (...) Eso creo que hace también la

¹² Para referirse a la identificación e integración de los actores nuevos con la comunidad de valores del colegio, se utiliza una serie de términos: “se **acoplan** al modo de trabajo”, “tenemos que **adaptarnos** a esta forma de vivir”, “se **empapa** de lo que ve aquí”, “los profesores se **amoldan**”, “se va **contagiando** y entra en el ritmo”, “**encaja** en el trabajo”, “lo tenemos tan **metido**”.

diferencia, ¿no? Que acá los profesores nuevos se sienten en igualdad, en igualdad de condiciones con los demás. Entrevista D1.txt - 25:15 (136:150)

La identificación de los docentes con el centro no es fácil por sus exigencias en la formación que quieren impartir, expresada como ya hemos señalado en el ideario de la institución. Los profesores “nuevos” deben adaptarse a la metodología utilizada, al estilo de enseñanza, a las formas de evaluación, y hasta al clima de la institución. Aparece la imagen de que todo lo que se trabaja en el CEC es “nuevo” y “diferente” a lo que otros colegios hacen. Ello, supone una preocupación por integrar al “nuevo” docente en la filosofía del colegio.

*¡Sí, sí!, sí hay diferencias. Si hay porque **tenemos que adaptarnos a esta forma de vivir.** ¡No es fácil! Como le digo... se necesita tiempo.* Entrevista 10.txt - 19:32 (148:165)

De igual forma se percibe una preocupación del colegio por la identificación de los padres de familia “nuevos” con los lineamientos del colegio. Para ello se programa la Escuela de padres, que es obligatoria para los padres de familia del primer grado de primaria y para los padres de familia que por primera vez matriculan a sus hijos en el colegio.

*(...) los padres nuevos, bueno, de alguna manera **“obligatoriamente” vienen a lo que es la escuela de padres** ¿no? Vienen a la escuela de padres y son los primeros llamados a conocer nuestro trabajo (...), a identificarse. Pero también como nuevos, a integrarse dentro de sus mismas aulas con los profesores. Con los profesores que tratan de, a medida que pasa el tiempo, tratan de hacerles ver o enseñarles de repente con la práctica, con las vivencias de los demás, **qué significa ser, también, un padre de [nombre del colegio]** ¿no? del compromiso, del respeto, del trabajo, de la preocupación por sus hijos.* Entrevista D1.txt - 25:16 (155:163)

Para los alumnos, también les resulta difícil ingresar a la dinámica del colegio. En especial, aquéllos que han pasado por experiencias de otros colegios. “(...) alumnos que vienen de otros colegios les choca mucho”. (Entrevista P10.txt - 19:71 (532:538)). Nuevamente, aquí podemos percibir la idea de que lo trabajado en el CEC es valorado como “diferente” a otras propuestas educativas de la zona.

e) El ambiente de camaradería, amistad, confianza y solidaridad. La identificación y sentido de pertenencia que va surgiendo entre los que conforman la comunidad educativa, también se logra con un ambiente expresado por los actores, como de “camaradería” y de amistad. Ambiente que también es considerado como diferente al presentado en otros colegios. En las características de este ambiente, nuevamente se refleja los vínculos afectivos y las relaciones de confianza y respeto que los une y los identifica.

*(...) es un ambiente donde hay bastante **camaradería, solidaridad** y un grupo de personas donde podemos trabajar a pesar de las diferentes maneras de pensar.* Entrevista Ax1.txt - 21:1 (18:22)

El ambiente del CEC es un ambiente caracterizado por el trabajo en equipo y por el compartir, aspectos que ya resaltamos en la idea de la escuela como una familia unida que se apoya y comparte en miras de lograr el objetivo común que tienen. Los sujetos entrevistados reconocen que no existen egoísmos, individualismos, ganas de sobresalir sobre los otros o rasgos de competencia. Vemos así que los logros individuales están al servicio de los objetivos comunes del colegio.

*Lo que yo observo que en otros colegios hay el hecho de querer sobresalir, "que yo he hecho mi preparación muy bonita y solo es mía...", no hay el compartir, y si quiero ganar un puesto comienzo a pisotear al de acá, al de allá y al de más allá. Porque el "yo", el "yo" y el "yo". Entonces es una situación muy egoísta, acá quizás... yo creo que uno tiene que tener bien claro, que su línea de vida está circunscrita de valores y que tiene que vivir en ellos, y con ellos y para ellos. Entonces si se encuentra en un ambiente en donde se dan con mayor facilidad y que se puede **trabajar en equipo**, uno puede seguir. Porque si uno está en un sitio donde quizás también le hacen la vida imposible..., no sé, yo creo que me daría media vuelta y trataría de irme a otro lado y buscar un sitio donde realmente me sienta a gusto y que pueda ser yo misma (...). Entrevista D3.txt - 29:25 (351:365)*

Este ambiente familiar y de amistad trasciende lo estrictamente laboral, creándose lazos de amistad, más allá de las relaciones laborales que puedan existir. Este caso lo podemos ver, por ejemplo, en rituales que realizan permanentemente, como la celebración de los cumpleaños de los profesores, o los festejos en caso de matrimonio o el nacimiento de un niño.

*(...) yo por ejemplo me puedo jactar de que aquí en mi trabajo tengo amigos. Como no me puedo jactar de otros lugares por ejemplo. Creo que también hay [que] no a todos les podemos caer bien. Yo creo que es un hecho real, pero yo me jacto de eso, de que **acá he encontrado grandes amigos**, no solamente nos basamos en trabajar. Por ejemplo nos encontramos el sábado para jugar fútbol y compartir nuestra vida muy personal. Lo que no es fácil o para nadie es fácil compartirla con cualquier persona. Por eso yo creo que se caracteriza no solamente por el trabajo, por la vida diaria, sino porque también llegamos al punto de la amistad con los compañeros. Entrevista Ax2.txt - 22:8 (49:61)*

f) la auto - expulsión y expulsión de quienes no se identifican con la formación impartida por el CEC. A pesar de la preocupación de la escuela por ayudar a la identificación de los diversos sujetos del colegio, que -como ya hemos señalado- se realiza a través de mecanismos de formación o por el mismo ambiente; se reconoce que existen casos en los que el "nuevo docente", o las "nuevas" familias (padres y alumnos) no llegan a integrarse y son expulsadas por la dirección o se auto-expulsan.

En el caso de los docentes se presenta como una selección espontánea, pues el docente que no llega a adherirse a los valores ni comprometerse con las exigencias del CEC, deja el colegio por iniciativa propia.

*O sea es la institución en sí y el ambiente mismo también porque llega y se integra, se empapa de lo que ve aquí. **Hay personas que han llegado y no se han***

identificado, entonces se han ido... no... porque como decían: “yo en mi colegio no hago nada, falto” o cosas así... ¿no?... en cambio aquí no. Entrevista P1.txt - 1:124 (193:197)

Aunque también pueden ser expulsados por la dirección, cuando no responde a las exigencias del colegio.

*(...) nosotros también y todos los que hemos ingresado acá hemos sido una época contratados. Y hemos sido monitoreados, supervisados, han visto nuestro trabajo, **han visto nuestro compromiso**. Porque también **hay que ver que hay profesores que no se integran a eso**, o sea como que ven de repente muy exigente el trabajo que nosotros queremos que haga el profesor y entonces durante el monitoreo le vamos diciendo: “Mira, nosotros no vemos que estás haciendo el trabajo como quisiéramos..., tendrías que mejorar en este aspecto” y no mejora, pues realmente de verdad nosotros decimos: “**No caminas con el carisma del colegio..., no te puedes quedar en el colegio...**”, por ejemplo ¿no? y entonces la mayoría de profesores de [nombre del colegio] hemos pasado creo por esa etapa. Entrevista D2.txt - 28:21 (333:345)*

De la misma forma los padres de familia narran cómo los padres y alumnos que no pueden con las exigencias del colegio, se retiran por propia voluntad. Se han relatado casos en los que se matriculaban en el CEC niños provenientes de colegios particulares con calificativos muy buenos, pero que en el CEC no fueron tan buenos, y los retiraron. “Lo que tenía 18; 17 allá [en el colegio particular], bajó a 12; 11; 08 y yo me asustaba, ¡ay Dios mío!, ¡Qué es esto! Me decía. (Focus group PF4.txt - 27:38 (779:790)). O “no les gustan las notas y dicen “me lo llevo a otro colegio...” (Focus group PF2.txt - 24:7 (50:56)).

Un directivo del colegio, de igual forma narra cómo la exigencia académica hace que las familias se retiren del colegio por propia voluntad.

*Por ejemplo este año una señora nos insistió mucho en la matrícula. Tenía tres hijos, dos en secundaria y una en primaria. Venían de un colegio particular que ya no podían pagar, que por favor la aceptáramos. Bueno, la aceptamos. Luego decidió que el niño de primaria no, porque estaba en un colegio más cerca de su casa y solamente a los dos de secundaria. Finalizó el primer trimestre y vio que sus niños estaban en una condición baja [se refiere al rendimiento] y se desanimó totalmente, se los llevó de nuevo. Es que ellos **venían de un colegio particular con unas notas fabulosas, pero llegaron acá y no eran lo fabulosas que parecían. Entonces ella se desanimó, terminó el primer trimestre, entrega de libretas y se los llevó. Volvió a regresar al colegio particular.** Entrevista D1.txt - 25:29 (327:336)*

Llegar a la expulsión de los alumnos es una medida extrema que, a decir de los informantes, actualmente muy rara vez se realiza. Aunque un auxiliar relata que en los inicios del colegio se utilizó la expulsión de los alumnos violentos, aquéllos que no cumplían con la característica de la educación en valores que el colegio promovía.

*(...) yo le cuento que cuando yo vine aquí, primaba la ley del más fuerte, el que pega manda. Incluso he tenido casos de alumnos con navajas, quien sacaba navaja era el que mandaba y eso poco a poco se ha ido desterrando y primero **comenzamos a***

retirar a algunos. Porque no valía la pena que se mantengan acá. Eso fue un lapso de casi cinco años, un trabajo muy pesado pero que tuve que tomarlo con el padre de familia (...). Entrevista Ax1.txt - 21:19 (208:217)

Además el CEC no permite alumnos que no respeten los valores del colegio.

Porque... por ejemplo, en este colegio hay más respeto, y se implica más el respeto ante todo. Por ejemplo en otros colegios... reciben [grupos] pandilleros así, en cambio **en este colegio no permiten eso.** Focus group A4.txt - 14:11 (94:97)

Actualmente el colegio busca resolver la situación problemática e involucrar a los padres de familia. Es decir, frente a un problema, la posibilidad de mantenerse en el colegio es que el padre de familia asuma el compromiso de apoyar a sus hijos y cumplir con las normas del colegio. Si a pesar de ello no hay solución al problema se resuelve con la invitación a retirarse del colegio o con la expulsión.

Sí..., si vemos que ya la situación del alumno es muy deficiente o sea es demasiado, le invitamos al papá y le decimos: "Mire" le avisamos ¿no?, le decimos, "mire, su niño está en esta situación, lo que va a pasar es lo siguiente. Si usted no lo apoya o no hay una persona que de manera muy particular que le vaya a apoyar, va a tener problemas. **Si usted asume ese compromiso el chico se puede quedar en el colegio...**, pero si usted, no va a asumir esto, usted también se corre el riesgo de lo que va a pasar con su niño... ¿no?" Eso es lo que le decimos. Entrevista D2.txt - 28:4 (61:69)

En todos estos relatos vemos la exigencia del colegio -tanto a los padres, alumnos y profesores- como un mecanismo de selección espontánea para mantener en el colegio, sólo a aquellos sujetos que aceptan y cumplen por propia voluntad sus exigencias y se comprometen con los valores del CEC.

4. LA MÍSTICA DE LOS PROFESORES

En los profesores encontramos una constante al expresar que existe una mística de los profesores o una mística de la institución que es la que hace que los docentes se identifiquen con los valores del colegio. La mística es la que caracteriza el trabajo que se realiza en el colegio y lo hace diferente a otros. Cuando se define al colegio como una comunidad orientada a la formación de los valores cristianos, se dice que lo que hace posible ello es la mística del profesor. La mística está expresada como la "esencia misma" (Entrevista P1.txt – 1:58 (237-237)),

Si bien, los docentes no pueden expresar con palabras qué es exactamente esto de la mística. Hay algunos que prefieren hablar de compromiso y no de mística, porque "suena muy espiritual" (Entrevista P10.txt - 19:57 (412:413)).

Yo no lo llamaría mística. Yo lo llamo... es un **compromiso**, es un compromiso del profesor, **dar más** de lo que sabemos. Entrevista P11.txt - 20:35 (301:302)

En las expresiones de los profesores podemos definir la “mística” como el compromiso asumido, como una dinámica especial, como la entrega incondicional al trabajo, como las “ganas” de trabajar y de “dar más”, muchas veces, sacrificando tiempo familiar.

*Esas **ganas de trabajar** ¿no?, esas ganas de **ponerle lo máximo que tiene de ellos a su trabajo** ¿no? jeh!... cuando hay una actividad todos ponen el hombro tratando que salga lo mejor y se nota más en los profesores jóvenes que llegan, a veces los que ya somos un poquito antiguos, por decir, como decimos ¿no? como que la... nos gana un poco la... como puedo decir... el ser mesurado tal vez ¿no? pero la gente que llega a trabajar, llega con muchísimas ganas y creo que se equilibra en ese sentido ¿no? Entrevista P9.txt - 10:25 (156:172)*

*Yo pienso que a todos nos sentimos de alguna manera, comprometidos. Como que el personal que trabaja en [nombre de la institución], es un personal que se **entrega por completo**. Que deja de lado el egoísmo, que deja de lado el decir: “No me pagan por quedarme más tiempo...”. No. Es una **entrega así incondicional**, porque realmente **amamos lo que es nuestra carrera**. Entrevista P13.txt - 31:12 (106:111)*

Vemos en las citas anteriores que hay la idea recurrente que la mística del profesor es el compromiso de trabajar más, de dar más de lo que se sabe, tener disponibilidad de tiempo para atender a las necesidades del alumno. Ello hace que no sea solo cumplir “bien” con sus funciones, sino asumir el compromiso por la formación integral de los alumnos, en especial, de esa zona de pobreza. El “dar más” de su tiempo, resulta ser gratificante para el docente, pues se siente satisfecho por el trabajo realizado. “De repente es un poco más de tiempo el que te exigen pero las satisfacciones iguales a posteriori son mayores y gratificantes que un colegio ¿no? estatal común”. (Entrevista P12.txt - 30:9 (69:78)).

Así, este compromiso o mística aparece como lo contrario a la indiferencia por los asuntos del colegio y por los alumnos “no somos indiferentes ante nada, nos preocupamos” (Entrevista P11.txt - 20:27 (211:213)). La mística del profesor y del colegio se manifiesta en la preocupación que se tiene por la formación integral del alumno, que -como señalamos antes- trasciende las paredes del colegio y trasciende la transmisión de conocimientos. Pero, además la mística es entendida como lo contrario a “ocio” o perder el tiempo. “Acá en [nombre de la institución promotora] trabajo más. Nadie puede decir que... este... de repente... estamos ociosos, o no hacemos mucho. Entrevista P1.txt - 1:48 (174:176)

En suma, la mística del profesor es trabajar “bien” y “más”. Lo que quizás en otros contextos, el trabajar “bien” es considerado lo “normal”, lo que “debe hacerse”; en el caso, de nuestro país, el trabajar “bien” ya es considerado un “compromiso”.

Pero, ¿por qué es así en este colegio? Podemos encontrar tres explicaciones. Algunos plantean que ello es así por el apoyo y seguimiento de la institución promotora o de la dirección, otros señalan que ello nace en los profesores “sin darse cuenta” y finalmente, otros dicen que forma parte de las mismas características y forma de vida del docente.

a) El apoyo y seguimiento de la institución promotora o de la dirección. Hay una suerte de “adoctrinamiento” de parte de la institución promotora que incorpora a los docentes en el “carisma” del colegio, que ya lo veíamos en la idea de la formación permanente de los maestros. El “adoctrinamiento” tiene forma de seguimiento por parte de la dirección del CEC para mantener la identificación de los profesores con el colegio.

*Es como una mística, por ejemplo, el profesor que entra a trabajar a [nombre de la institución promotora] ya sabe a qué está entrando, ya sabe ¿no? No quiero decir que el 100% es profesor responsable, tu te fías de los profesores... ¿no?... pero también te das cuenta que algunos no responden a esta exigencia, no responden. No podemos decir que todos queremos... eso es lo ideal, eso es lo que se quiere y lo que yo puedo detectar, pero (...) tienen sus debilidades, que no todos entran a la mística o a la dinámica que es de la propuesta de [nombre de la institución promotora] entonces ¿qué hace la directora? pues **la directora o sub-directora tiene que ir haciendo como seguimiento**, como nosotros hacemos a los alumnos. El director o sub-directora hace un seguimiento a los profesores que todavía no han entrado a esa dinámica y somos conscientes de eso ¿no? Entrevista P3.txt - 4:89 (372:384)*

*(...) parece que partiendo desde la... desde la **Dirección de la congregación de** [nombre de la institución promotora del colegio] **que siempre nos visita**, nos está comunicando algunas cosas, **nos está dando charlas, nos está capacitando permanentemente** ¡eh!... le repito el apoyo que nos brindan ellos en... este... creo en todos los aspectos, hablamos de los aspectos económicos, el aspecto moral, el aspecto pedagógico, en las capacitaciones, me parece que todo eso ayuda a que el personal vaya obteniendo esa mística. Entrevista P9.txt - 10:31 (212:220)*

La mística de los profesores, también es reforzada por el apoyo que brinda la organización educativa, traducida en un ambiente que permite que los profesores se “sientan bien” trabajando en el colegio.

*Me parece que la diferencia básicamente radica en el... creo en el empeño que le ponen... la mística que le ponen los profesores, me parece que va por ahí ¿no? Pero esto ayudado, porque hay un apoyo, **hay un apoyo de parte de la misma organización**, hay un apoyo al profesor ¿no? el profesor, el profesor que llega a trabajar acá,... yo tengo varios años trabajando y converso con los profesores que llegan y algunos que se van, hablan de lo bien que se han sentido en el colegio ¿no?, de lo bien que se sienten trabajar en el Centro Educativo, lo cual este... me parece muy bien porque uno... **donde se siente bien, puede desempeñarse mejor** ¿no? me parece básico eso. Entrevista P9.txt - 10:19 (102:111)*

b) La mística “nace” en los profesores. Sin embargo, también encontramos que la mística es algo que nace en la persona de modo natural y que lo hace comprometerse con el trabajo, sin saber exactamente por qué. El ambiente y las relaciones de amistad, hace que las personas “sin darse cuenta” entren en la mística de la institución, ello como parte de un proceso natural de socialización.

*Por ejemplo..., en **la misma amistad, en la misma relación, en tratarnos**. Por ejemplo ahorita nosotros nos reunimos hasta días sábados y domingos para poder trabajar, programar clases. Entonces de repente no es profesor pero le dices: “Oye*

sabes qué, vamos a programar tal cosa, que tal ¿nos reunimos?” “...sí, sí...” y ya se dejan llevar, es como ¿no? una influencia que se va dando sin que uno se dé cuenta. Entrevista P13.txt - 31:16 (158:164)

Creo que la diferencia con otras escuelas nacionales públicas, porque finalmente nosotros también somos colegios públicos, creo que está radicada principalmente en la organización que tenemos como centro educativo, como institución. La organización, el compromiso que demuestran los profesores con la escuela. Acá a los profesores no necesitamos decirles: “Sabes qué tenemos un proyecto, un trabajo y tienes que quedarte más horas...”. ¡No! Nace de ellos. Nace de ellos quedarse hasta más tarde, a regresar o escuchar a algún alumno, o quedarse más tarde para preparar un proyecto de grupo, o avanzar sus programaciones en equipo, o venir un día sábado a una capacitación, o sea yo creo que eso diferencia notablemente de otros colegios. Entrevista D1.txt - 25:8 (56:66)

c) El compromiso como parte de la vida de la persona. Los profesores asumen el compromiso con el trabajo del colegio porque coincide con sus metas y valores personales. Si el profesor espera de la educación lo que el colegio plantea, asume la mística del colegio como parte de su vida.

(...) casi la mayoría de los docentes que ingresan y en mi caso por decir ¿no? está de acuerdo a lo que yo busco, a lo que yo quiero. Creo que la mayoría de los que han ingresado y permanecen es porque también eso es su vida ¿no? Quizás algunos -que son escasos- no lo tengan muy en claro, pero los que no están de acuerdo pues ahí mismo han pedido su cambio, porque es un compromiso más que nada y si uno se siente comprometida, pues sigue con ello. Entrevista D3.txt - 29:1 (4:12)

Los docentes se sienten plenamente identificados con el CEC y “dentro” de la propuesta de la institución. Tanto los ex - alumnos profesores y los profesores identificados con el colegio perciben su trabajo como parte de su vida, llegando incluso a expresar que no podrían salir a trabajar a otra institución que no sea ésta.

5. LA AÑORANZA DE LA DIRECCIÓN RELIGIOSA

El CEC actualmente está dirigido por una profesora que se desempeñó como docente del colegio por doce años y como sub – directora por cinco años. Ella asumió el cargo de dirección desde el 2001, rompiendo una tradición en el colegio de contar, desde su fundación, con una dirección religiosa de una congregación católica. Sin embargo, la directora religiosa de otro colegio de la institución promotora cercano al CEC lo visita permanente y para los diferentes actores es percibida como la directora del colegio.

Líneas arriba planteamos que el colegio tiene una clara orientación en valores y que ello ha sido mantenido por la dirección religiosa del colegio. Los diferentes actores del CEC plantean que lo que ha dado unidad al colegio y el sentido de comunidad es el hecho de ser dirigidos por religiosos.

*Me parece que es por la institución que está dirigida por religiosas... Bueno eso no significa pues, que los laicos no tengan la capacidad organizativa como para llevar a cabo esto... no... sino que **los religiosos son muy respetuosos y respetados...** ¿no? La gente común y corriente como nosotros, cuando ve un religioso ... bueno pues, el simple hecho de saber que es... que pertenece al clero, ya (...) tiene un paradigma, (...) hay que ir con bastante respeto, sin levantar la voz o cuando me voy a dirigir a esa persona previamente tengo que saludar ¿no? ... y eso ha conllevado pues a que también nosotros, que si bien es cierto no somos religiosos, pero también se nos vea desde ese punto de vista de respeto ¿no? Creo básicamente, es eso, el hecho de que **la dirección esté llevada por manos religiosas** tiene mucho que ver, me parece. Entrevista P4.txt - 5:12 (85:97)*

Es interesante observar, que en casi todas las entrevistas a los docentes y todos los focus group de los alumnos y los padres de familia, se ha expresado espontáneamente¹³ la importancia de la dirección religiosa como “modelo” de los valores que se expresan en el colegio. Se necesita una concreción u objetivación del carácter religioso del colegio. Parece que no es suficiente que la educación esté orientada en los valores católicos, sino que debe ser expresado con la presencia física de un religioso o religiosa en la dirección del colegio. La idea de lo religioso representado físicamente por una “madre directora” genera más respeto, “*infunde respeto y obediencia*” (Entrevista P11.txt – 20:16 (125:125)), “*porque la madre es más pura, más limpia, realmente se entrega a Dios (...)*” (Focus group PF4.txt - 27:56 (1071:1072)).

- *Porque se dice que en este colegio de [nombre del colegio] tiene que haber una madre que nos dirija.*
- *PERO, ¿POR QUÉ?*
- *Sí, una monja porque dicen que nos inculca mejor los valores...*
- *Sí porque como ella es madre... Focus group A4.txt - 14:90 (1222:1228)*
- *Es la investidura que les nace ser así, de ayudar.*
- *Yo creo que es por la investidura como usted dice, **nos dice más respeto.***
- *(...)*
- *Es ese valor que tiene la madre porque es una religiosa...*
- *Eso hace que uno la respete más. Focus group PF2.txt - 24:37 (498:516)*

El no tener esta imagen en el colegio, genera el temor a que éste sea como cualquier otro colegio de la zona. Incluso los padres de familia llegan a afirmar que algunos de ellos están retirando a sus hijos de ahí por el temor a que el colegio pierda lo que ofrece una dirección religiosa: el respeto, la disciplina estricta, la educación en valores, la exigencia académica; todas ellas características que no se encuentran en otros colegios, especialmente estatales¹⁴.

¹³ Recalamos lo de “espontáneamente”, porque ninguna de las preguntas abiertas estuvo dirigida a conversar sobre la dirección, y mucho menos sobre la dirección religiosa del colegio. Sin embargo, cuando se define al colegio y se pregunta sobre el por qué el colegio es así, surge espontáneamente la referencia de la dirección religiosa, presentándose una cierta añoranza por los años en los que tenían la presencia permanente de una religiosa en el colegio.

¹⁴ En el Perú, desde hace más de veinte años, la escuela estatal tiene una imagen de desprestigio por su baja calidad académica y profesional de los docentes.

(...) yo tengo (...) aunque usted no lo crea, tengo 36 años en el colegio y siento que **la mayoría de los padres de familia se han acostumbrado a ver la presencia de una monja**, la directora. Entonces eso creo que es el motivo ahora de que se está sintiendo que los padres de familia se están llevando a sus hijos a otros colegios. Así que ellos piensan que se está convirtiendo como si fuera un colegio estatal. Eso es lo que están sintiendo. Focus group PF1.txt - 23:8 (81:89)

Sin la presencia de la “madre directora”, el colegio es percibido como “*más relajado*”. Antes “*había mucho más respeto por los profesores, más confianza, más autoridad, más disciplina*”. (focus group A5.txt - 15:98 (715:718)).

Sí, sí, se dice que **era más estricto** porque ahora este... los alumnos mismos dicen que **no tenemos una madre quien dirija el colegio** y son más, **más relajados** se podría decir. Focus group A4.txt - 14:89 (1213:1215)

- Lo que pasa es que estamos acostumbrados siempre [a] ver a la madre, ¿no es cierto?
- Y como **que hay más respeto hacia la persona**, en cambio como que ahora dicen: “No bueno, no está la directora...”
- Y los mismos alumnos también dicen: “Oye ya no está la madre...”
- Sí, están acostumbrados a como era la madre. La madre era muy recta, y están acostumbrados a eso
- Claro, la verdad es que [los] **alumnos se relajan ahorita**, si no está la madre
- La madre, a veces cuando estaba dando vueltas, estaba cuidando, ¿quién se quedaba ahí?, ¿qué está conversando?, se iba hasta afuera, a vigilar, claro pero ahora ya no.
- **El seguimiento de la madre directora era distinto a lo que es ahora. Ella salía para estar detrás de los alumnos.** Focus group PF1.txt - 23:13 (146:167)

La presencia de la dirección religiosa se expresa en dos tipos de situaciones percibidos por los sujetos entrevistados, situaciones que pueden parecer antagónicas pero que se complementan: por una parte la exigencia y lo estricto de su comportamiento, y por otra, la preocupación vigilante, el amor y el apoyo que brindan a los alumnos más allá de las paredes del colegio. La combinación de exigencia y amor es apreciada por los alumnos y los padres de familia.

[Evocando a la dirección religiosa] **Estricta pero comprensiva**, o sea, como comprendía bastante los problemas, entonces sabía comprender... Más estricto mejor educación... Más estricta mejor educación. Focus group A4.txt - 14:87 (1188:1190).

- Con la madre era un poco más estricto..., ahora como que un poco no es así.
- No era un cuco¹⁵, pero **estricta, bien amiga**, amiga pero te tenía así [gesto de estrangular, de estar vigilada]. Así como tú tratas a tus hijos...
- Pero los mismos niños dicen así que cuando estaba la madre había un poquito más de temor... era como más seria. Focus group PF3.txt - 26:24 (342:359)

¹⁵ Cuco: fantasma que asusta a los niños de noche. Término utilizado en los cuentos infantiles para referirse al monstruo nocturno.

a) Una disciplina más estricta y exigente. La dirección religiosa es percibida como “más respetable”, más estricta, y por ello con una disciplina mucho más exigente. La sola presencia de la “madre directora” infunde más respeto y acatamiento de las normas y estaría asegurando una mejor educación en valores.

(...) cuando tu conversas con los padres... ¿no?... “queremos que venga la madre” y los mismos chicos también están yéndose pues, parece a [nombre de otro colegio de la zona]. **No es como antes, que veían la presencia de una madre**, ¡uy!, cantaban bien el himno nacional, cantaban bien el himno del colegio, rezaban todos... ¿no?... y ahorita estamos viendo eso... no es porque la profesora [refiriéndose a la directora laica] es incapaz, la profesora es bastante preparada (...). Entrevista P7.txt - 8:14 (101:115)

- Quizás por la madre..., la madre es más respeto de los chicos [todos hablan].
- ...acá la directora ha sido una hermana...
- Y hay más disciplina con la madre, por eso quisiéramos que para otro próximo año sea una madre.
- Sí, pero siempre también dependiendo de la madre. Porque por ejemplo la madre [nombre], siempre estaba dándose su vueltecita. Pero si hay una madre que de vez en cuando va a venir o va estar ahí nomás. No es así. Incluso los veía fuera del colegio, entonces el respeto, como una vez lo dije, que quizás nos hemos acostumbrado a eso.
- Sí, los padres también se acostumbraron a eso, por decir, veían a la hermana con más respeto. Entonces al salir ella y quedar la señora [nombre], que es una madre de familia igual que nosotros, entonces un poco que se comienza a relajar..., tanto padres como alumnos.
- **Porque la madre hasta en la calle les controlaba.** La madre que veía alumnas por ahí con los chicos... [preguntaba] “¿este es alumno de mi colegio?”, “¡Ah! no es...!”. Porque pobrecito de él si es del colegio, una tanda¹⁶ se llevaba... [risas]. Sí, la madre para qué, bien estricta era la madre [nombre].
- Sí, yo entré cuando estaba la madre [nombre], **una madre bien estricta**, sí igualita que la madre [nombre]. “Usted viene con arete, parece que estuviera pintada. ¡A su casa!”. “Me viene con el bigotito, con la melena...”, “nada señora acá no...”
- Con la falda arriba [de la rodilla] también la botaba a su casa...o pegadita. Focus group PF2.txt - 24:16 (134:172)

b) Una preocupación vigilante por el alumno. Por el mismo hecho de ser religiosos y tener una opción por los más necesitados, la dirección religiosa se preocupa por el desarrollo de los alumnos más allá de lo estrictamente académico, lo que es muy valorado por los padres de familia, profesores y alumnos.

(...) y eso antes no, no pasaban, porque **siempre las madrecitas se daban** (...) se daban **el tiempo** de... algún alumno problema, iban a su casa, hablaban con él, hablaban con sus padres, no solamente de conducta sino, también económicamente ¿no? O a veces estaban ayudando... De repente eso también falta ¿no? Porque nosotros así surgimos, un colegio de pueblo joven, hoy en día es colegio urbanizado; pero a pesar de eso, a veces las madrecitas nos comentaban “me han tocado la puerta, dicen que hoy día no han comido, le hemos tenido que llevar [alimentos]” ellas daban o sea hacían un sacrificio: caminar de repente a la cuarta, a la séptima zona para llevarle algo al alumno ¿no? Entrevista P7.txt - 8:18 (132:156)

¹⁶ Tanda: paliza. Golpes dados con palo o látigo.

*La diferencia es que la madre [religiosa] entraba en cualquier momento de la hora [de clase]. Continuamente decían “ha entrado la madre”, ha estado mirando, ha estado viendo el desarrollo de los profesores, cómo han ido avanzando, avanzando, desarrollando. O le veía alguna niña que tenga [tenía] problema, se acercaba ¿no? cuál era su problema, entonces **se preocupaba**... y se preocupaba mucho más. Focus group PF4.txt - 27:33 (721:726)*

La preocupación por los niños y niñas se expresa en una actitud vigilante de la dirección religiosa. Se ejerce un control y seguimiento sobre los alumnos, que como señalamos antes, traspasa las paredes del colegio. Este control, no es sólo de aspectos académicos, sino con la vigilancia del buen comportamiento del alumno dentro y fuera del colegio.

- O sea a la hora de la salida, [la directora religiosa] **siempre estaba pendiente con los alumnos**. Hasta por la parroquia, ella estaba a los alrededores, siempre pendiente. Lo que ahora no hay...
- Los seguía, los seguía y los seguía..., hasta por la policía [se refiere a la comisaría] estaba..., [nombra varias zonas cercanas al colegio] a veces subía a ver que sucedía...
- quiénes se quedaban, qué hacían, todo eso...
- lo que pasa es que nos hemos acostumbrado a ver eso. Y ahora se extraña lo que hacía la Madre.
- Yo he escuchado varias veces que la Madre salía, y las chicas se quedaban a medio camino. La Madre iba y les decía: “¡oe Rojas, oe Zúñiga. ¡De una vez...! ¡A su casa...!” Así les decía, ¡A su casa...! Sería pues ¿no? les advertía.
- Varias hermanas le decían: “Madre (...) parece que están tomando [licor]...”,
- Y ella se iba hasta el lugar para ver quiénes eran. Y los [a los alumnos del colegio] sacaba de esa casa. A pesar que lo negaba, iba y los sacaba. Focus group PF1.txt - 23:14 (173:195)

Esta actitud vigilante es apreciada por los padres de familia quienes expresan sentirse más seguros de una escuela así.

***Uno se sentía más en confianza de saber que había vigilancia**, que los hijos no se quedaban en la calle y llegaban temprano... ahora, ya no se ve eso, ya no se dan tiempo tampoco. Focus group PF1.txt - 23:15 (203:206)*

Actualmente, a pesar de no tener ya la presencia física de una dirección religiosa, la disciplina sigue siendo exigente y estricta y se mantiene una actitud vigilante –como veremos más adelante- aunque se percibe en algunos discursos la importancia de contar con una figura religiosa para mantener el respeto y el buen comportamiento.

c) La confianza en la dirección religiosa. Para algunos la dirección religiosa genera más confianza, en el sentido de sentirse más seguros con una educación brindada por los religiosos. Ya explicamos antes la valoración que dan los padres de familia a la actitud vigilante de la dirección religiosa quien les da más seguridad sobre lo que sucede con

sus hijos. Además, los padres consideran que una escuela regida por religiosos es menos corrompible y más honesta que una escuela laica¹⁷.

-Sí, se confía más en una persona de esas... [se refiere a los religiosos], porque también se ve cada caso, de cada colegio, que hasta los mismos directores aceptan por decir plata para que los niños aprueben. Acá no [enfáticamente].

*- Entonces hay más confianza, **con una religiosa hay más confianza.***

- Con las religiosas no..., ellas son bien diferentes. Focus group PF4.txt - 27:57 (1076:1083)

- Yo me siento satisfecho sinceramente de que hayamos contado siempre con las madres acá.

*- Señorita, **hay más respeto**, no lo sé, hay un gran respeto... Tanto en lo que son los manejos administrativos de APAFA, **porque siempre está la vigilancia de ellas** como mencionó. El respeto es de ahí.*

- ¿Y POR QUÉ...? ¿ES POR EL HECHO DE SER MADRES?... O ¿POR QUÉ...?

- Quizás porque se ve más la honradez...

- La madre tiene más respeto. Focus group PF2.txt - 24:36 (475:488)

Para otros, en cambio, la imagen de la dirección religiosa es vista como un “paradigma”, como un “modelo” y por tanto, lejano: “*se le sube en un pedestal*” (Entrevista P1.txt – 1-66 (290:290)). Esta lejanía genera mayor respeto y más admiración, pero menos confianza en el plano de las relaciones interpersonales para comunicar iniciativas.

Los alumnos expresan esta lejanía en la poca comprensión de sus problemas cotidianos o en una menor permisividad para el desarrollo de actividades en el colegio. Los alumnos plantean que la dirección laica es más “humana”, más cercana a ellos y más comprensiva con sus problemas.

*(...) **con una Madre no se puede conversar un poco**, porque o sea, la Madre tiene una opinión y como se dice es algo tanjante... eh tangente [se refiere a tajante] ¿no? que dice esto se cumple y esto, esto. En cambio con una persona (...) como es **nuestra Directora** o sea como dice que este... [es] **algo así como nosotros** (...) o sea nos sabe comprender mejor. Entrevista A3.txt - 13:61 (908:923)*

De igual forma los padres de familia diferencian la confianza que pueden tener con una dirección religiosa o con una dirección laica. Por ejemplo, señalan que sienten una relación de más confianza con una dirección laica, por sentirla “madre de familia” y por tanto, más cercana a su realidad.

La confianza que tenemos con la señora [nombre de la directora actual] es por lo mismo que ella es madre, materna, tiene hijos, entonces ella nos comprende más... excelente en ese campo. Focus group PF2.txt - 24:37 (498:516)

¹⁷ Este dato coincide con la información recogida en las encuestas de Apoyo realizada todos los años sobre las instituciones más confiables en nuestro país. En el año xx encontramos que la Iglesia es considerada por el x% de los encuestados como la institución más confiable sobre otras instituciones como los partidos políticos, el gobierno, los municipios o la empresa. Existe la percepción de que aquello administrado por la Iglesia es más confiable que lo administrado por el Estado.

Por otro lado, los padres de familia confiesan que con una dirección religiosa no se puede tener la confianza de utilizar mecanismos para lograr sus propósitos. La costumbre de invitar a almorzar, dar un regalo o brindar algún tipo de atención como agradecimiento o forma de conseguir un favor, no puede ser utilizado con una dirección religiosa, lo que sí parece permitido con una dirección laica.

- Yo creo que más que todo, se le ve a ella **por el mismo hecho de ser religiosa como modelo** ¿no? modelo y respeto, por eso más que todo. Por ejemplo la profesora [nombre] puede ser buena amiga, puede ser también bien recta en algunos momentos, en algunos casos, pero por más recta que sea, de parte de los padres de familia como que insisten ¿no? “voy a hablar, yo sé que va a ceder”. En cambio con la religiosa no.

- como que no te atreves, se limita

- como que hay un poco de respeto, temor, quizás en algunos papás.

(...)

- (...) el mismo hecho de ser laica [la dirección laica], entonces yo puedo conversar con ella, a lo mejor puedo decir: “bueno, vamos a compartir, a lo mejor un almuerzo...”, en cambio con la madre no. Quizás podíamos compartir pero hasta ahí y me retiro. Entonces **ese extremo de confianza hace que se pierda a veces en parte el respeto**. Por decir, supongamos a lo mejor quiero un permiso, le hablo bonito a ella [se refiere a la dirección laica] y me puede dar como persona que soy, amiga de ella. Pero en el caso de la madre, por el mismo hecho de no tener a lo mejor las salidas que uno pueda tener o los compromisos que uno pueda tener..., ella no, ella podía decir, no tenía que pensarlo dos o tres veces. Analizar si te doy permiso o no. Quizás más que todo porque la vemos como modelo (...) hay cierto respeto. Focus group PF3.txt - 26:27 (401:428)

Existe la percepción de que una dirección laica puede ceder y otorgar favores por “ser igual a ellos”, en cambio una dirección religiosa, no. Como venimos explicando, ya el mero hecho de “ser religioso” le otorga otro carácter al colegio: más ordenado, más disciplinado, más organizado, más estricto, mejor calidad académica, en comparación con otros colegios laicos.

d) Los rituales religiosos. Una dirección religiosa también se caracteriza por vivenciar una serie de rituales religiosos en el colegio. Los alumnos dan cuenta que cuando estaba la dirección religiosa -una vez por semana- los profesores se reunían en la capilla del colegio para tener “momentos de oración”; además la capilla permanecía abierta para que los alumnos puedan ingresar en el momento que lo necesitasen. Actualmente la capilla se mantiene cerrada y solo es utilizada en celebraciones comunes. Ello fue originado como medida para evitar que la capilla se utilice como lugar de juego por los niños.

- Antes con las madres teníamos un momento de oración, ahora no, no hay mucho porque era una escuela que con las madres se respetaba lo que era la religión, la religión que llevamos acá.

- O sea **todos los cursos eran relacionados con la religión**. Todo se llevaba con respecto a Dios.

- Ahora muy poco sólo en religión hablamos de eso. Focus group A5.txt - 15:75 (792:799)

6. UN COLEGIO EXIGENTE Y ESTRICTO

El CEC expresa en sus diferentes documentos normativos una clara orientación en valores cristianos, que ya explicamos al inicio de este análisis. En los documentos y en los discursos de los actores se habla de valores: solidaridad, amor, respeto, libertad, honradez, fe, compartir, responsabilidad, honestidad, tolerancia, justicia, paz, verdad. Cada uno de estos valores –a modo de slogan o etiqueta- se encuentra presente en el lenguaje oral de los actores y en los mensajes escritos en los ambientes del colegio. Y se concretan en las actividades que se realizan.

Sin embargo, cuando se profundiza en la manera cómo se expresan o se viven estos valores encontramos que el tema de los valores aparece como el discurso ideal, pero que en la práctica, los alumnos y los padres de familia valoran el colegio por su disciplina exigente y estricta. Podemos afirmar incluso que la disciplina se traduce únicamente en los conceptos de orden y limpieza. Ello, está muy presente en los discursos de los padres de familia, del auxiliar y los alumnos, y no tanto así en el discurso de los profesores. Los profesores mantienen el discurso de los valores en el plano de lo ideal, como fin último. Los padres y alumnos lo concretan en las normas de disciplina.

***Colegio estricto, con valores** o sea, es igual para todos, nadie tiene consideración, es igual para todos, las normas, todo lo que hay, todo el reglamento del colegio. Entrevista A2.txt - 12:1 (7:9)*

Es a través de las normas de disciplina que se inculcan los valores y la formación de la persona.

*(...) **las normas de convivencia son las que te inculcan los valores** porque en las normas de convivencia está, por ejemplo, respetar a tu compañero, no hurtar las cosas, no agarrar las cosas, por ejemplo, no molestar al profesor o cosas así, más que todo en las normas de convivencia. focus group A8.txt - 18:48 (540:544)*

*Sí, [las normas] las discutimos en el salón, hacemos nuestras propias normas porque sabemos que **esas normas nos van a ayudar para ser mejores como personas**, cumplir un rol como estudiantes que somos, tenemos ciertas reglas, esas normas nos van a ayudar a ser mejores cada día, como personas. Focus group A7.txt - 17:45 (324:328)*

La exigencia es un rasgo que distingue a todas las acciones y relaciones que se viven en el colegio: las relaciones con la dirección y los profesores (expresadas en la mística de los profesores y la exigencia de hacer bien su trabajo), las relaciones con los alumnos (expresadas en la exigencia académica y la disciplina), las relaciones con los padres de familia (expresadas en el compromiso de apoyo a las labores educativas de la escuela).

Nos exigen, también nosotros exigimos tanto a padres de familia como alumnos y nos exigimos a nosotros mismos. Entrevista P4.txt - 5:16 (119:120)

La característica de ser un colegio exigente y estricto en lo académico y en la disciplina es la cualidad valorada por todos y lo que los hace diferente de otros colegios.

Nuevamente se observa aquí esta idea recurrente de diferenciarse de los otros colegios de la zona o de la educación que brindan otros colegios estatales.

- Sí, porque yo he tenido la oportunidad de entrar a otros colegios y es..., o sea... cómo enseñan, cómo son los auxiliares allá, es diferente a los de acá.
 - Creo que, mejor **desearíamos tener un colegio estricto a un colegio que no enseñe, ni eduque**, o sea poco respetuoso hacia los alumnos y hacia nuestro centro.
- Focus group A5.txt - 15:14 (78:84)

a) Los valores exigidos: el orden y la limpieza. La primacía del orden y la limpieza son los dos valores más importantes percibidos por los alumnos y padres de familia y exigidos para su cumplimiento. El orden se presenta como la expresión concreta de los valores:

[El colegio es estricto] *En todo sentido, porque eh ... o sea... en... por ejemplo en el colegio, **el orden, eh... la limpieza, la limpieza del Centro Educativo.** Por ejemplo que los baños no estén rayados así, nada sin ninguna figura, que estén limpios, los lavaderos que estén limpios, todo en orden. Los alumnos también tiene que venir uniformados, todo completo, uniforme completo, y eso pues... orden, orden del colegio, y orden del alumnado.* Entrevista A2.txt - 12:3 (20:26)

Al indagar sobre el sentido del “orden” encontramos, principalmente, que éste es conceptualizado como un orden físico e incluye todo aquello que supone arreglo y presencia personal: uniforme, corte de cabello, no accesorios (pulseras, aretes largos, alhajas).

*Hablando de Collique parece que el [nombre del colegio] **es el más estricto** ... es el más estricto porque en otros colegios o sea las chicas más que todo llevan la falda más arriba de la rodilla, acá no, acá te regresan a tu casa si la tienes [arriba de la rodilla], te llaman la atención o llaman a tus padres (...) y a los hombres que vienen con zapatillas, con zapatos de gamuza les llaman la atención ... el uniforme dicen (...) para las mujeres son zapatos negros, medias plomas, falda ploma, falda a la rodilla, la chompa y la blusa; y de los hombres son sus zapatos, su pantalón y su camisa y chompa, tampoco no los dejan venir con pantalón ni casaca, o sea, pantalón de colegio y casaca, porque todo un solo uniforme.* Focus group A6.txt - 16:19 (154:165)

¿Por qué el orden es tan importante en este colegio? Esta pregunta nos surgió para seguir indagando sobre el sentido del orden físico y la limpieza. Encontramos que el orden físico es algo que es tangible: se observa, se reconoce y es concreto; por tanto, “estar ordenado y limpio” denota organización y ello, a su vez, es percibido como una “buena” escuela.

*A veces, Usted sabe que **por los ojos entran las primeras impresiones** y creo que nosotros también un poquito tenemos ese principio tal vez ¿no? En como te muestras ante la gente, como aparentas ante la gente, entonces, este... digamos comenzamos como nuestra primera presentación, la limpieza, el uniforme bien puesto. Eso valoran tanto los padres como, bueno... los alumnos a veces por ellos mismos no les gusta, pero los padres lo valoran mucho. Porque a semejanza de otros colegios, pues lamentablemente no cuidan su apariencia personal, en cambio nosotros tratamos de*

*hacerlo. (...) a los chicos yo sé que nos les gusta generalmente. Algún otro sí está de acuerdo porque **denota organización, la disciplina**. Y si uno no es pues este... no presenta organización en una institución pues muchos la califican de mala, y no es creo en este caso [nombre de la institución promotora]. Entrevista P12.txt - 30:17 (176:200)*

Además, el orden y la limpieza son parte de la formación integral y de la dignidad de la persona.

*(...) veía alumnos que estaban con la manga rota o algo por el estilo; “¿y eso?”, “es que soy pobre”, entonces como que ellos tenían sinónimo de pobreza es andar roto, andar sucios ¿no? Entonces es ser realista, **el andar ordenado y limpio es digno de cualquier ser humano** y que eso lo pueden hacer, y si nosotros queremos pues una persona íntegra creo que el orden y la limpieza va a ir por delante. Entrevista D3.txt - 29:26 (386:394)*

Existe una serie de rutinas para asegurar el logro del orden y la limpieza en los alumnos, entre ellas podemos mencionar:

- La revisión de los días lunes: consiste en revisar las uñas, la altura de las faldas, los cortes de cabello, el tipo de zapatos que portan. Esta revisión la realiza el auxiliar, generalmente los días lunes como inicio de la semana escolar.
- El desarrollo de concursos: en el segundo semestre del año 2003 se implantó, por ejemplo, un concurso de limpieza para mantener limpio el mobiliario y los salones. Todos los salones iniciaron con 100 puntos. Si no cumplían con estar limpios se disminuiría un punto. El premio final era un paseo.
- La eliminación o prohibición de las situaciones que generan desorden: en el mes de noviembre del 2003, momento de realización de los focus group con los alumnos, se coincidió en hablar de que los baños estaban cerrados con llave durante las horas de clase, para evitar que los chicos los utilicen. Ello motivado por encontrar que los niños van al baño para pintar y escribir en sus paredes. Además se prohibió, por ejemplo, el uso del “liquid paper” para evitar que escriban con él en las paredes, carpetas o puertas. Estas prohibiciones se generalizan para todos: *“aunque la mayoría no lo hace, pero hay algunos que sí lo hacen y todos los alumnos pagamos pato¹⁸...”* (Focus group A5.txt – 15 – 107 (1004 – 1006)).
- La limpieza de los salones está a cargo de los alumnos: el colegio no cuenta con personal de servicio y son los alumnos mismos, organizados por turnos, quienes se encargan de limpiar sus aulas: limpiar vidrios, trapear y encerar *“ellos están acostumbrados que siempre son ellos los que tienen que mantener el ambiente ordenado y limpio donde trabajan”*. Entrevista D1.txt - 25:39 (479:485).

¹⁸ “Todos pagamos pato”. Expresión muy utilizada que es equivalente en significado con “justos pagan por pecadores”.

Vemos así, el uso de la vigilancia, la motivación en base al premio, la eliminación de objetos perturbadores y el asumir responsabilidades como mecanismos para mantener el orden y la limpieza. Además de las sanciones que explicaremos más adelante.

Además del orden entendido como “orden físico”, encontramos el orden percibido como orden moral: “actuar bien”, el buen comportamiento expresado en el cumplimiento de las normas o como lo contrario a realizar actos “corruptos”.

*Diferencia.... en el orden pues. Yo voy a otros colegios, mi hermano justo estudiaba en otro colegio, y este... iba, y... o sea... es un desorden... dejan pasar a cualquier persona este... los baños están sucios pues, sucios, no limpian, no hay orden, no hay limpieza, no hay nada en ese colegio. En cambio **en este colegio hay orden**, no dejan pasar a cualquier persona ¿no? tienen que ser ... es alumno conocido o no es conocido ¿no? y también de los alumnos, o sea acá bueno, los alumnos respetan a los profesores ¿no? respetan a los profesores y a diferencia de otros colegio, se ve que los alumnos son malcriados pues, son malcriados, mal educados y a veces también ... a veces, compran a los profesores ¿no? para que les den los cursos, para que les salve, le dan tal cosa a cambio de la notas ¿no? Entrevista A2.txt - 12:4 (55:66)*

Lo “bueno” es cumplir con las normas, respetar a los otros, respetar los acuerdos y no hacer lo que se quiera, sino hacer lo que se “debe hacer”. Ese “deber hacer” se explicita en el ideario del colegio y en las normas de disciplina.

*Entonces me refiero **al orden en ese sentido que todos respetamos nuestros acuerdos**. O sea dictamos acuerdos que pueden ser resultados de una reunión, de una asamblea. Entonces esto...Y cuando hay un problema de disciplina ellos respetan los canales o sea el alumno primero acude al tutor, el tutor trata de manejar la situación, no puede, acude a la coordinadora de OBE. (...) En ese sentido el orden no se refiere solamente a lo que es presentación sino también en cuanto a exigencia del trabajo dentro de la misma aula, de respeto a los acuerdos y **que cada quién no puede hacer aquí lo que quiere** ¿no? Qué sabe a donde tiene que ir, cómo debe hacer las cosas. Entrevista D2.txt - 28:13 (194:210)*

b) una enseñanza y formación académica exigente. La exigencia del colegio aparece, además, ligada a la formación académica que se brinda y ello hace que sea percibido como uno de los mejores colegios de la zona. El colegio es reconocido porque su enseñanza es más avanzada (en cuanto a contenidos y metodología) y permite una buena formación que les permite el acceso a las instituciones superiores.

*¿Diferente a otros colegios?... eh... podría ser... su enseñanza. **Su enseñanza es más, un nivel más alto**. Al menos yo tengo otros primos que estudian acá en [nombre de un colegio estatal de la zona], otros particulares por acá, este [se refiere a la enseñanza] es bajo. Y los profesores aparte eh... toman bastante empeño, recontra¹⁹. Yo he ido a veces en las tardes y se sabe que incluso que a ellos no les pagan de más cuando vienen y toman bastante empeño. Entrevista A1.txt - 11:7 (55:62)*

¹⁹ Recontra: Mucho. En la frase se está utilizando para enfatizar el empeño que se pone.

Otra opinión... Mire, en realidad es un colegio, de nosotros al menos, a nivel de Collique, es un buen colegio [nombre del colegio]. Yo tengo mis hijas mayores, que acá las niñas que salen... **son bien preparadas**. Fíjese que ingresan a los institutos, a las universidades y los niños aprueban muy bien. ¿Por qué? Porque están formados desde primaria y secundaria. Incluso **los profesores les han enseñado de tal manera y tan bien, que ellos aprecian lo bueno, lo malo y saben tratar a uno**. Y, entonces no puedo decir que estén desvalorados los chicos. Los niños salen muy bien formados. Eso se debe a que tenemos unos profesores muy bien preparados (...). Focus group PF1.txt - 23:12 (121:136)

En cuanto a los conocimientos, tratamos en lo posible de que sean de los mejores. No solamente en cantidad, sino en calidad ¿no? que sean útiles los conocimientos que aprenden, y me parece que por ahí radica fundamentalmente la diferencia con la escuela pública. Entrevista P9.txt - 10:22 (111:115)

Hay una valoración muy positiva de los padres de familia por la exigencia académica de los profesores, quienes no dejan pasar ni un error en los niños. “*Acá piden un orden, una disciplina, pero perfección, piden acá, perfección [haciendo énfasis]*”. Focus group PF4.txt - 27:10 (181:193)

- Yo rescato que... un momento que **te corrigen hasta el punto**. Yo creo que está bien, entonces para la próxima ya no se olvidan. Ya saben que es lo que lleva acento y cuál es el punto final ¿no? Y así me los corrigen [a sus hijos].
 - Igualito es en las preguntas que te hacen. Respuesta mal hecha, así esté la operación bien hecha, no vale. Ni un punto. No está considerada.
 - Se ha olvidado, ¡Un cero!, (...) yo reniego pero para que no se olvide ella [la hija] digo, “está bien”. Yo estoy renegando pero ya por mí digo está bien. Porque si ella [la hija] no pone su punto final está mal. Yo digo: “ya ves tu misma has fallado porque no has puesto tu punto...y está mal.” Ya la próxima ya te sacas... con ese punto ya no te olvidas nada. Focus group PF4.txt - 27:6 (70:84)

c) La disciplina exigente: el control y el seguimiento a los alumnos. La preocupación por la persona del alumno, preocupación, que como señalamos antes, se expresa en la actitud vigilante y controladora, es uno de los rasgos que lo definen como un colegio con una disciplina exigente y estricta.

Acá es más controlado, **cada vez que entramos te controlan**, a veces tu control [se refiere al cuaderno personal], tus faltas, tu justificación, si tu pantalón... la basta está salida... si has venido con tu insignia... los zapatos, todo... varias cosas te controlan... Focus group A7.txt - 17:22 (155:158)

La disciplina se enmarca en la exigencia al cumplimiento de las normas del colegio expresadas en el reglamento interno. No se permite que el alumno “haga lo que quiera”, sino todo aquello que esté acorde con lo planteado por el colegio.

Para los directivos y los docentes la exigencia por la disciplina traspasa las paredes del colegio (nos referimos a la actitud vigilante y el control que se ejerce fuera del colegio, que ya explicamos antes). Para los alumnos, en cambio, la exigencia por la disciplina y

el cumplimiento de las normas es “dentro” del colegio, fuera está permitido que el alumno haga lo que quiera. *Si lo quiere hacer... en la calle, pero en un colegio, adentro tiene que respetar.* Focus group A5.txt - 15:62 (636:653).

Entonces, mientras que los directivos, profesores y padres de familia valoran la vigilancia de los alumnos dentro y fuera del colegio, los alumnos consideran que se debe cumplir con las normas del colegio dentro de él y es responsabilidad de cada cual comportarse según quiera fuera de las paredes del colegio. Parece ser que los alumnos entienden que la tarea de formación del colegio culmina dentro de sus paredes.

Bueno, si ya salen del colegio, ya es tu responsabilidad lo que haces con tu vida, ¿no? Pero dentro del colegio debemos estar así ordenadas. Focus group A4.txt - 14:28 (355:358)

Se percibe una disciplina exigente, pero no autoritaria ni impositiva, ni por la fuerza o a “rajatabla” como se señala. La exigencia se da en el diálogo con el alumno, en la posibilidad de ser flexible con la norma, si el caso lo amerita.

*Se quiere que las normas sean este... bueno para cumplirse ¿no?, **las normas se han hecho para cumplirse**, pero si hay, si hay que aplicar un caso donde primero hay que analizar otra situación, claro que se hace **o sea también tiene que ser flexible** me parece, y sobre todo que trabajamos con personas, trabajamos con..., con alumnos. **Una norma no puede ser tan estricta**, no olvidemos que estamos formando y tratamos que sea flexible me parece que cuando hay un problema con un alumno, la Directora o el Consejo de Disciplina nos convoca a los interesados, a los tutores básicamente, y se habla de la situación y se toma la mejor, la que creemos que es la mejor ¿no? seguramente que alguna vez nos equivocamos, pero de esa manera trabajamos.* Entrevista P9.txt - 10:48 (445:455)

Nuevamente, encontramos la valoración que hacen los padres de familia al control que ejerce el colegio. Los padres necesitan de un colegio que esté atento a las necesidades de sus hijos y que les comunique constantemente el avance o problemas de ellos. Frente a un problema “¿qué ha pasado?..., rapidito llega a oídos de la dirección, de profesores e inmediatamente mandan a llamar al alumno, o sea hacen el seguimiento no lo dejan ahí”. Focus group PF3.txt - 26:49 (773:780)

*Por eso que yo he elegido una opción acá, porque **veo que aquí hay un seguimiento**. Porque ahora en la actualidad señorita, tanto papá y mamá tienen que trabajar, por economía tienen que trabajar, a veces no se está en casa. Pero que, por ejemplo, un niño no hizo la tarea, en el [cuaderno de] control [aparece]: “no presentó tal cuaderno”; “dio examen, tal es su nota”. Entonces hay un control, aunque el padre de familia no esté perenne los cinco días acá, uno se entera de todo, del comportamiento, del avance de su hijo. **Entonces que mejor que un colegio que está pues siguiendo a nuestros niños.*** Focus group PF3.txt - 26:50 (804:813)

*Yo me siento satisfecho no solamente por la forma como se conduce este colegio, sino por la disciplina que existe (...). Para qué, ha habido mucho respeto, **mucho interés por nuestros hijos**, y yo siempre he aplaudido el hecho de que si no hay disciplina no hay nada. Entonces si nosotros no aceptamos la disciplina en el colegio*

más que nada; entonces quiere decir que no tenemos disciplina en la casa tampoco.
Focus group PF2.txt - 24:21 (239:249)

El CEC utiliza el “cuaderno personal”, comúnmente llamado por los miembros del colegio como “cuaderno de control”, como un instrumento que permite mantener la comunicación con el padre de familia y hacer el seguimiento al alumno, es así que encontramos en el cuaderno la frase que dice “Cuaderno personal. Relación: hogar – centro educativo”. En este cuaderno se anota cualquier acontecimiento ocurrido con el alumno, de tal forma que el padre de familia siempre está al tanto del avance de su hijo.

- *¿El ambiente? Bien, sobre todo seguro*
- *Sí seguro..., cualquier problema... por ejemplo, en el caso de mi hijita de secundaria tiene talleres. O sea los días lunes le toca de dos a cuatro de la tarde y los días miércoles de cuatro a seis y media, es un poco más tarde. Pero de todas maneras le sella en la libreta de control por seguridad a que hora está saliendo ¿no? Entonces **hay bastante seguridad, bastante responsabilidad, bastante control**, de parte también de los profesores cuando tienen examen. Mi hija a pesar que está en secundaria le ponen tal nota se sacó. Ella no me puede mentir me saqué tanto o romper el examen. El examen tiene que estar firmado ahí en la hoja del cuaderno, así sea malo lo que saque.* Focus group PF4.txt - 27:22 (429:441)

d) el auxiliar: clave en la disciplina. El auxiliar tiene la función de velar por la disciplina y orden del colegio, tal como lo señala el reglamento interno. En el reglamento interno del colegio encontramos ocho funciones del auxiliar de educación (de las trece funciones) referidas a las tareas de disciplina en el colegio.

- **Velar por el buen comportamiento de los alumnos** dentro y fuera de las aulas de clase.
- Fomentar hábitos de **disciplina, puntualidad, higiene y estudio** de los alumnos
- Informar cuando sea necesario o requerido acerca de las características de los alumnos en lo que respecta a conducta, asistencia y preparar a su criterio una relación de los casos problemas.
- **Evitar que los alumnos causen deterioros** en el edificio, mobiliario o material de enseñanza.
- Acompañar a los alumnos durante las horas de estudio, formación, recreo y demás actividades escolares que se realicen dentro y fuera del centro educativo.
- Motivar a los alumnos el sentido de participación en las actividades educativas
- Controlar la asistencia y puntualidad diaria de los educandos
- Apoyar y coordinar con los profesores la limpieza de las aulas que realizan diariamente los alumnos. (Doc 4.txt 211- 234).

Resulta interesante encontrar que las funciones del auxiliar están vinculadas con la preocupación por un orden físico: presentación de los alumnos, cuidado del mobiliario, limpieza de aulas, más que de un orden moral: “buen comportamiento”. El auxiliar tiene la función de “*estar tras los chicos para que cumplan con el reglamento del centro educativo (...).*” (Entrevista D3.txt - 29:39 (694:697)).

El mismo auxiliar percibe que sus funciones están relacionadas con el orden y la disciplina, y con el apoyo que deben brindar a los alumnos.

*Bueno, la mía es de **velar por el orden interno** en cuanto alumnado, mobiliario, conservación de mobiliario, controlar la presentación de los alumnos, hmmm... también en general, y apoyarlos en momentos... cuando están enfermos, asistirles a ellos... es así a grosso modo. Entrevista Ax1.txt - 21:10 (94:98)*

La imagen de la dirección religiosa -aquella que ejerce el control y la vigilancia de los alumnos- ha sido remplazada -a falta de ella- por la imagen del auxiliar. Así es percibido por los alumnos, quienes plantean que el auxiliar es, actualmente, el sujeto clave de la institución escolar porque es él quien asegura el respeto de las normas, mantiene la disciplina estricta del colegio y vigila permanentemente a los alumnos: “*siempre está pendiente de todos nosotros*” (Entrevista A1.txt - 11:26 (351:357)). Se ha trasladado, por tanto, la imagen de modelo de los valores de la disciplina exigente de la dirección religiosa al auxiliar.

*[El colegio] Era más estricto, **la madre estaba ahí atrás de los alumnos y creo que como el auxiliar ha quedado solo, se ha quedado como la pieza clave**. Ahora, si no está [estuviera] el auxiliar, el colegio sería un caos, porque [los auxiliares] solos están haciendo lo posible. No se respetaría nada, porque solo, ahorita está haciendo todo lo posible para que todos los alumnos respetemos las normas. Ahora si no está [estuviera], al colegio [los alumnos] vendrían con sus aretes, sus anillos, sus alhajas. Focus group A5.txt - 15:57 (593:600)*

De igual forma los padres de familia reconocen el papel importante que cumple el auxiliar en la educación de sus hijos con su actitud vigilante y de control. Incluso se llega a afirmar que él es el responsable de la educación que se brinda.

- Sí, a él [se refiere al auxiliar] es al que más los chicos respetan
- Los chicos le tienen temor.
- Por la educación ¿no?, pero a él lo controla la directora, pero más la responsabilidad es él...
- **Más responsable de la educación es el auxiliar porque él vigila (...)**
- Sí, porque hay veces que los alumnos salen y el auxiliar como que le llama la atención y tiene que ir a sus aulas. Y él sabe el apellido de todos. Así que nadie se le escapa. Si hay un grupo afuera, conoce quién es, desde ahí te llama. Incluso está alrededor de los baños, a ver si se quedan, entra el auxiliar, a la salida
- **El es el brazo derecho de la directora** porque él es el que más está constantemente en el patio, sube y observa que todos estén escuchando las clases, que nadie esté perdiendo el tiempo. Ni en los baños, todos tienen un tiempo limitado. Focus group PF1.txt - 23:61 (1038:1061)

La presencia del auxiliar genera sentimientos encontrados: de respeto y amistad o de rechazo por su actuar exigente. Por un lado, el auxiliar es percibido como “amigo” que los comprende y los escucha.

*Me gusta cómo es [el auxiliar]. **La forma que ayuda a todos los alumnos**, o sea a que no sean igual a los otros colegios, porque acá lo que nos trata es de ver nuestra*

educación, o sea a formar nuestra educación, a formarnos nosotros mismos. Focus group A5.txt - 15:22 (151:154)

Otros lo rechazan por su rectitud y exigencia. Aunque finalmente reconocen que ello es necesario para que los controle y los ayude a portarse “bien”.

- [A] La mayoría de nosotros si nos preguntan, qué no nos gusta [del colegio], la mayoría diría: el auxiliar ¿no?
- (...)
- Es demasiado estricto.
- Sí, o sea...Muy gritón...
- Sí, pero es gritón con los que se portan mal, por ejemplo, conmigo no, nada que ver. O sea es estricto con los que se portan mal.
- Más con los de 5to. año, los de 5to. año sí es más estricto...
- Con los más movidos del salón.
- El se encarga de supervisarnos la limpieza, el control...
- **Eso está bien, porque nos incentiva aunque sea a portarnos mejor.** Focus group A4.txt - 14:22 (262:278)

Por otro lado, existe la idea que el auxiliar para ser obedecido debe inspirar “temor”.

*Pero yo tuve una opinión en algún momento que decían que **los chicos tenían que tener miedo o que tenían miedo a los auxiliares** (...). Yo creo que el miedo no es un buen camino para una educación y les decía: “Yo no quiero que me tengan miedo a mí, (...) ni a nadie” porque creo que eso no es un buen resultado. Quiero que me respeten, pero creo que el respeto también se gana. Yo intento cada día ganármelos más como amigos, que como un miedo de [al] auxiliar. Entrevista Ax2.txt - 22:14 (128:135)*

Los padres de familia que han sido ex - alumnos del colegio remarcaban la exigencia del auxiliar y la valoran como parte importante de su formación.

- [conversando sobre un sujeto clave en la escuela]
- Yo creo que el auxiliar...
- Claro el auxiliar..., [nombre], el auxiliar es el más bravo²⁰.
- El ha sido siempre... disculpando quizás la confianza que nos ha dado el auxiliar, siempre ha sido, yo desde que me acuerdo, siempre ha sido bien “verde²¹”, bien **estricto. Pero gracias a él muchos hemos crecido bien**, ha sido un buen auxiliar. Hasta ahora lo es. Focus group PF3.txt - 26:39 (596:606)

Los auxiliares reconocen el papel que cumplen en la disciplina del colegio, pero consideran que no es sólo debido a ellos, sino a todos los miembros de la institución.

*(...) justo teníamos una reunión el otro día en un centro de reflexión, y una de las preguntas era esa. ¿Por qué existe una buena disciplina en el colegio? Y decían: porque los auxiliares son los que se empeñan. Yo creo que no solamente nosotros nos empeñamos en eso. Sería muy egoísta en decir eso, creo que **la disciplina lo hacemos todos**. Lo hace cada docente en su aula, lo hace la persona que trabaja en la portería, lo hace la señora que trabaja en la cocina, la señora que trabaja en el*

²⁰ Bravo: exigente.

²¹ Verde : persona que no se deja convencer

*kiosko, nosotros, la coordinadora, o sea creo que todos. **Creo que todos formamos un equipo para hacer las cosas bien, de verdad.*** Entrevista Ax2.txt - 22:11 (92:102)

e) los delegados: extensión de las tareas del auxiliar. Los delegados de aula son elegidos por los alumnos para cada aula. Hay cinco delegados por salón, encargados de diferentes áreas, que se corresponden con las Regidurías del Municipio Escolar: educación y cultura, deportes y folklóre, salud y medio ambiente, derechos del niño y del adolescente; y producción y servicio. Cada delegado tiene funciones que cumplir: organizar actividades para su área, ser el nexo de comunicación entre los alumnos y el auxiliar, y hacer cumplir y respetar las normas del colegio: controlar la asistencia, cuidar el mobiliario, supervisar la limpieza. Esto último es lo que permite apreciar que los delegados de aula cumplen las mismas tareas de control y vigilancia que el auxiliar.

- Todos **los delegados hacen el mismo trabajo que el auxiliar**: hacer respetar las normas
- En las aulas, como el auxiliar no puede estar en cada aula, tenemos un delegado en cada aula.
- Los delegados vendrían a ser una ayuda para el auxiliar, porque el auxiliar no creo que tenga tanto tiempo como para estar yendo a cada salón, revisando... Focus group A5.txt - 15:52 (534:542)

Así también está expresado en el plan de trabajo 2003 del centro:

*Los alumnos se reúnen con el auxiliar de educación en el mes de abril y se eligen a los brigadieres y delegados de aula que se encargarán de **vigilar** la disciplina y aseo en las aulas y durante la formación en el patio. (Doc 3. txt)*

Vemos así que las tareas de vigilancia, también, recaen en los delegados de aula. Por tanto, se ejerce una vigilancia en diversos niveles: la dirección y los profesores, el auxiliar y, los delegados de aula. En el colegio existe la necesidad de controlar el cumplimiento de las normas, y para ello participan diversos sujetos.

f) las sanciones. Otro de los mecanismos utilizados para mantener la disciplina y el buen orden del colegio es el uso de sanciones, que pueden ser: amonestaciones (verbal o escrita), descuento de la nota de conducta, hacer faenas²², suspensiones²³ o expulsiones, según la magnitud de la falta. Sin embargo, las sanciones son valoradas por los alumnos y padres porque es para el “bien del alumno”. La disciplina estricta se evidencia en no permitir faltas o incumplimiento de las normas. Si éstas ocurren, los alumnos son sancionados para que no se vuelva a repetir.

²² Las faenas son trabajos que deben realizar los alumnos para el bien del colegio en contra-horario. Es decir, deben quedarse fuera del horario escolar cumpliendo alguna labor que beneficie al colegio: labores de limpieza, mantenimiento del mobiliario. La sanción descrita consiste en realizar tres días de trabajo en el colegio contra-horario.

²³ La suspensión consiste en tres días de trabajo en el centro educativo con pérdida de clases.

*Yo creo que es un poco estricto, a veces este... **cuando haces algo malo te castigan, pero o sea ¿no? uno sabe que es por el bien de uno, que dices te están castigando así o te hacen esta sanción para tu bien, para que aprendas que eso no tienes que volver a hacerlo.*** Entrevista A3.txt - 13:5 (37:40)

- *Bueno, la disciplina no es solamente acá adentro. Es adentro y afuera porque hasta en la calle los chicos tienen miedo de pelearse. **Sí se pelean ya saben lo que les espera el otro día acá en el colegio.***

- *Hay una regla, que cuando un alumno se pelea es expulsado por el colegio, entonces ellos respetan esta norma. Porque a ningún niño le va a gustar que lo estén sacando. A parte le toleran como tres faltas nomás, y ahí se tiene que retirar. Entonces son normas pues.* Focus group PF1.txt - 23:66 (1095:1106)

Incluso se valora mucho el que el colegio sea estricto y que se utilice las sanciones como medio para mantener la educación en valores que promueve. Las sanciones permiten a los alumnos valorar lo que tienen y para que sean más responsables.

- *Porque a veces los padres siempre quieren que nosotros seamos responsables, que cumplamos con nuestras obligaciones y eso se tiene que enseñar tanto en casa como en el colegio. Por eso piden eso: **más estricto, para que nosotros seamos más responsables.***

- *También al ver que otros chicos de otros colegios se están yendo por el mal camino, también pienso de que eso influye.....No quieren el mismo destino para nosotros.* Focus group A5.txt - 15:30 (214:222)

Hay una necesidad de ser sancionado en caso de que no se cumpla con las normas del colegio. La sanción es percibida como un medio de control externo y necesario para auto-regularse y aprender. Los jóvenes ven la necesidad de ser “controlados” por un adulto que les informe sobre lo que está bien o mal.

- *Necesitan de una mano dura para que se controlen...Por salón siempre hay uno o dos que son los más violentos...Que fomentan el desorden, o sea, los que se creen “los bacancitos²⁴” como dirían. En cada aula siempre hay... los que se creen los “vivos”... [risas].*

- *A nosotros ahorita, somos... nos están formando y **debemos tener en casa y en el colegio una persona que nos dirija para que más adelante nosotros cuando seamos adultos podamos convivir con los demás (...).*** Focus group A5.txt - 15:65 (685:702)

Sin embargo, por otro lado, encontramos que los alumnos cumplen con las normas de disciplina del colegio, por miedo a ser sancionado; de esta forma las sanciones sirven como un “freno” a una posible “mal comportamiento”.

Temor en cierto sentido solamente a la... bueno a veces los chicos saben de que por ejemplo al auxiliar ¿no? no pueden llegar tarde porque saben que tienen [que] ir a faena, entonces eso es el temor, un poquito al castigo, pero no temor digamos que se viva como ya un sentimiento de culpa del alumno de llegar a ese extremo, digamos ese tipo de castigo nada más (...). Entrevista P12.txt - 30:15 (155:165)

²⁴ Bacancitos : alumnos que se creen superiores y son capaces de retar al profesor.

Las sanciones -dependiendo de la magnitud de la falta- son planteadas, en primer lugar por el auxiliar. Si son faltas graves, toma la decisión el comité de disciplina integrado por la Directora, la Sub-directora, la responsable de OBE, el tutor del alumno y el auxiliar.

Cabe mencionar que las sanciones como mecanismo de regulación externo se da en un marco de respeto y “buen trato” hacia los alumnos, donde el diálogo entre el auxiliar o el tutor, el alumno y el padre de familia es fundamental.

Nos tratan bien, o sea, en otros colegios por ejemplo te comportas mal, van “te meten la mano²⁵”, te pegan, te tratan de todo, en cambio acá no, acá te hablan, “sabes qué, no te portes así” o toman una medida práctica, te vas donde el auxiliar y él decide qué vas a hacer, “porque a mi no me vas a venir a amargar el hígado”, dicen [los profesores]. Te hablan primero y ya pues si no haces caso ya pues anda a tu casa. Vas a la dirección. Focus group A6.txt - 16:68 (691:697)

g) La exigencia con los padres de familia: La característica de ser un colegio exigente y estricto, también considera a las familias. En el reglamento interno del colegio se encuentra, en el capítulo V: Asociación de Padres de familia, nueve funciones que deben cumplir los padres. Entre ellas podemos destacar el compromiso a

*“participar en las actividades y tareas educativas encaminadas a lograr los objetivos educacionales”, “tienen la responsabilidad de colaborar con su trabajo y aporte económico para la complementación de la infraestructura y mobiliario escolar” y los padres de familia **“asumirán los principios axiológicos** de [nombre de la institución promotora]” (Doc4.txt).*

Los padres de familia una vez que ingresan al colegio, como señalamos antes, firman un compromiso que les exige cumplir con las normas del colegio y con las funciones de la asociación de padres de familia. En especial, con las actividades programadas y con la obligación de apoyar la labor formativa de sus hijos. Además deben principalmente asumir los principios axiológicos del colegio.

*Por ejemplo les decimos..., les leemos un poco los reglamentos que están en la agenda, a qué se compromete el papá. Exigimos que por lo menos es obligatorio el primer año que ellos ingresan acudan a lo que es el trabajo de escuela de padres, porque es la parte del acompañamiento que van hacer a sus hijos (...). O sea en ese compromiso dice: “Yo me comprometo a colaborar con las actividades del colegio...” Por ejemplo es obligatorio (...) asistir a lo que es Escuela de Padres el primer año que ingresan, y a respetar las normas que existen en el centro educativo. **Porque si no es que el papá quiere hacer también lo que le da la gana cuando viene acá, o cuando viene de otro colegio como se ha acostumbrado de repente a esa forma, entonces quiere también imponer. O sea a veces he visto que nos quieren traer costumbres de otros colegios que no están permitidos en el colegio.** Entrevista D2.txt - 28:37 (593:617)*

El CEC reconoce que el trabajo formativo no es sólo responsabilidad de ellos, sino de un trabajo conjunto con los padres de familia, por ello se exige a los padres cumplir con su

²⁵ Meter la mano : castigo físico, golpe

papel dentro y fuera del colegio. Antes nos referimos a la escuela como segundo hogar y allí se recalcó la importancia de la familia como primera formadora de los niños, y la escuela como su refuerzo. En virtud de ello, es que la escuela exige que los padres cumplan con su responsabilidad.

*(...) a veces eso... como que a veces queremos un poco quizás presionar en el sentido de..., hay padres de familia, no todos por supuesto, ¿no? lo que le interesa es que el alumno o la alumna ingrese, lo matricula y después el profesor es el que tiene que encargarse de la educación del niño o la niña. Pero no es así, porque es **profesor, padre, madre y el alumno**. Todo eso se debe formar para hacer las cosas. **Entonces cuando vemos que no nos responden, como que los presionamos en cierta medida...**, “sería bueno que piense Usted cambiarlo en un centro donde no le exijan su presencia...” (...). Entrevista D3.txt - 29:17 (234:244)*

Las actividades que se exigen a los padres, además de las formativas, tienen que ver con la colaboración en el mantenimiento y limpieza del centro. Todos los padres deben asistir a tres o cuatro faenas al año que consisten en una jornada de trabajo laboral en el colegio. Ello es una forma de exigir al padre de familia a comprometerse con el colegio.

*Pero también algunos [padres de familia] son muy cómodos porque como acá hay cierta exigencia ¿no? De repente no es la parte económica, pero sí la parte del compromiso, del trabajo, y entonces algunos como que no quieren hacer eso y entonces tampoco le podemos dar las cosas tan fáciles, ¿no? “Mire señor, Usted viene a dejar a su niño, Usted no va a pagar económicamente nada. Pero sí tiene que venir a apoyar al colegio en estas tareas, Usted va a venir a hacer un día limpieza,...” o sea, como que **no podemos tampoco acostumbrar al padre que las cosas lo obtengan tan fácilmente, porque esa es parte de la educación que damos a los chicos también ¿no?, nada se consigue con facilidad, te tiene que costar un trabajo, un esfuerzo**. Entrevista D2.txt - 28:33 (530:545)*

7. EL ORGULLO DE SENTIRSE PARTE DEL “MEJOR COLEGIO” DE LA ZONA

En los diferentes miembros del colegio encontramos expresiones que nos revelan el sentimiento de orgullo por pertenecer a la familia del CEC: “(...) *para la gente es un orgullo que sus hijos estén en esta escuela (...) se siente mucho orgullo de estar acá en esta escuela ¿no?* (Entrevista P1.txt - 1:45 (144:151)).

*[Soy] Ex-alumna del plantel, sí. Más bien **me siento orgullosa de laborar aquí. Me siento como le digo parte de aquí** y veo con alegría como mi colegio va progresando cada año, y no se detiene. Entrevista P13.txt - 31:3 (10:12)*

Este orgullo está reflejado en percibirse como el “mejor colegio” de la zona: por la formación académica y personal que ofrecen, por la infraestructura que tienen, porque tienen a docentes comprometidos con su trabajo, por su orden y organización, por su exigencia, por la disciplina.

*No es porque sea de este colegio, pero yo **me puedo vanagloriar y decir soy parte de un colegio donde el respeto es uno de los pilares para la formación** tanto en la comunidad educativa como para los alumnos. Entrevista P4.txt - 5:11 (78:80)*

*(...) en la enseñanza siempre el colegio [nombre del colegio] ha sido uno de los mejores colegios. Como dijo ya la señora: **que se inculca bastante los valores, el comportamiento**. Eso es importante acá. Focus group PF1.txt - 23:11 (116:119)*

En los padres de familia, el orgullo por el colegio nace por haber sido quienes construyeron el colegio. Históricamente, los colegios que pertenecen a la institución promotora (organización religiosa católica) se inician con esteras en las zonas más pobres del país. La comunidad de la zona, con la ayuda de la institución religiosa, construye cada uno de los colegios. Este hecho hace que los padres de familia al aportar –con su esfuerzo- a la construcción e implementación del colegio se sientan comprometidos, agradecidos y orgullosos por el colegio.

*(...) Hemos hecho muchas cosas acá, me cansaría de decirlo, y eso me satisface. Yo quisiera que este colegio siga adelante, inclusive cuando esto empezó con primaria, empezamos con primaria, **fue un orgullo para nosotros trabajar acá domingo a domingo**. Haciendo lo imposible por quedar bien entre nosotros y quedar bien con el colegio. Entonces hemos tenido la ayuda como le digo de parte de [institución promotora] en todo sentido, en todo sentido. (...) Y como le digo, desde ahí a acá nunca me cansaré de poner a este colegio en un pedestal que se merece. (...) Focus group PF2.txt - 24:26 (287:318)*

8. UNA ESTRUCTURA FORMAL CENTRADA EN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES

El colegio tiene una estructura formal que se organiza alrededor de cuatro grupos claramente diferenciados: el equipo directivo (la directora, la subdirectora y la coordinadora de primaria), los profesores organizados en comisiones de trabajo, los padres de familia representados por la Asociación de Padres de Familia; y los alumnos representados por el Municipio Escolar. Sin embargo, podemos notar en su organigrama una estructura de coordinación diferente a la usual estructura vertical donde en lo alto se encuentra la dirección y en la base los alumnos. Más bien a partir del organigrama intentan presentar a todos los miembros (dirección, profesores, padres de familia y alumnos) como un **todo**, donde el centro es el alumno (inclusive gráficamente rodeado de un corazón). Este organigrama corresponde a lo ya explicado antes sobre la centralidad en el alumno. Asimismo el gráfico representa la “unidad” que es una de las características más saltantes del colegio.

La estructura del CEC se organiza alrededor del desarrollo de actividades. Como ya explicamos antes, el colegio tiene una fuerte carga valorativa y preocupación por el desarrollo de los valores en los alumnos. El modo que utiliza el colegio para concretar su centralidad en valores es el desarrollo de actividades. Por tanto, vemos que en el lenguaje de los diferentes sujetos se pasa de una visión abstracta de la unidad y compromiso por los valores a una concreción en actividades: en un “hacer” explícito.

[Los valores que se priorizan] *va[n] saliendo espontáneamente eh... (...) a veces falta de respeto por ejemplo, y entonces lo tomamos como prioridad para trabajarlo. Los trabajamos en todos los cursos, en todas las áreas eh... acompañando a cada actividad que desarrollamos ¿no?* Entrevista P9.txt - 10:12 (46:51)

Estas actividades vinculadas a los valores se concretan en las actividades curriculares, sin embargo, muchas veces son extracurriculares: actividades deportivas, festivales folklóricos, concursos (de danzas, de pancartas, de afiches, de teatro, de villancicos, de periódico mural), actuaciones, celebraciones especiales: religiosas (jornadas, ejercicios espirituales, celebraciones eucarísticas), cívicas (elecciones del municipio escolar), de integración (almuerzos por el día del maestro, cumpleaños, matrimonios). Las actividades son programadas, tanto por las comisiones de profesores como por el municipio escolar y por la Asociación de Padres de familia. Encontramos, así, tres planes de trabajo: los planes propuestos por las comisiones de trabajo conformada por los profesores, el plan de trabajo del municipio escolar y el plan de trabajo de la asociación de padres de familia; cada uno con sus propias propuestas de actividades.

La existencia de tantas actividades propuestas por docentes, padres y alumnos puede generar un exceso de tareas de carácter organizativo, centradas en el “hacer”, lo que puede impedir tener el tiempo suficiente para reflexionar sobre qué y porqué se hacen.

Por otro lado, no existe en el colegio una práctica de escribir los acuerdos tomados en las reuniones ni una memoria escrita de las actividades que se realizan (actas de reuniones o sistematización de actividades). Parece ser que definirse como una familia y las relaciones de confianza que existen entre los miembros de la comunidad son consideradas suficientes para mantener y cumplir con los acuerdos tomados.

a) Las comisiones de trabajo: Como señalamos antes, el colegio está organizado en siete comisiones: Orientación y bienestar del educando (OBE), relaciones humanas, pastoral, deporte, arte, académica y escuela de padres. Ellas están formadas por los profesores y personal del colegio. Todos los profesores están inscritos voluntariamente en un área o comisión según sus habilidades e intereses.

(...) y cada profesor de acuerdo a las habilidades que propugna ¿no? tener y que se conoce, se va adhiriendo al área de trabajo. Entrevista P6.txt - 7:29 (126:127).

La organización y desarrollo de las actividades propuestas por cada comisión se realiza en equipo y con la participación de todos los profesores. En el mes de marzo, se realizan reuniones de profesores para programar las actividades del año. Cada comisión propone actividades y en las reuniones generales se discute la viabilidad y pertinencia de ellas y se decide qué actividades se realizarán. En plenario se decide qué hacer y cómo hacerlo.

*Bueno **decidimos qué vamos hacer**, o sea si vamos hacer un concurso [por ejemplo], o sea [discutimos] por qué vamos a hacer un concurso, para qué y qué*

buscamos con eso ¿no?, y bueno el grupo decide, bueno, si lo hacemos, para cuándo, distribuimos tareas y ya. Entrevista P1.txt - 1:103 (565:568)

A lo largo del año, las comisiones encuentran dificultades para reunirse por problemas de horario²⁶, además no cuentan con un cronograma de reuniones explícito y planificado con anticipación. Ellos plantean sus reuniones en función de la cercanía de alguna actividad, o sea, surgen de modo espontáneo según la necesidad o no de reunirse para organizar el desarrollo de la actividad.

*Por ejemplo vemos el día, a veces nos reunimos, nos encontramos, nos es difícil porque somos de ambos turnos... entonces vemos un día en que a lo mejor yo me pueda quedar, el otro profesor se queda de la mañana y ambos estamos coordinando a las 4:00 de la tarde. Otro día nos citamos a las 12:30 y estamos coordinando 12:30 y ya. O sea es cuestión de ponernos de acuerdo nada más, pero en **si no tenemos un horario fijo ni un día fijo**. Entrevista P5.txt - 6:22 (288:294)*

Cuando revisamos los planes anuales de actividades de cada una de las comisiones, encontramos en la justificación de las actividades la referencia a los valores de participación, respeto a los otros, integración, unidad, amistad. Luego, observamos un listado de actividades con sus fechas y responsables.

Tabla N°1. Caso 1: Justificación y actividades por comisiones de trabajo

COMISIÓN DE TRABAJO	JUSTIFICACIÓN	ACTIVIDADES
OBE	“Consideramos que la participación democrática en la escuela es fundamental para la formación ciudadana de los educandos, lo que les permite interactuar, mejorar la comunicación, tener representatividad y desarrollar capacidades para el ejercicio del liderazgo democrático”. Doc 5A.txt	Referidas a la elección del Municipio escolar. Conformación de delegados de aula, conformación comité electoral, capacitación comité electoral, campaña de elecciones, elecciones.
Relaciones humanas	“Todo grupo humano necesita estar organizado e integrado , por esta razón el área de relaciones humanas se preocupará de fomentar estos valores”. Sus objetivos son: “Reafirmar la integración del personal que labora en el plantel”, “revalorar los lazos afectivos entre el personal”, “propiciar la solidaridad ante las diferentes situaciones que se presenten”. Doc 5B.txt	Bienvenida de nuevos integrantes. Celebraciones: día de la secretaria, día del maestro, cumpleaños, aniversario del colegio, día de la madre, fiestas patrias, día de la juventud. Momentos de confraternidad, recreación y compartir: paseo, juego del amigo secreto. Unificar el uniforme
Pastoral	“Propiciar la participación activa de la comunidad educativa en las diferentes celebraciones litúrgicas”. Doc 5C.txt. Para la práctica de la fe.	Jornadas espirituales, ejercicios espirituales, taller pastoral infantil, jornadas para profesores, padres y alumnos, celebraciones eucarísticas, curso de Biblia, retiro de profesores, Congreso juvenil.

²⁶ Recordemos que las comisiones están conformadas por profesores que trabajan en el turno de la mañana y en el turno de la tarde, lo que hace difícil coincidir en horarios libres para reunirse.

Deporte	“(…) busca la integración, participación y socialización entre alumnos, padres de familia, profesores y la comunidad para su desarrollo.” Sus objetivos son, entre otros: “integrar a la comunidad educativa (…) cultivando los sentimientos de unión, amistad y respeto .” Doc 5D.txt	Campeonato deportivo de padres de familia y a nivel de docentes de colegios de la zona. Olimpiadas
Arte	“El arte, cultura, creatividad y toda manifestación artística forma parte importante del desarrollo de las personas (...). Identificar y valorar nuestras costumbres, integrando a la comunidad educativa, en la participación de las diferentes expresiones artísticas”. Doc 5E.txt	Ambientación del colegio Concurso de pancartas Festival de danzas Danza de profesores Concurso de teatro
Académica	“(…) busca fomentar el rendimiento académico y personal de nuestros alumnos, fomentando su participación y proyección a la comunidad ”. Doc 5F.txt	Concurso de conocimientos: razonamiento matemático y razonamiento verbal. Expoferia de material didáctico Escenificación de hechos históricos por Fiestas Patrias
Escuela de Padres	“(…) un buen número de familias se han desintegrado motivo por el cual los niños no se sienten bien emocionalmente, existiendo una gran falta de confianza para el diálogo y comunicación, trayendo como consecuencia el bajo rendimiento en su aprendizaje.” Sus objetivos son: “generar en la familia un ambiente agradable de confianza a través de una comunicación abierta, fluida y permanente (...)”, “incentivar a los padres de familia para que estimulen las capacidades, habilidades, actitudes de sus hijos durante el desarrollo de su aprendizaje”. Doc 5H.txt	Programa de escuela para padres. Los temas a trabajar son definidos por la comisión (en el plan del 2003 hay cinco temas definidos y uno por definir por los padres).

Podemos ver en la tabla N°1 todas las actividades realizadas se justifican en los valores propuestos por el colegio y se priorizan las actividades que son percibidas como “*más necesarias para el educando*”. Entrevista P6.txt - 7:46 (284:284) Sin embargo, podemos notar un énfasis en el desarrollo de actividades tipo concurso o jornadas.

Las áreas son valoradas como una manera de integrar a toda la comunidad educativa y que todos participen. En el desarrollo de la actividades se vivencia y concretan los valores.

*Para que todos estemos relacionados, formamos las áreas. Y dentro de las áreas no solamente hay profesores, sino está el personal administrativo, está el personal jerárquico, la dirección, las secretarías. O sea, **las áreas es una gran oportunidad donde todos nos interrelacionamos, nos interrelacionamos ya que diariamente cada uno cumple sus funciones**. Pero cuando tenemos un trabajo, tenemos metas que cumplir, tenemos nuestras actividades de cada año (...) entonces ahí es donde prácticamente todos nos interrelacionamos. Es una muy buena cosa tener las áreas.* Entrevista P10.txt - 19:75 (573:582)

Las comisiones son una oportunidad para trabajar en equipo. En el grupo de distribuyen tareas de tal forma que cada cual se compromete en el desarrollo de la actividad. El éxito de la actividad depende del esfuerzo que cada uno pone en ella.

*Bueno hacer trabajar al grupo, organizar juntos las actividades que vamos hacer, repartir tareas ¿no? Cada uno se encarga de hacer diferentes cosas para una actividad, más que nada organizar, distribuir tareas. **El trabajo en sí es en equipo.** O sea tampoco se trata de que trabajen una ó dos personas nomás. Se reparte [tareas] y cada uno dice qué puede hacer y al final juntamos todo y nos abocamos a la actividad en sí ¿no? Entrevista P1.txt - 1:82 (381:387)*

Entonces las actividades se desarrollan como un modo de concreción de los valores, como una ayuda a la formación del educando, como una forma de promover la integración de toda la comunidad educativa y como un modo de trabajo en equipo. Sin embargo, en la decisión de las actividades a desarrollarse no participan ni los alumnos ni los padres de familia, quienes en sus respectivos niveles, diseñan sus propios planes de trabajo.

b) Las actividades del Municipio escolar: El municipio escolar propone una serie de actividades, algunas de ellas articuladas a las actividades propuestas por las comisiones de profesores; y otras se refieren a actividades específicas propuestas por ellos para la mejora del colegio.

*[Se refiere al municipio escolar] O sea hace propuestas de actividades. Hace sus propuestas en base de (...) para el desarrollo del alumno. **Porque se sabe que participando, el alumno se va a hacer más rico en lo que es conocimiento,** o sea todo lo que tiene que ver con la participación en cada área que vamos a participar. Focus group A7.txt - 17:50 (411:425)*

El municipio escolar elabora su plan de actividades a partir de las opiniones emitidas por los alumnos. El plan es presentado a la dirección quien es la que aprueba su ejecución.

Ellas [la alcaldesa y la teniente alcalde] se encargan de leerlas [las propuestas emitidas por los alumnos], sus propuestas y decir que...O sea, en una salita leen todos los papeles...Y de esos papeles escoges las que puedes hacer tú. El alcalde la que pueda hacer. Las que están a su alcance las realiza (...) y las que se pueden cumplir, la dirección las acepta, pero las que no se pueden, las anulan. Focus group A4.txt - 14:69 (959:964)

c) Las actividades de la Asociación de Padres de Familia: Por su parte, la Asociación de los padres de familia también propone otras actividades: el bingo, la rifa, la venta de platos típicos en el festival de danza. Muchas de estas actividades tienen el objetivo de recolectar fondos económicos para el desarrollo de otras actividades: construcción de salones, mantenimiento del mobiliario o local, equipamiento de los talleres o las aulas. En cierta forma, de ese modo se ha ido implementando el colegio a lo largo de los años. Incluso los padres de familia “nuevos” deben ofrecer un tiempo específico para hacer “faenas” en el colegio como un modo de contribuir de alguna forma por la educación de sus hijos.

Las actividades propuestas por la Asociación de padres de familia están dirigidas principalmente a apoyar económica y materialmente la tarea educativa. Y ello es lo que ha permitido que el colegio mejore y progrese. Ello es valorado porque es para *“la mejoría de nuestros niños. Todo es para nuestros niños porque es ingreso [de dinero] para nuestros niños. Porque cada vez el colegio va mejorando.”* Focus group PF3.txt - 26:38 (574:584).

La Asociación de padres de familia selecciona las actividades que van a realizarse durante el año, y ello lo hacen en función de las necesidades materiales que tienen los alumnos o los profesores para brindar la educación que proponen.

- **Es la necesidad sentida por nosotros** y como venimos constantemente al colegio estamos pues pendientes de que faltan cosas o falta arreglar otra cosa, ciertas cosas. Y en función a eso hemos hecho el plan de trabajo.

(...)

- También, también, escuchamos los comentarios de los padres: “que yo quisiera para el colegio que le hagan esto...” “pusieran esto”, “cambiaran lo otro...”

(...)

- Aquí somos padres que estamos en diferentes aulas y en las reuniones que tenemos de comité de aula con los padres, de ahí se sacan las sugerencias. **Lo que hace falta en el salón y con la misma profesora la que pide, mejor dicho, lo que está necesitando.** Y luego con esas ideas también nosotros hacemos el trabajo. Focus group PF1.txt - 23:53 (713:734)

Las actividades, también, son concebidas como un modo de integración de la familia y comunidad educativa. Incluso una profesora relata que los padres de familia *“no quisieron actividades, querían dar dinero o sea a lo fácil; pero ahí vimos que también eso era motivo de que ya no estemos comunicados ¿no?”* entrevista P2.txt - 3:67 (128:130).

- **Las actividades no son solamente con el propósito de recaudar fondos sino que es para un intercambio, para conocernos...**

- Eso hacía, me recuerdo la madre [nombre], lo hacía con el fin de todos acercarnos, **hacernos una sola familia. Conocernos todos.**

- [se refiere al festival folklórico que se realiza todos los años] *Es que ésta es una fiesta social seria, en la que venimos acá a alegrarnos sanamente. Y eso lo tenemos que demostrar con nuestros hijos.* Focus group PF2.txt - 24:56 (857:863)

9. UN COLEGIO ORGANIZADO Y ORDENADO

En páginas anteriores hemos caracterizado al CEC con un fuerte sentido de comunidad, “unidad” y representado como un “todo”; sin embargo, a pesar de ello plantea una clara diferenciación de funciones expresadas en su reglamento interno. Las funciones y su cumplimiento son expresión del orden y organización que se percibe y valora en el centro.

*Le atribuyo todo esto quizá a la seriedad con la que ponemos a andar el colegio, porque **cada persona en el lugar donde está busca de cumplir con sus funciones** y las da al íntegro.* Entrevista Ax1.txt - 21:6 (70:73)

Nadie pasa desapercibido. Todos saben en qué sitio está cada persona y no hay tiempo para el ocio, no. Eso se debe a la organización del colegio, a cómo lo manejan los directores... y bueno pues ¿no?... la organización en sí ¿no?, porque todo está centrado, como le digo, en lo que dice el director, en cómo nos hemos organizado. Entrevista P1.txt - 1:51 (179:184)

Se percibe a las funciones como un modo de concretar su compromiso y entrega con la misión del colegio, esa mística de la que hablábamos antes. Por tanto, cada función designada es percibida como un apoyo a la tarea común que realizan y una responsabilidad asumida libremente por cada uno de los actores. El trabajo en equipo, la distribución de tareas, el trabajo de las comisiones, el desarrollo de actividades, la planificación conjunta, el respeto a los acuerdos, el monitoreo y seguimiento constante de las actividades, son elementos que indican que el trabajo es ordenado y organizado. Cada uno sabe lo que tiene que hacer y lo hace bien.

(...) siempre influye la cabeza, la cabeza es la que influye, en este caso comienza con la Directora, la subdirección y van del engranaje los profesores mismos, cada cual tiene una función. Entonces cuando se trabaja por comisiones cada cual... hay un coordinador de funciones que se encarga de ver que todo se cumpla, y todos queremos cumplir, porque a nadie le va a gustar dejar un trabajo a medias. Todos trabajamos, no queremos quedarnos. Entrevista Ax1.txt - 21:7 (82:89)

La organización misma del colegio, nos hace sentir a todos importantes y o sea sentimos que todos aportamos que todos apoyamos ¿no? y casi eso del personaje clave, del caudillo que saca adelante el colegio desaparece; yo diría que todos, todos, todos, todos, partiendo de la alta jerarquía todos colaboramos ¿no? Entrevista P9.txt - 10:51 (465:470)

Entonces si vemos que las cosas se hacen tal como se tiene planificando, tal como se quiere llegar a un objetivo, donde uno no solamente depende de uno sino de un equipo. Si todos ponemos el énfasis en que lleguemos juntos a ese objetivo pues vale eso ¿no? porque si cada uno... "¡ah! no, yo quiero...", por sobresalir... "entonces hago solo lo mío...", pero no llegamos a nada. Pero acá ese trabajo es en conjunto, en equipo, en dar ¿no? es lo que se quiere. Entrevista D3.txt - 29:2 (17:28)

El ideario y los objetivos del colegio, son los que dan orden a las acciones que se realizan. Todo lo que se realiza en el colegio se hace en torno a los objetivos. Ya lo explicamos, antes cuando nos referimos a la "unidad de valores".

Yo pienso que, es que nosotros tenemos un objetivo y para cumplir este objetivo nosotros nos decimos, planteamos ciertas estrategias que debemos hacer para poder lograr el objetivo ¿no? que nos hemos propuesto. Si nosotros decimos que el objetivo primordial de la institución es dar una educación integral, una educación de calidad y una formación en valores. Entonces nosotros nos organizamos para poder lograr esto, y cada una de las comisiones está apuntando, todas sus actividades están apuntando a lograr este objetivo y si no mantenemos este orden, no cumplimos los acuerdos, no vamos a poder lograr nuestras metas. Entonces cada quién sabe que tiene que respetar. Entrevista D2.txt - 28:15 (218:229)

No se hace necesaria la supervisión o el control externo de las funciones que debe realizar el personal del colegio. A diferencia de lo que ocurre en relación con los alumnos, donde sí se ejerce una “vigilancia” y control de sus acciones. Los profesores y auxiliares realizan sus funciones en un ambiente de libertad y confianza: ambiente de familia unida que ya explicamos antes.

*Se fue esa directora [se refiere a una directora religiosa anterior], **la gente [los profesores] seguía igual porque había libertad de trabajo**, o sea era una libertad en la que te daban confianza y tú respondías de la misma manera. Entrevista P2.txt - 3:65 (313:315)*

*Yo he podido notar, de que muy aparte de esto que el profesor se da por entregar todo de sí, mucho mas tiempo, a trabajar más horas de lo normal, se debe a la buena comunicación que existe, no hay presión, **no hay presión o sea tu tienes toda la libertad para poder trabajar, poder displayarte [explayarte] sin que te presionen o a lo mejor sin que estén detrás de ti**, ni nada por el estilo, simplemente a veces dirección nos pide un poco más, pero simplemente es hablando, coordinando, para qué y por qué y simplemente nosotros estamos llanos a dar sin ninguna objeción. Entrevista P5.txt - 6:15 (151:159)*

*Nosotros ingresábamos y ya **sabíamos que teníamos que cumplir con nuestro horario dentro del aula**. Tocaban el timbre y uno rápido al salón, nada que yo me voy a conversar, nada. **No era necesario que la directora tuviera que agüeitarnos para cumplir una función, sino que estábamos bien concientizadas que teníamos que cumplir nuestra labor**, la hora cronológica, pedagógica dentro del aula ¿no? Focus group PF3.txt - 26:44 (657:669)27*

A decir de un directivo del colegio, los profesores realizan sus funciones en un ambiente de confianza y escasa supervisión porque hay un reglamento interno que indica sus funciones y porque los directivos respetan los cargos de cada cual. Ello nos indica que se delegan funciones y responsabilidades y los directivos las respetan sin interferir o quitar autoridad a la tarea asumida.

***Respetamos, se puede decir, el cargo que cada profesor asume y coordinamos directamente con ellos**, tenemos el reglamento y en el reglamento interno también está cada una de las funciones muy claras, muy establecidas, y **cada profesor, cada persona administrativa lo conoce y sabe cuáles son sus funciones, o sea que no hay que estar detrás de cada uno...**, “¿por qué no estas haciendo esto...?”, ¿por qué lo otro?”, bueno algunas llamadas siempre ocurren pero no es una cosa permanente. Entrevista D2.txt - 28:12 (158:169)*

Los docentes y auxiliares cumplen con sus funciones sin necesidad de ser supervisados y en un clima de confianza, expresado en la “mística” y compromiso que ya tienen para con el colegio. El personal cumple con sus funciones ayudado por los estilos de coordinación interna.

²⁷ Si bien este focus group corresponde al realizado con padres o madres de familia ex - alumnos del colegio, la cita ha sido tomada de una actual madre de familia, ex - alumna y ex - profesora del colegio. Lo que expone es parte de su experiencia como ex - profesora.

a) Coordinación interna como integración. A pesar de la división de funciones, todos saben todo lo que el colegio realiza, por las reuniones de coordinación que tienen. La coordinación es percibida como un medio para comunicar e integrar a todos los miembros en la tarea educativa. Aparece la metáfora de la “cadena” o “engranaje” para explicar que todos son importantes en el buen funcionamiento del colegio.

*Aquí el auxiliar trabaja digamos junto al profesor, ve el camino, coordina mucho con el profesor, con dirección y bueno... **todo es una cadena**, entonces, **lo importante es la coordinación**; cosa que yo he notado que en otro centro educativo no hay, no hay una buena este... organización, no hay una buena coordinación. Los profesores están peleados, no se hablan, están discutiendo etc., etc., etc., ¿no? Entonces eso es lo que falta creo yo para llevar las cosas bien: parte de la organización, si estamos bien organizados, las cosas van bien; pero si estamos mal organizados cada cual va a andar por su lado y eso es lo que sucede en otros colegios estatales. Entrevista P5.txt - 6:13 (126:136)*

Las coordinaciones se realizan en las reuniones de trabajo por comisión o en las “asambleas” (reuniones de todo el personal). Generalmente son reuniones de trabajo de una semana cada trimestre. Sin embargo, podemos notar que las coordinaciones se realizan entre directivos y profesores; quienes sí llegan a acuerdos; pero sin la participación de otros representantes del colegio (alumnos y padres).

b) La coordinación externa con la institución promotora del colegio y el Ministerio de Educación. En el organigrama se explicita una relación vertical con el Ministerio de Educación y la UGEL 04 con quienes se establecen las relaciones de coordinación externa. Sin embargo, en esta estructura formal no se ve la relación que existe con la institución promotora del colegio, a quienes pertenecen. En la práctica, la coordinación externa con la institución promotora es más evidente que la que se da con la UGEL. La coordinación externa con la institución promotora se refleja en la selección del personal, en la capacitación y formación de los directivos y los docentes para involucrarlos en la misión y visión del centro, en el apoyo pedagógico, en la propuesta de proyecto educativo y curricular que tienen.

La relación externa con el Estado es sólo contractual laboral, pues es él quien paga los salarios de los docentes del colegio, cuyo monto es el mismo que cualquier maestro de colegio estatal. Además de ello, no se percibe apoyo del Estado en materia pedagógica ni material.

*Sí, somos un colegio estatal-convenio se dice, porque tenemos un convenio firmado con el Ministerio de Educación en el sentido de que **nos faculta para nosotros elegir nuestro personal, previa evaluación elegimos al personal que va a trabajar en nuestro colegio y ellos respaldan en ese sentido**²⁸, o sea **no nos imponen a***

²⁸ Recién desde el 2004 los colegios estatales en el Perú, dentro del marco de la autonomía de las escuelas han tenido la posibilidad de seleccionar a su personal. Sin embargo, como bien señala la entrevistada, los colegios pertenecientes a la institución promotora que estamos estudiando, siempre han tenido la facultad de seleccionar a su personal. En esta cita, la entrevistada se refiere a esta posibilidad, que hoy es común a todos los colegios estatales.

***nosotros el personal.** Ese es el convenio. Y apoyo en cuanto a infraestructura no tenemos casi del Estado, pero el apoyo es este... en el pago al personal docente, o sea nosotros ganamos igual que cualquier profesor que trabaja en otros colegios. Mucha gente cree que ganamos mucho más, eso no es verdad, percibimos el mismo sueldo.* Entrevista D2.txt - 28:39 (676:693)

El colegio toma los lineamientos del currículo propuesto por el Estado como referenciales para construir su propia propuesta educativa, pero adaptándola a su propia realidad y en concordancia con la propuesta elaborada por la institución promotora.

*Y en cuanto a lo que es la parte pedagógica o sea trabajamos con el diseño que nos manda el Ministerio de Educación. Pero **nosotros lo trabajamos de acuerdo a nuestra realidad, porque el currículum es flexible, nosotros también a nivel de institución** [se refiere a la institución promotora] ya **tenemos una propuesta pedagógica**, entonces seguimos eso.* Entrevista D2.txt - 28:39 (676:693)

En los últimos años el Estado, a través de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), no ha supervisado al colegio. “(...) *no tenemos mucha presencia de ellos* [se refiere al Estado] *en nuestros centros educativos. Por ejemplo casi nunca vienen los del Ministerio, los de la UGEL a visitarnos o a ver cómo trabajamos.*” Entrevista D1.txt - 25:54 (707:709)

Ello es así, según los entrevistados, por el prestigio ganado y porque se considera que realizan un buen trabajo; y por ello, no es necesario supervisarlos en aspectos pedagógicos.

*Bueno a nosotros nos comentan que es porque saben que nosotros trabajamos bien [risas]. Entonces como tenemos ya un prestigio tan bien ganado, como colegio, como institución. Entonces suelen decir; “Como Ustedes trabajan bien entonces ya no necesitan que los vayamos a visitar...” Y esto hace que casi nunca estemos este..., estemos tan relacionados. Si bien es cierto **la relación con el Estado, con la UGEL, con el Ministerio es más administrativo**, es de carácter administrativo nada más, porque en cuestiones de capacitaciones o de proyectos, rara vez nos toman en cuenta. Porque como nosotros también ya de nuestra misma institución nos convocan a proyectos, a capacitaciones, entonces por eso **nuestro nexo es más directo con nuestra institución** [se refiere a la institución promotora del colegio] **que con el mismo Estado.** (...) entonces **nuestra relación e identificación, profesores, alumnos, padres es más con la institución que con el mismo Estado.** Entrevista D1.txt - 25:55 (713:731)*

La mayor identificación del CEC con la institución promotora que con el Estado, lo reafirmamos en las diferentes entrevistas realizadas a los profesores y alumnos, quienes en ningún momento se han identificado como un colegio estatal, a pesar de serlo, y más bien, siempre se han referido a las acciones que se realizan con la institución promotora del colegio.

Incluso los padres de familia perciben que el Estado no apoya el trabajo que se realiza en el colegio, llegando a afirmar que es un colegio privado, autofinanciado con el aporte de los padres de familia.

- Yo defino que es un colegio privado. Privado.
- ¿PRIVADO...? ¿Y POR QUÉ PRIVADO?
- Porque **no hay ninguna ayuda estatal**. Si fuera estatal tuviéramos algún alcance del gobierno en el caso de infraestructura. Pero en este caso es [nombre de la institución promotora] quien nos apoya en construcciones de todo lo que es aulas, y así, pone su infraestructura externa, nuevo todo. No sé hasta que punto el Estado apoya con sus profesores.
- (...)
- Claro, como dice el señor, es privado porque claro, **el Estado no nos apoya sino es el apoyo mismo de los padres de familia**. Claro, [nombre de la institución promotora] mismo, la misma institución en ciertas cosas nos apoya, porque nosotros también apoyamos con las rifas y ahí tenemos un porcentaje que ellos nos dan acá. A veces nos dan en materiales, mayormente son materiales que nos dan. Focus group PF1.txt - 23:1 (7: 31)

10. ¿LA ÚLTIMA PALABRA LA TIENE LA DIRECCIÓN? LAS DECISIONES EN EL COLEGIO

La dirección del CEC aparece como central para el buen funcionamiento del colegio y para la “unidad” del centro. La metáfora utilizada para definir a la directora como “la cabeza” de la institución refleja la importancia y centralidad de la figura de la dirección.

*Para mí lo que me gusta de esta escuela y a diferencia de otras es que hay bastante organización. Empezando desde la dirección, porque yo creo que **para que un colegio funcione bien tiene que funcionar bien desde la cabeza** ¿no? Entonces, porque si la cabeza falla pues los demás hacen lo que les parece ¿no? Entonces hay organización, espíritu de trabajo, bastante voluntad. Entrevista P2.txt - 3:2 (20:24)*

[La directora es sujeto clave de la organización] *Porque es la cabeza de la organización del colegio.*

- Es la que organiza.

- Es la que dice: “así se va a hacer” y los profesores tienen que seguir. Focus group A6.txt - 16:35 (352:358)

*Yo creo que todo depende de la persona que dirige. **Es como en un hogar, si el papá y la mamá son ordenados, responsables, disciplinados, los hijos van a salir así.** Focus group PF3.txt - 26:17 (181:189)*

Al ser la dirección el sujeto clave, la centralidad de las decisiones recae en última instancia en la dirección. Aunque encontramos dos situaciones diferenciadas respecto a la toma de decisiones: decisiones que son acordadas por los miembros de la institución y decisiones que recaen en la dirección o el equipo directivo. Ello va a depender del tipo de decisiones que se tengan que tomar. Sin embargo, cabe resaltar que aquellas decisiones tomadas por el equipo directivo son comunicadas a los otros miembros de la comunidad educativa, quienes tienen la opción de dar su opinión y aceptar o no las decisiones tomadas. Ello hace, como veremos más adelante, que los diversos actores

perciban que las decisiones no son tomadas unilateralmente o autoritariamente, sino con su conocimiento, participación y anuencia.

*Hay...nosotros para tomar acuerdos dependiendo de la situación. Por ejemplo: **hay acuerdos que se tienen que tomar desde el equipo jerárquico que somos tres personas, entonces nos reunimos las tres y decidimos.** Conversamos, llegamos a un consenso, tomamos acuerdos entre las tres y decidimos. Y luego lo comunicamos. **Hay acuerdos que se toman a nivel de comisiones de trabajo. Hay acuerdos que se toman cuando se hace una asamblea general.** Por ejemplo ahora ya viene lo del aniversario ¿no?, primero la dirección se reúne, plantea y luego a las comisiones de trabajo cada una. Los coordinadores de cada comisión se acercan con sus propuestas, nos reunimos con el equipo jerárquico y los coordinadores, decidimos en ese grupo y luego todo lo que hemos decidido en este pequeño grupo lo llevamos a una asamblea donde está todo el personal. Y el personal sino está de acuerdo hace otra propuesta, lo conversamos, si es factible se acepta y sino se mantiene como lo habíamos decidido en un inicio. Entrevista D1.txt - 25:45 (561:572)*

a) Las decisiones fruto del acuerdo por mayoría: Cuando se trata de decidir sobre las actividades, son los profesores en asamblea o reunión quienes las deciden. Hay la percepción de que las decisiones en el colegio son tomadas “en conjunto”, “son compartidas”, y muy pocas veces tomadas unilateralmente o impuestas por la dirección.

***Se trata de practicar la democracia** y como tal este... hmmm... creo que muy pocas veces se ha tomado una decisión, que seguramente las hay, a espaldas del... de todos las... los componentes que son los interesados en tomar esa decisión. En... ya un porcentaje muy, muy elevado eh... **las decisiones que se toman son compartidas.** Entrevista P9.txt - 10:32 (230:234)*

*(...) **la Dirección nunca ha tomado una decisión así sola, siempre ha consultado a los profesores, nunca trabajó sola...** bueno eso es lo que hemos visto, entonces cualquier cosa... reunión de profesores, debatían ellos ¿no? Entrevista A3.txt - 13:16*

Sin embargo, se reconoce que la dirección, el equipo directivo o las comisiones hacen propuestas, y ellas son llevadas a asambleas o reuniones de profesores para discutir las y aprobar su ejecución. La participación de los profesores en la toma de decisiones permite que exista compromiso e identificación con el centro y un buen clima de trabajo.

*(...) porque siempre para tomar alguna decisión que nos compete como institución donde todos estemos integrados a colaborar ¿no?, de alguna forma, vamos a trabajar nosotros también, siempre nos llaman a una reunión, donde se ponen sugerencias y nosotros las votamos o damos otra sugerencia nueva. Y **si es aceptada pues la acatamos todos por mayoría. Después de eso participamos pues, después de eso participamos con mayor este... entusiasmo** ¿no?, porque si fuera una decisión así autoritaria ¿no?. No existe eso, pero generalmente en todos los trabajos que hemos hecho siempre ha habido reuniones previas para decidir qué es lo que se va hacer, cómo se va hacer. Entrevista P12.txt - 30:24 (289:299).*

Las decisiones de realizar tal o cual acción dependen de lo que la mayoría plantee. Los profesores que no están de acuerdo con ello, deben acatar lo que la “mayoría decide”.

[Se refiere a la práctica de decidir por acuerdo] *Es vivencia del profesorado... es algo ya la vivencia del colegio ¿no? (...) a veces nos parece raro, más bien, cuando se toman decisiones unilaterales... ya nos parece mal ¿no? "¿qué pasó?, ¿de dónde ha salido esto? si siempre lo tomamos en grupo, siempre acordamos en grupo ¿no?" Y **lo que decide la mayoría pues hacemos y si nos hemos equivocado... en grupo nos hemos equivocado.*** Entrevista P8.txt - 9:10 (82:88)

*Siempre a través de reuniones. Por ejemplo: cuando se tiene que hacer un paro o una huelga, o cuando queremos dar una cuota... siempre, siempre hay reunión. Y **siempre se respeta lo que la mayoría dice, aunque los otros digan: "no, no estoy de acuerdo", pero salió. Y esa persona respeta.*** Entrevista P10.txt - 19:48 (336:340)

De igual forma, los padres de familia se refieren a que los acuerdos se toman "por mayoría" y aunque uno no esté de acuerdo, "*la mayoría manda*".

- *Ahí en la asamblea general. Salen al frente donde está el micro y opinan si están de acuerdo o no están de acuerdo. (...) tengo que ser sincera quizás en alguna cosa yo no he estado de acuerdo, pero **lo que manda la mayoría tenemos que acatar nosotros.***
- *Claro, **la mayoría siempre manda.*** Focus group PF2.txt - 24:62 (1048:1061).

De esta forma, se utiliza la votación como un modo de llegar a los acuerdos y tomar decisiones.

*Bueno, **cuando se va a acordar algo se hace por votación, somos democráticos.*** *Por ejemplo hay una propuesta por áreas, lo que hacemos es trabajar en el colegio por áreas. Entonces el área propone y después de los demás damos nuestro voto, si estamos o no de acuerdo, vemos los pro y los contra.* Entrevista P13.txt - 31:17 (174:178)

Los mecanismos que se utilizan para llegar a los acuerdos y tomar decisiones: las asambleas, la votación y el trabajo de comisiones son percibidos como la expresión del ejercicio democrático en la toma de decisiones.

Si bien hallamos que las decisiones referidas al desarrollo de las actividades²⁹ son acordadas por el conjunto de profesores y no tomadas unilateralmente por la dirección, encontramos que en las decisiones no intervienen los padres de familia ni los alumnos.

Todas esas cosas lo elabora la dirección conjuntamente con los profesores. *Tuve la oportunidad de venir un día y estaban en reunión casualmente sobre esos temas. No nos invitan ni a los padres, ni a la APAFA, ni nada. Entre ellos lo elaboran solos.* Focus group PF1.txt - 23:57 (909:912)

²⁹ Las actividades sobre las que se decide se refieren a aquellas correspondientes a las comisiones de trabajo y sobre aspectos académicos (rendimiento de los alumnos) y no sobre decisiones económicas, por ejemplo. "*Las decisiones económicas para la inversión en infraestructura ahí sí, no tenemos nada que ver nosotros o por lo, que yo sepa, nunca me consultaron para decir, mira se va a construir esto, ¿qué opinan ustedes?*" Entrevista P9.txt - 10:68 (251:255)

Cada uno de estos sujetos y sus formas de representación (Municipio Escolar y Asociación de Padres de Familia) tienen sus propias actividades, sus propias maneras de tomar acuerdos y sus propias formas de decidir, como veremos más adelante.

b) La dirección tiene la última palabra. La “cabeza” de la institución, representada por la figura de la dirección es a quien se acude para el visto bueno y aprobación de las actividades. Ella es considerada la figura central de la coordinación entre los diferentes sujetos del colegio.

*Antes de ejecutar toda acción siempre tiene que tener conocimiento dirección y sub-dirección. (...) **Le planteamos las actividades que queremos realizar y de acuerdo a ello, nos aprueban o nos desaprueban la actividad** y recién pasamos a ejecutarla coordinando con las áreas que necesitamos hacer ¿no?* Entrevista P6.txt - 7:40 (213:217)

*(...) ante cualquier castigo pues **siempre todos recurren a la Dirección**, siempre a la Dirección decimos pasa esto. El padre de familia queja todo ante dirección, el Municipio Escolar también con Dirección, también todo.* Entrevista A1.txt - 11:27 (361:364)

Como señalamos antes, cada estamento (el Municipio Escolar y la Asociación de Padres de Familia) recoge las opiniones y sugerencias de alumnos o padres de familia, según corresponda, y decide su plan de actividades. Este plan, además de ser aprobado por los sujetos que intervienen, debe ser aceptado y aprobado por la dirección o el equipo directivo.

*Ellas [se refiere a la alcaldesa y a la teniente alcalde] se encargan de leerlas [se refiere a la sugerencia de actividades de los alumnos] y escogen las que puede acogernos, nada más. **Y lo presentan a la dirección y la dirección se encarga de escoger las [actividades] que puede realizarse y las que no, las anula.*** Focus group A4.txt - 14:70 (974:976)

Incluso los padres de familia pertenecientes a la Asociación de Padres de Familia afirman que el plan de trabajo que llevan a la Asamblea de padres ya es un plan aprobado previamente por la Dirección, y que por tanto, los padres deben “obedecer y apoyar”.

- ¿Y A QUIÉN SE LO PRESENTARON? [Se refiere al plan de trabajo elaborado por la Asociación de Padres de Familia]

- A la asamblea

- En sí, primeramente a la asamblea general y luego a la dirección.

- No, no, no. Justo antes de llevar a la asamblea nosotros tuvimos una reunión con la madre y la directora. En la cual se anularon ciertas cosas.

- ¡Ah! bueno ese es el proceso...

- No, no, no es cuando nosotros íbamos a juramentar, antes de juramentar nosotros hemos tenido una reunión para ver el plan de trabajo, para llevar a cabo en la asamblea. Recién cuando se ha **aprobado con la madre y la directora**

(...)

- Recién se hizo la asamblea en la cual en la misma asamblea se dio a conocer. Y en la asamblea acá, **lo que se dice en dirección y APAFA, la asamblea lo acepta**, en otras palabras, porque en la asamblea los padres siguen diciendo una cosa. En eso sí son un poco tajantes: aquí se cumple, aquí no hay que “ya los papás dijeron eso, no hagan

eso...” Y no se dice que no. Ya lo que se toma una decisión, los papás se tienen que... como se dice, obedecer, tienen que apoyar. Focus group PF1.txt - 23:45 (545:574)

La dirección es percibida por los alumnos como “la que manda”, la que dice lo que “debe hacerse” y por tanto, centraliza las decisiones del colegio.

La Directora más se dedica a mandarles más normas a los profesores para que nos diga a nosotros. Ella vendría siendo la base, **ella manda y nosotros tratamos de obedecer lo que ella dicta**. Focus group A5.txt - 15:28

Incluso se ha llegado a afirmar que en la época de la dirección religiosa, se censuraba algunas actividades, como por ejemplo: actuaciones, fiestas, bailes; “(...) porque a la madre no le gustaba eso.... A la madre no le gustaba eso...A la madre no le gustaba el baile” focus group A4.txt - 14:95 (1311:1313).

O sea, años anteriores que yo he estado, **la madre [nombre], la madre [nombre] no dejaban hacer actividades** mejor dicho (...) y ahora que también ellas [el equipo directivo actual] han hecho por los 35 años del colegio, han hecho una fiesta con orquesta, si la madre hubiera estado acá, la madre no lo hubiera permitido. Focus group A6.txt - 16:73 (754:759)

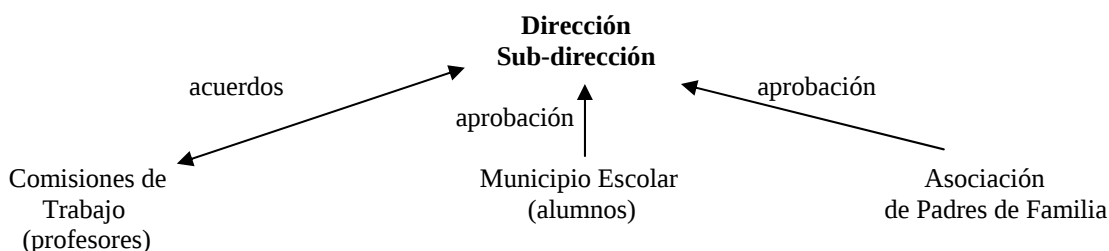
Los directivos reconocen que hay temas que son decididos previamente por ellos y luego, comunicados a los otros miembros de la comunidad educativa.

Más que decisiones en cuestiones pedagógicas en los docentes lo que hay es opinión. **Hay decisiones que ya se han tomado a nivel de sub – dirección, de dirección o de oficina central y entonces nosotros las comunicamos**. Entonces los profesores a veces dan su opinión, “estamos de acuerdo..., no estamos de acuerdo..., queremos que sea así..., o porqué no es ‘asa’...”. Entrevista D1.txt - 25:48 (617:621).

No hemos encontrado un nivel de coordinación entre los tres estamentos (comisiones, municipio escolar y asociación de padres de familia), ya que quien concentra la coordinación es la dirección.

En el gráfico que presentamos a continuación podemos ver la centralización de las decisiones en la dirección, quien es en última instancia la encargada de aprobar el desarrollo de los diferentes planes de trabajo. No hay una unidad de planes, como señalamos antes, cada estamento realiza su propio plan de trabajo, cada uno con sus propias actividades.

Gráfico N°1. Caso 1: Niveles de decisión



c) Las reuniones ¿para decidir qué? En el caso de los profesores, las reuniones giran en torno a discusiones sobre las actividades que las comisiones proponen, o sobre la organización de las actividades curriculares o extracurriculares o sobre aspectos educativos: lo que se reforzará durante el año escolar, las normas del colegio, el rendimiento o la problemática de los alumnos.

- Reuniones para organizar las actividades propuestas por las comisiones

(...) por ejemplo, este año tenemos el concurso de danzas, tenemos el concurso de pancartas, tuvimos concurso de afiches; entonces para todas estas actividades nos reunimos, primero para elaborar las bases del concurso, luego coordinar las actividades que vamos a hacer. Entrevista P1.txt - 1:83 (391:396)

- Reuniones orientadas a aspectos educativos: las normas de convivencia

(...) los profesores en una reunión general, vemos los puntos importantes que tenemos que destacar [se refiere a las normas de convivencia], a lo mejor en los chicos que tienen que aprender a respetar, cómo son los valores; entonces tomamos en cuenta esos puntos importantes: qué cosa es lo que falta o qué faltó (...) Entrevista P5.txt - 6:6 (36:45)

- Reuniones orientadas a la solución de problemas suscitados en el colegio

Porque, en reuniones que tenemos con los distintos profesores, en reuniones generales que hacemos para este fin, tratamos de diagnosticar algunos problemas que tenemos eh... del centro ¿no? básicamente referido a eso, a falta de respeto muchas veces entre compañeros, porque veíamos que la convivencia era básico para que el alumno pueda sentirse cómodo y aprender mejor ¿no? Entrevista P9.txt - 10:9 (35:40)

En las reuniones de profesores, sólo en caso que sea necesario, participan otros miembros de la comunidad educativa, pero a modo de consulta.

Si se tiene que tomar alguna consulta a los alumnos o los padres de familia también se los [les] hace, cuando les incumbe ¿no? la decisión que se tenga que tomar. Entrevista P9.txt - 10:33 (239:243)

En el caso de los padres de familia, las asambleas son los espacios para decidir aspectos organizativos y logísticos de las actividades a realizarse o sobre temas de mejora de la infraestructura, mobiliario y equipos. Según ellos, se realizan dos o tres asambleas al año.

[Sobre la asamblea de Padres de Familia]

- ¿Y EN LAS ASAMBLEAS QUE DISCUTEN?

- Sobre el bingo, cuántas tarjetas se van a dar, qué es lo que se va a hacer, qué platos se va a cocinar para vender, qué salón se va a encargar de una cosa y otra cosa.

- Se hace comisiones. Porque ya mayormente nosotros como padres de familia sabemos que durante el año se hacen dos actividades: que es el bingo y bueno también, las rifas que se reciben. Focus group PF1.txt - 23:59 (946:963)

Es interesante notar que las decisiones están vinculadas principalmente con la ejecución de las actividades: en el ¿qué hacer? y ¿cómo hacerlo? y no en decisiones que tengan que ver con el ¿para qué? o el ¿por qué?; es decir, discusiones sobre la educación que se brinda en el colegio. Los espacios para discutir sobre la formación de los niños y niñas son organizados por la comisión de profesores encargada de la “escuela de padres”. Los padres aparecen aquí como participantes de una actividad decidida por los profesores y directivos.

11. LA PARTICIPACIÓN ACTIVA EN EL COLEGIO

La participación es percibida como importante en la vida del colegio. En el colegio hay varios mecanismos y espacios de participación, tanto de los profesores, como de los alumnos y padres de familia. Para ello existen estamentos que canalizan la participación de cada uno de ellos: las comisiones de trabajo, el municipio escolar y la asociación de Padres de Familia. Como ya hemos señalado líneas arriba, cada uno de estos órganos de participación elabora sus propios planes de trabajo y convoca la participación de todos los miembros del colegio para la realización de las actividades programadas.

Encontramos tres formas de participación: la participación vinculada con la ejecución de las actividades, la participación en la elección de los órganos representativos del colegio (municipio escolar y asociación de padres de familia) y la participación como forma de consulta y posibilidad de emitir opiniones.

a) La participación vinculada a la ejecución de las actividades. Las comisiones o áreas de trabajo conformada por el personal del colegio se responsabilizan de planificar y organizar las actividades, y para su ejecución convoca la participación de todos los otros miembros del colegio. De esta forma, aunque hay un grupo que organiza, todos colaboran y se sienten responsables por el desarrollo de las actividades.

*(...) si un área organiza algo entonces el profesor colabora en esa área (...) como que **se sienten todos responsables de todo aunque haya un grupo que organice**, yo lo veo así. Entrevista P3.txt - 4:56 (348:352)*

Si bien, ni los alumnos ni los padres de familia participan en las comisiones o áreas de trabajo ni en la decisión de las actividades a realizarse, sí son informados y convocados a participar directamente de la actividad.

*[Sobre la participación de los alumnos en las comisiones de trabajo]
No, **los alumnos no intervienen aquí, en esto a ellos simplemente se les comunica** luego: “se va a hacer esto”, y ya. Entonces participan, pero en primer momento no se les consulta. Entrevista P1.txt - 1:100 (531:533)*

*- Cuando trabaja el área, el área manda llamar al regidor y el regidor va... y... pero casi no pues... porque no se realizan muchos [actividades]
- Sabes... ¿no?, mayormente participan cuando se viene así alguna actividad en especial, y es ahí cuando empiezan a comunicar a los alumnos, entonces... pero*

durante todo el año, como que, solo en algunos [casos]. Entrevista A3.txt - 13:43 (503:523)

La participación de los alumnos se da en el desarrollo de las diferentes actividades propuestas por las comisiones. Es decir, los alumnos participan en las actividades de deportes, danza, concursos, etc. ya explicadas anteriormente.

De la misma manera los padres de familia participan en el apoyo a las actividades centrales. Por citar un ejemplo, el festival folklórico de danzas se realiza un domingo y en él participa todos los miembros del colegio. Los padres de familia se organizan y preparan platos típicos que son vendidos durante el festival. Ese día es considerado un día de integración de la “familia” educativa. Además los padres de familia participan asistiendo a las asambleas de padres convocadas por la dirección o la APAFA.

b) Los órganos de representación: el municipio escolar y la Asociación de Padres de Familia y las elecciones como modo de participación democrática. Los alumnos y los padres de familia tienen la posibilidad de elegir a sus representantes. Cada año, en el mes de noviembre más o menos, se elige a los alumnos que formarán parte del Municipio escolar³⁰ y a los padres de familia que constituirán la Asociación de Padres de Familia.

En el caso del Municipio Escolar, los alumnos candidatos presentan sus listas y su plan de trabajo. Se realiza una reproducción de las elecciones municipales: se forma el comité electoral, se inscriben las listas de candidatos, se realiza un debate de los candidatos, se convoca a elecciones, se sortea a los miembros de las mesas de votación, se proclama y se nombra al nuevo municipio escolar que tendrá un año de ejercicio. Todos los alumnos eligen a los que serán sus representantes.

*Nosotros elegimos un alcalde y ese alcalde nos representa a todos, **ese alcalde es la voz que ellos pasan a la directora.*** Focus group A6.txt - 16:55 (573:575)

El Municipio escolar está conformado por la alcaldesa, el teniente alcalde y cinco regidores: Salud y Medio Ambiente, Derechos del Niño y del Adolescente, Servicio y Producción, Deporte y Folklore y Educación y Cultura. El Municipio escolar es percibido por los alumnos como el interlocutor de sus opiniones y como el canal que permite pasar sus inquietudes, necesidades y propuestas a la dirección, al auxiliar y a los profesores.

*Con el municipio escolar, para que entre alumnos hablemos nosotros y **a través del municipio escolar hacer llegar nuestras diferentes opiniones a la dirección.** Ellos también son alumnos y tienen los mismos problemas.* Focus group A5.txt - 15:86 (870:873)

El municipio escolar es visto como un intermediario entre todos los alumnos y la dirección o entre los alumnos y el auxiliar. Incluso se afirma que expresa la opinión de los alumnos

³⁰ El Municipio Escolar es un órgano de representación de los alumnos. Desde el año 2002 existe el Municipio Escolar del colegio, y desde el 2004 se ha implementado el Municipio escolar de Primaria, contando actualmente con dos Municipios escolares: uno para secundaria y otro para primaria.

tímidos, aquellos que no son capaces de comunicarse directamente con la dirección. Así el Municipio escolar se convierte en una suerte de “portavoz” de los alumnos.

Por otro lado, para los alumnos el municipio escolar es una oportunidad para que se inicien en las formas de vida democrática y sus tareas como ciudadanos. La escuela les enseña cómo ejercer sus deberes como ciudadanos: la posibilidad de elegir libremente a sus representantes.

[Se refiere al municipio escolar] *Importante... es importante porque... o sea... los chicos, los alumnos necesitan dar sus opiniones, qué piensan o quieren hacer algo y no pueden hacerlo, necesitan la ayuda de alguien, alguien cercano a ellos, un alumno igual que ellos. Necesitan desenvolverse... desenvolverse, opinar, y creo que es una forma de... o sea... es una forma de... quizás mañana más tarde salgan del colegio y también van a ser... van a ser ciudadanos y van a tener la opción de votar ¿no? Y es una forma de enseñarles cómo hacerlo ¿no? Sin que haya por ahí fraudes³¹ ¿no? como se dice, es una forma ¿no?* Entrevista A2.txt - 12:13 (134:142)

Por otro lado, el Municipio escolar es una forma de educar en valores, porque quien asume un cargo aprende los valores de respeto, tolerancia y responsabilidad.

[Sobre quienes asumen un cargo en el Municipio Escolar] (...) *generamos que tengan, al asumir un cargo, tengan respeto, tolerancia ¿no?, tengan responsabilidad en el cargo que asumen y además de que generen, a nivel de valores cívicos patrióticos, que generen el fervor a los símbolos patrióticos, que generen la democracia, la ciudadanía desde su aula.* Entrevista P6.txt - 7:49 (37:43)

Sin embargo, observamos que la realización de las actividades se deja a la “buena voluntad” o al deseo personal de los miembros del Municipio escolar o los delegados de aula.

- *¿EL DELEGADO PROMUEVE EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES?*
- *O sea por salón. Por ejemplo, eso tiene que ver por salón ¿no? Como se desenvuelve el delegado por salón. Si él desea incentivar actividades por ejemplo.*
- *Así que, si el delegado quiere, puede pedir permiso y eso puede hacerlo.* Focus group A4.txt - 14:40 (562:567)

Tanto así, que la Alcaldesa elegida para el período 2003, a decir de los alumnos, no cumplió con las tareas encomendadas. La Alcaldesa, también es vista como la cabeza del grupo, y si ella no “funciona bien” no marcha bien el trabajo.

(...) *la alcaldesa, este... no estaba muy interesada en eso, primero ¿no? que no se interesaba mucho. En un comienzo quizás ¿no? hicimos todo el plan de trabajo todo, pero no era activa y como ella era la cabeza del grupo, hasta ahora, está desinteresada ¿no? y solamente presentan plan de trabajo y... bueno... y comenzamos a hacer concurso así de Periódico Mural, hicimos que se realicen Mini-Olimpiadas, junto con los valores (...)* Entrevista A1.txt - 11:18 (201:209)

³¹ Aquí el alumno hace mención explícita a los “fraudes” porque en nuestra vida política como país, en las últimas elecciones presidenciales (2000) se denunció situaciones de falsificación de firmas y de cambio de resultados en las votaciones.

La misma alumna que asumió el cargo de alcaldesa del Municipio Escolar percibe que todo el trabajo recae en ella por ser la alcaldesa, reafirmando la idea de ser “la cabeza” del grupo.

*A mí lo que no me gusta... no me gusta que si en algo falla el Municipio Escolar, sé que tiene que caer todo sobre mí, **porque yo soy la Alcaldesa, ¿no? todo cae sobre mí y eso no me gusta que todo caiga sobre mí. Todos somos un equipo, todos trabajamos y ya pues, todos nos caemos ¿no?*** Entrevista A2.txt - 12:26 (374:378)

Además del Municipio Escolar, cada aula al inicio del año escolar, elige a sus delegados o regidores de aula. Son cinco delegados por aula: Salud y Medio Ambiente, Derechos del Niño y del Adolescente, Servicio y Producción, Deporte y Folklore y Educación y Cultura, que corresponden a las mismas regidurías del Municipio Escolar. Sus funciones, son representar a los alumnos del aula, controlar la disciplina, apoyar las labores del auxiliar, cuidar la limpieza y orden, organizar actividades para la mejora del aula, resolver problemas que puedan ocurrir en el aula.

Los padres de familia, de la misma forma eligen en el mes de noviembre de cada año a sus representantes. La Asociación de Padres de Familia está constituida por un Presidente, un vicepresidente, un tesorero, dos miembros de vigilancia, un encargado de actas y archivos, un asistente social y dos vocales. La Asociación de Padres de Familia debe colaborar en la gestión educativa del centro y, como ya explicamos antes, lo apoya económica y materialmente.

c) La participación consultiva. El colegio tiene mecanismos para lograr escuchar la opinión de los alumnos. Uno de ellos es el buzón de sugerencias, en el que los alumnos y alumnas pueden dar sugerencias u opiniones sobre la marcha del colegio o sobre su aprendizaje. Dichas sugerencias son tomadas en cuenta y aprobadas por la dirección, en la medida que sea posible llevarlas a cabo.

- Antes teníamos un buzón de sugerencias
- Y ESE BUZÓN DE SUGERENCIAS ¿QUÉ HACÍA ALLÍ?
- **Damos nuestras sugerencias, opiniones**, explicar nuestras diferentes opiniones a los profesores...cómo podríamos hacer para mejorar
- En mi salón la señorita comenzó a sacar todas las sugerencias y las comenzó a leer y las mejores, las sugerencias mejores, las llevó a la dirección. Focus group A5.txt - 15:79 (826:837)

Otras formas de participar que tienen los alumnos para manifestar sus opiniones son: en la formulación de las normas de convivencia de cada aula, en la propuesta de temas o contenidos de estudio y en la evaluación de desempeño de sus profesores o auxiliares.

- (...) en el año, cada dos veces al año, los profesores te hacen llegar una hoja y en eso tienes que marcar las sugerencias que tú quieres, pero es anónimamente para que los profesores no sepan
- O sea, cómo quieres que el colegio siga, o qué profesor te enseña mejor ¿no?

- O sea, se podría decir que es como una entrevista, como un censo, como una encuesta. Cómo enseñan los profesores, si emplean material didáctico, todo eso te preguntan. Focus group A5.txt - 15:102 (945:953)

12. LOS CANALES DE COMUNICACIÓN: UN ESQUEMA LINEAL DE COMUNICACIÓN

La comunicación entre alumnos, delegados o regidores, el auxiliar y la dirección se realiza de un modo lineal de ida y vuelta. Los alumnos expresan sus preocupaciones a los delegados, ellos a su vez se lo transmiten al auxiliar quien es el encargado de transmitirlo a la dirección o sub-dirección. De la misma forma, las decisiones tomadas en el colegio son transmitidas de la dirección al auxiliar, quien es el encargado de transmitir las a los alumnos. Aquí nuevamente apreciamos la centralidad de la dirección explicada antes.

- Sí, le decimos al delegado y el delegado le pide permiso a la Dirección.
- Sí, ¿no? Nosotros como **alumnos le debemos comunicar a la delegada y la delegada le comunica a la auxiliar, llega a la dirección** y nos pueden dar el permiso. Focus group A4.txt - 14:41 (574:579)
- **El auxiliar es el encargado de mandarnos la información a nosotros.**
- Todo lo que la directora decide le dice al auxiliar, y el auxiliar se encarga de informarnos. Focus group A4.txt - 14:56 (811:815)

En el caso de los padres de familia, la comunicación se da con el profesor directamente a través del “cuaderno personal”. Además los padres tienen un día a la semana para ser atendidos por los profesores. Los padres de familia valoran la comunicación que existe porque es una forma de conocer el desarrollo de sus hijos. Ellos señalan que los profesores “no se guardan nada” (Focus group PF2.txt - 24:48 (729:731)) y comunican todo lo que sucede con sus hijos.

- La nota del curso por ejemplo la tienen en el cuaderno de control, cuánto sacó el niño por oral, todo, todo. Entonces **uno está enterado de todo lo que está pasando.**
- O sea **hay relación entre profesor, dirección y padre, bastante.** Focus group PF1.txt - 23:33 (371:376)

Sin embargo, los profesores echan de menos la cercanía que había antes con los padres de familia. La norma de atender en un solo día a los padres de familia ha generado poca comunicación con ellos.

Los padres eran más allegados a los profesores, había más comunicación, por lo que no era tan estricto en el horario de atención a los padres de familia. Podían venir todos los días, a la salida, podían entrar a la hora de recreo, a veces a la hora de entrada uno conversaba. Pero... este... vimos que hay padres de familia o profesores que a veces no tenemos la facultad de decir “sabes que ya es la hora, tengo que irme a trabajar”, entonces se dio (...) **la alternativa de poner un horario de atención. Eso ha traído como consecuencia que ya no hay tanto acercamiento a los padres de familia como lo había antes ¿no?** Entrevista P2.txt - 3:24 (94:103)

Los padres de familia perciben que los canales de comunicación son un modo de transparencia y de “rendición de cuentas” de las acciones que se realizan. En las asambleas de la asociación de padres de familia se informa sobre las acciones y los gastos ejecutados.

- Nos comunican lo que se ha comprado o lo que se va a comprar. Todo lo comunican mayormente.
- O en qué se gastaron la plata, qué compraron. Focus group PF4.txt - 27:27 (552:553)

De igual forma, los estilos de comunicación se dan en el marco de las relaciones de confianza y respeto que ya explicamos anteriormente. Existe un diálogo transparente entre los diferentes miembros del colegio.

(...) **siempre hay mucha conversación, mucho diálogo** y sobre todo que... siempre dentro de lo real, de la verdad por delante, nada de... de... adulaciones y cosas por el estilo que se da en otro sitio ¿no? Entrevista D3.txt - 29:7 (98:101)

CAPÍTULO 2: EL CASO 2 COLEGIO ESTATAL NO CONFESIONAL (CENC)

El segundo caso estudiado es un colegio estatal muy cercano al caso 1. Este colegio es dirigido por una profesora nombrada por el Estado. Al igual que el caso anterior hemos encontrado doce temas tratados por los informantes.

1. UN COLEGIO MARCADO POR LOS PROBLEMAS DEL CONTEXTO

A lo largo del trabajo de recogida de información ha sido una constante la referencia a la problemática del contexto local y familiar. Los diversos sujetos sienten que la problemática es tal, que les impide realizar un trabajo orientado a la visión del colegio: la formación de líderes. Ellos acogen a alumnos y familias con problemas y por ello, también no son considerados un buen colegio. Encontramos así, una mirada fatalista y pesimista de la tarea educativa que los lleva a pensar que con ese tipo de alumnos y familias poco se puede hacer, aspecto que ampliaremos más adelante.

A veces entonces digo de qué sirve... al menos me pongo a pensar "¿qué sirve el trabajo que hacen si saliendo de la puerta del colegio... de ellos... es otro mundo...? Entrevista 2Ax2.txt - 27:33 (292:295)

En los discursos podemos observar referencia a problemas del contexto local y problemas familiares.

a) un contexto problemático. Para los informantes el colegio se ubica en una zona donde prima la delincuencia, la prostitución, el alcoholismo y la drogadicción, y ello constituye una mala influencia para los niños y jóvenes.

*Por la zona, por la ubicación todo es movimiento, **hay pobreza, hay delincuencia**, incluso también hay un local donde hay jóvenes... -yo estuve conversando con la psicóloga-, donde **hay jóvenes que hasta incluso se prostituyen**, jóvenes, adolescentes y señoritas tal vez también. Pero yo he escuchado de la psicóloga que me ha mencionado..., no me ha dicho nombres pero sí me ha dicho que hay un grupo de niños que se prostituyen en ese local. El local más conocido es el "Bunker", no sé si ha escuchado. Entrevista 2P5.txt - 5:26 (131:138)*

*Mucho chicos a veces encuentran influencias un poco negativas en el ambiente o en su entorno que los encamina hacia... a tomar decisiones a veces equivocadas, **a meterse a lo que son las pandillas, a meterse en lo que es el alcoholismo**. Nosotros tenemos por ejemplo, hoy día, chicos que ¿no? pequeños grupos que por ejemplo toman ¿no?, toman... o algunos se dedican a delinquir. Tenemos un poco esa realidad acá. Entrevista 2P10.txt - 10:15 (126:132)*

b) familias con problemas. También se hace referencia a los problemas familiares como los hogares desintegrados, la ausencia de los padres. Incluso se señala que los jóvenes deben trabajar para solventar sus gastos.

Acá en este colegio por decir mayormente vienen de **familias** bien... como se llama... **desunidas, con problemas siempre en el hogar**. Porque siempre tenemos alumnos, como decir, hijos de **padres que los han abandonado**. Entrevista 2P2.txt - 2:10 (104:107)

... los niños o adolescentes es que... acá **ellos trabajan**, la mayoría trabaja y en todo caso buscan la manera de salir adelante y de "sobrevivir" entre comillas, porque hay **niños que no tienen padres**, son huérfanos, viven con la abuelita, otros solamente viven con la mamá o con hermanos, también he visto que viven con sus hermanos. Entrevista 2P12.txt - 21:7 (67:77)

Estas son las características de un contexto que influye en la tarea educativa que realiza el colegio y que nos permitirá comprender cómo se desenvuelve la vida escolar de esta organización educativa.

2. UN COLEGIO ORIENTADO A LA FORMACIÓN DE LÍDERES

La visión del colegio que se encuentra explícita en los documentos del colegio está orientada a la formación de líderes capaces de transformar su comunidad, en este sentido, el colegio está orientado trabajar los valores democráticos con el objetivo de cambiar la sociedad.

*Visión: Ser una escuela de calidad con alumnos y alumnas **líderes** capaces de **transformar** su realidad.*

*Misión: Desarrollar una **educación integral** basada en **valores con espíritu democrático** conociendo la realidad participe en el proceso de cambio de la sociedad (2Doc1, 2Doc4, 2Doc6).*

De la misma forma los profesores, alumnos y padres de familia del colegio aluden a la formación de líderes. Sin embargo, analizando los diversos discursos, vemos que hay dos miradas en la forma como se comprende el liderazgo: una entendida como la idea de superación más vinculada con el progreso y el éxito personal; y otra, vinculada a dar respuesta a la necesidad de cambio de nuestro país.

a) el liderazgo como respuesta a la necesidad de cambio de nuestro país. La situación en la que se encuentra el colegio: zona de pobreza y de problemas sociales, exige que la escuela se preocupe por formar personas que sean capaces de transformar su realidad social y política, no sólo local sino nacional. Esta es una mirada de cambio y transformación para el futuro.

Ello lo enfatiza un profesor que es el Secretario General del Sindicato Único de trabajadores de la Educación (SUTE-base) del colegio.

*¡Ah!, nosotros mismos, nosotros mismos, nos ha hecho entender los golpes de la vida, **nos ha hecho entender de cómo el país está**, la situación del país nos ha hecho entender eso. Porque si nosotros desde aquí no formamos líderes ¿quién va a formar líderes?, ¿quién?... "los de arriba", no. Los de arriba sistemáticamente harán*

*lo que ellos quieren sus objetivos, pero nosotros lo que tenemos que **formar líderes aquí para que este país cambie**. Entrevista 2P7.txt - 7:31 (265:271)*

*Porque el país necesita, ¿no?, **el país necesita de gente capaz, de que pueda dar a conocer sus opiniones** ¿no?, sus ideas, sus pensamientos que pueda verterlo a la ciudadanía, ¿no? Qué es lo que piensa, qué es lo que siente, qué propósitos tiene, y entonces necesitamos pues que el alumno del [nombre del colegio] dé a conocer a la comunidad cuáles son sus intereses, sus sentimientos y sus ideas y propuestas hacia el futuro. Entrevista 2P8.txt - 8:5 (37:43)*

En estas citas se evidencia muy claramente la idea de la educación; y por ende; la escuela como la única capaz de cambiar nuestra realidad, en la medida de que de sus aulas salgan los “sujetos del futuro” que nuestro país necesita.

Un sujeto líder puede transformar su realidad, así lo narra un profesor quien señala que son los líderes de la comunidad quienes han hecho posible su progreso. Existe la necesidad en la población de contar con dirigentes que busquen el progreso de su comunidad. Así la idea de liderazgo está vinculada con la búsqueda de progreso de una comunidad lograda a través del esfuerzo y la participación organizada de los pobladores.

*Bueno, porque partiendo... uno, estamos en una zona, una realidad en la cual por tradición histórica todo lo que de repente se ha logrado y eso los chicos van a encontrar fuentes directas de sus padres, de sus abuelos que están en estas zonas, los logros de este pueblo, de esta zona se han logrado en base a mucho esfuerzo, a la participación de las personas, a las organizaciones vecinales. La luz, el agua, lo que han tenido no ha sido fácil, ha sido en base a organización. Entonces viendo eso nosotros creemos que a este lugar le falta todavía mucho por dar, todavía nos falta por ejemplo, de repente, crear centros industriales, artesanales a gran escala, y para eso **necesitamos potenciar alumnos líderes proyectándonos a un futuro**. O sea, no puede quedar Collique, que ya es tan grande poblacionalmente, no se puede quedar ahí, falta crear de repente... Ahorita no hay microempresas aquí avanzadas, entonces para eso, viendo un poco en ese futuro queremos que haya así como el pasado hubo gente que buscó algunas cosas que ya lo tienen, tenemos que crear a futuras generaciones que busquen otras cosas acá en su mismo pueblo. En base a eso es que nosotros dijimos crear alumnos con liderazgos. En diferentes aspectos, liderazgos a nivel de la organización dirigencial, de repente conducción, liderazgo que busque la participación, diferentes facetas. Por eso es lo que nosotros priorizamos eso. Entrevista 2P6.txt - 6:13 (87:108)*

Sin embargo; al lado de esta imagen de liderazgo más preocupada por la transformación social, encontramos otra postura más individualista.

b) el liderazgo como superación y progreso. Encontramos a quienes definen el “ser líder” como el sujeto emprendedor, capaz de progresar y tener éxito en el futuro. El sujeto que no se conforma con lo que tiene, sino que busca el “salir adelante”.

*Bueno, lo defino a este colegio como un colegio emprendedor, con una visión de formar líderes y esto... como **algo que quiere surgir dentro de esta zona**, que adolece de muchas cosas, de muchas necesidades. Bueno, esa es la idea que tengo. Entrevista 2P3.txt - 3:2 (4:7)*

La idea de ser líder vinculada con la superación, hace referencia como veremos más adelante al progreso, pero de un progreso que se logra a partir de la formación superior universitaria o técnica.

- Formar líderes... como dice el lema, líderes para el mañana.
- Formar líderes, por ejemplo de crear en el estudiante algo progresivo, ¿no?, como quien dice: "¡Ah ya!, sales del colegio y ya trabajarás..." No, sino **su fin es superarnos, progresar y no solamente quedarnos en el nivel secundario sino ir a superiores**. Focus Group 2A6.txt - 17:59 (550:556)

c) ¿Si acá tenemos líderes negativos por qué no formar en su lugar a líderes positivos?³² Además de las dos formas de entender la formación de líderes en el colegio; encontramos una tercera que la justifica, como un modo de revertir la situación de violencia de los alumnos. Así la opción por la formación de líderes surge como solución a un problema sentido en el CENC, como una forma de "cambiar la mentalidad de los chicos" o "contrarrestar a los líderes negativos".

*¿Por qué?, porque como hay liderazgos negativos también hay liderazgos positivos. Entonces que también estos chicos, **los que tienen liderazgos negativos se den cuenta que no solamente para lo malo no puede surgir, sino para lo bueno**. Entonces ahí es donde estamos captando a aquellos alumnos que tienen el liderazgo negativo hacerles también que ellos tomen conciencia que pueden ir por el ca... Porque todo se puede en esta vida, ¿no? Entonces ahí estamos captando, como le vuelvo a decir de poquito en poquito... Entrevista 2Ax1.txt - 11:10 (91:100)*

d) La formación de líderes: un fin que no se promueve. Si bien el fin del colegio se expresa en la formación de líderes, los sujetos perciben que ello sólo está escrito en el papel, pero que en la práctica no se promueve.

- Solamente eso lo han puesto en el cuaderno de control, ahí dice: "futuros..."
- "Formando valores..."
- ¡No!, "Formando Líderes con valores"
- ¡Ah! sí, "formando líderes con valores" pero en realidad solamente lo han plasmado ahí, pero eso no se da.
- Sí, no han hecho actividades o algunas funciones para poder lograr esto con nosotros. **Simplemente se ha quedado en un papel escrito**. Focus Group 2A5.txt - 16:60 (790:802)

*Si la dirección dice... porque aunque dice ahí "líderes del colegio", **pero no se cumple** pues señorita. (...) la otra vez especialmente yo le dije a la directora... yo le dije "sabe señorita, ahí dice somos líderes [nombre del colegio]" ¿y donde está?" ¿se cumple eso?, le dije "no se está cumpliendo" y eso se debe cumplir. Focus group 2PF3.txt - 31:66 (1177:1191)*

³² Entrevista 2P13.txt - 26:57 (474:476)

De igual forma, los profesores lamentan que no se esté logrando ese objetivo, a pesar de señalar que sí lo trabajan. Incluso se señala que antes sí se trabajaba más este aspecto, y hasta había “cuadros dirigenciales”.

*Uno, los líderes estudiantes se han retirado ¿no?, había buenos cuadros dirigenciales de estudiantes, otros han terminado. Entonces eso requiere trabajo, entonces **ese trabajo que desarrollábamos los hemos descuidado** también, porque ese es un trabajo que hay que organizarlo y hay que mantenerlo, es bien trabajoso. Entrevista 2P7.txt - 7:27 (222:22)*

Observamos que a nivel de discurso se conoce que el colegio pretende formar alumnos líderes, sin embargo, en la práctica esto no se logra, pues no hay actividades que se orienten a ello, y mucho menos se evalúa. Cuando profundizamos en las razones de porqué no se llega a concretar la formación de líderes en acciones, descubrimos que el colegio –en conjunto- ha descuidado este trabajo, y que ello depende de cada profesor, de cuánto cada profesor apueste por ello. Esto lo veremos con detalle más adelante.

*Tenemos nosotros... nosotros tenemos una visión, tenemos una visión y tenemos una misión. Eso todos lo manejamos, lo que falta es... o sea todos sabemos [a] qué apuntamos, por ejemplo dentro de nuestro objetivo principal es crear alumnos líderes, buscar ese liderazgo en nuestra institución. Y por ahí estamos, entonces por ahí se encamina nuestra programación curricular, se encamina nuestras competencias, se encamina nuestros contenidos en todo sentido, nuestras propias estrategias a buscar ese liderazgo. Entonces a través de dinámicas grupales, participación, debates, exposición, todo aquello que motive que el alumno pueda ir desarrollando sus capacidades hacia eso. Eso creo que todos lo tenemos claro lo que queremos, ¿no? **Pero me parece que todavía falta algo, falta algo de repente más con la acción, de ejecutar concretamente actividades ya donde se demuestre qué hemos logrado o qué estamos logrando.** Entrevista 2P6.txt - 6:9 (46:59)*

A partir de estas evidencias podemos afirmar que el colegio existen varias formas de comprender la visión y misión del colegio: desde una mirada más social, a modo de la responsabilidad social para la transformación del país en el futuro, hasta una mirada más individual (para el progreso y superación personal), e incluso como una alternativa a un problema concreto que puede ser coyuntural. Esta diversidad de percepciones en torno a la orientación del colegio se debe a que en el CENC no se ha logrado unificar un discurso, y ello porque cada uno trabaja de acuerdo a su parecer; no existe un sujeto o sujetos que integren la discusión sobre la orientación ética del colegio. Ello debido a los pocos espacios de comunicación y discusión que se tiene. Razones que las iremos desarrollando en el transcurso del trabajo.

3. LA IMAGEN NEGATIVA DEL COLEGIO

Si bien, como hemos visto el colegio expresa su intención de formar alumnos líderes para transformar su comunidad, la realidad es otra. En las entrevistas con algunos profesores y en todas las entrevistas con los alumnos y padres de familia ha relucido la “mala

imagen" que tiene el colegio en la comunidad, imagen ganada –principalmente- por la violencia generada por los alumnos y las pandillas en los alrededores del colegio³³.

- ¿...HAY ALGO QUE LOS DIFERENCIA [DE OTROS COLEGIOS]?
- A todos los colegios les han puesto su "chapa"³⁴... [risas] ...
- ¿CUÁL ES LA "CHAPA" DE USTEDES?
- "Lurigancho"³⁵... [risas]
- ¿LURIGANCHO?, ¿POR QUÉ?
- Porque puros malogrados³⁶ dicen que vienen... [risas]...
- ¿Y USTEDES SE SIENTEN ASÍ QUE SON PUROS MALOGRADOS?
- Eso fue cuando estaba en el tiempo que habían otros [alumnos]... (...) en el año 90 y tantos así..., mayormente en ese tiempo le decían.
- ¿CUÁNDO USTEDES ESTABAN EN PRIMARIA?
- Nosotros siempre que salíamos de primaria escuchábamos decir "peleas en Lurigancho"... (...)
- Al colegio de abajo... (...), le han puesto "el Maranguita"³⁷... [risas]
- ¿EL MARANGUITA...? ¿Y USTEDES SE SIENTEN ASÍ QUE SON LURIGANCHO?
- No, ahora no nos importa lo que hablan porque realmente nosotros sabemos que no es así...
- Ha mejorado, para qué...
- ¡Ah!, sí ha mejorado demasiado, yo le puedo decir demasiado porque antes no había ni escaleras [se refiere a la infraestructura]
- No, o sea malogradazos, solamente servían para cobrador, pero hay chicos que sí han agarrado una carrera de medicina, chicos malogrados serían antes,... Entrevista 2A1.txt - 12:66 (936:977)

- Al colegio siempre lo han calificado de mal
- ¿AL COLEGIO SIEMPRE LO HAN CALIFICADO DE MAL...?
- Sí tiene una mala imagen...
- Tiene una mala reputación...
- ¿PERO, POR QUÉ TIENE UNA MALA IMAGEN?
- Porque siempre a la hora de salida se enfrentaban acá afuera los pandilleros y eran también... de los mismos, los alumnos de acá del colegio algunos.
- Claro, pero eso era antes, antes existía mucho eso. Siempre casi todos los días existían peleas entre alumnos de otros colegios a la hora de salida, pero ahora ha cambiado. Focus Group 2A6.txt - 17:5 (44:61)

Al profundizar por las razones de esta mala imagen, es interesante encontrar como la "mala imagen" es atribuida a los alumnos que llegan al colegio: alumnos con dificultades, alumnos con problemas familiares o malos hábitos, alumnos expulsados de otros colegios por mala conducta. Entonces, la responsabilidad de la imagen de violencia del

³³ Para uno que otro profesor esta mala imagen se ha ganado por la culpa de unos pocos alumnos violentos o pandilleros. La comunidad y las familias han generalizado la mala imagen, cuando "son muy pocos los que generan dicha situación. o sea es siempre un pequeño grupo que de pronto se escapa de las manos, y lo que los padres ven acá bastante es el mal comportamiento de algunos y tienden a generalizar a todos por igual" (Entrevista 2P10.txt - 10:18 (145:157)). A pesar de ello, el solo hecho de reconocerse con el apelativo de "Pequeño Lurigancho" nos indica que se mantiene una percepción negativa del centro educativo.

³⁴ Chapa: apelativo que se da a algo o alguien

³⁵ Lurigancho es el nombre de una cárcel en Lima donde se encuentran delincuentes de alta peligrosidad.

³⁶ Malogrados: sujetos que pertenecen a pandillas o consumen drogas.

³⁷ Maranguita es el nombre como se conoce a un centro de reclusión para niños y jóvenes delincuentes menores de edad. El centro queda en la zona de Maranga, distrito de San Miguel en Lima, de ahí su nombre de "Maranguita".

colegio es del alumno y no es una responsabilidad ni asumida ni compartida por la organización escolar.

*(...) porque a veces los alumnos salen en grupo y se pelean con otro grupo del otro colegio, por decir. Y como te digo **esos niños que vienen con dificultades son los que generan eso**, los niños y niñas. Entonces por eso le han denominado el "pequeño Lurigancho". Entrevista 2P3.txt - 3:42 (365:370)*

*Claro que a veces es difícil de identificar, pero yo he tenido alumnos el año pasado que sí han estado fumando la droga y lamentablemente a veces no se puede incursionar, **este es un problema a veces familiar**. Entrevista 2P5.txt - 5:24 (118:120)*

*Sí, porque eran chicos que **venían de otros colegios** ya con otros pensamientos, venían a corromper a los alumnos de acá que eran más tranquilos. Focus Group 2A7.txt - 23:56 (1175:1220)*

*(...) me parece que toda esta situación que ocurre es que hay **alumnos que vienen de otros colegios expulsados** con mala conducta, entonces a costa de eso es que sale esta imagen, entonces estos chicos se comportan muy mal, porque los alumnos que uno trae de su casa los chicos son tranquilos, pero esos alumnos que reciben ya vienen con otras manías, con otros pensamientos, realmente con maldad, ¿no? Focus group 2PF3.txt - 31:14 (226:233)*

La idea que aparece detrás de estos discursos es que el colegio "no hace al alumno" sino que es el alumno el que le da la imagen al colegio. Ello es una forma de decir que el colegio no es el responsable de la formación de los alumnos, sino que el colegio está determinado por los alumnos que tienen y detrás de ellos, las familias que llegan al colegio.

*Hemos tratado de elevar la autoestima del alumno porque de él depende bastante, **el alumno es el que le da la imagen al centro** educativo, entonces se ha conversado bastante. Entrevista 2P9.txt - 9:63 (653:661)*

Claro, porque una persona nunca quiere ver... ¿no? "¡ay!, estoy en el peor colegio..." uno no quiere decir ¿no?, como se dice: "el colegio no [lo] hace al alumno sino el alumno al colegio..." Focus Group 2A6.txt - 17:48 (459:465)

*[Se refiere a los alumnos] Claro, **porque ellos le dan la imagen**, porque si este colegio tuviera jóvenes estudiosos, si tuviera jóvenes con buen comportamiento, entonces ¿cómo nos calificarían? Entrevista 2P13.txt - 26:53 (509:519)*

La última cita nos devela una situación –llamémosla de pasividad- en la que la escuela no se reconoce como un medio socializador. Es el contexto y la familia la que forma a los alumnos. El colegio se define en función de la calidad de alumnos y familia que alberga. La escuela no ejerce explícitamente su rol socializador ni su responsabilidad de educar.

La tradición de ser conocidos como "Pequeño Lurigancho" no es agradable para los alumnos, no se sienten orgullosos de ese apelativo, y más bien señalan que por unos cuantos violentos o por la culpa de alumnos de otros colegios se han ganado esa

imagen. Sin embargo, en cierta forma justifican esta situación señalando que todos los colegios de la zona son iguales

*Mayormente acá en Collique en todos los colegios ha habido pleitos, pero mayormente acá nosotros ahora vemos que a veces salimos en el turno tarde, nosotros que estamos en nuestras casas y a veces nos vemos y salimos a comprar o vamos por ahí, pasamos por otros colegios y vemos peleas y hasta acá se vienen para buscar problemas tal vez de los mismos colegios que tienen rivalidades. Y vienen de los mismos colegios, vienen y se pelean, buscan pleitos, dicen: "guerra"... insultando por las puras. Pero el pleito..., acá no tenemos tanto pleito sino que nos buscan de otros sitios y el pleito lo hacen por la vuelta..., pero **casi todos los colegios son iguales**. Entrevista 2A1.txt - 12:65 (921:930)*

- No, y eso que **no solamente se ve acá**, sino pandillas de otros colegios que a veces vienen y como de otros colegios se vienen y ven alrededor del colegio y ahí ya gana un mal prestigio el colegio, por eso el colegio es un poco...

- Se lleva un mal prestigio y le ponen diferentes nombres...

- Sí, YA ME CONTARON SUS "NOMBRES"

- Ya por eso es que el colegio es mal visto. Focus Group 2A5.txt - 16:42 (487:496)

- O sea mire señorita a este colegio lo toman mal porque de otros sitios vienen acá y de frente se pelean sin que nosotros mismos busquemos ¿no?, sin embargo ellos vienen comienzan a insultar y además como que a los chicos no les gusta tampoco que insulten a su colegio. Por eso ellos tratan también de defenderlo, pero hay algunos que se van a los golpes.

- ¿DE ACÁ...?

- Sí de acá también, pero **especialmente vienen de afuera**, de afuera vienen a insultar. Que somos... que aquí están los ladrones, los pandilleros y eso no es cierto pues... no es cierto [con énfasis]

- Le dicen "Lurigancho"... Focus group 2A8.txt - 24:8 (89:103)

Ello refleja, también, que no hay una preocupación del colegio por lo que pasa con los alumnos fuera de sus paredes. En casos de violencia fuera del colegio en la que participan sus alumnos, se recurre a la familia o a la policía. Más allá del cerco del colegio, ya no es competencia del colegio atender a los alumnos. Una madre de familia, incluso expresa que siempre ha escuchado a la Directora decir: "...del portón para adentro es su responsabilidad que todo esté bien, y de la puerta para afuera ya es responsabilidad del adolescente y de las familias" (Focus group 2PF4.txt - 32:21 (184:192)). Por tanto, lo que sucede fuera del colegio es responsabilidad de los padres, e incluso de la policía. Algunos informantes se han referido a la policía quien ayuda a asumir dicha situación.

*Así es, y también las pandillas, ahora un poco que ha disminuido las pandillas, pero no de acá, bueno habrá uno que otro acá, ¿no? y venían se enfrentaban afuera pero ahora ya no. **Se mandó oficios a la comisaría y nos han apoyado también**, ahora ya no se dan mucho esos casos acá. Entrevista 2D1.txt - 22:63 (987:991)*

- **También han llamado a la policía...**, a la policía han llamado, la otra vez los encontré que estaban acá arriba en la esquina...

- ¿AH, PERO AFUERA...?

- Claro para que se carguen a aquellos alumnos que están haciendo pleito afuera.

- La Directora no nos dice cuando va a venir la policía o cuando no, pero siempre cuando nosotros salimos, la policía está rondando el colegio y eso está bien, ¿no? y el profesor pone mano dura, también los profesores. Focus group 2A8.txt - 24:12 (200:212)

Como hemos visto en algunas citas anteriores, se reconoce que el colegio ha ido cambiando, si no totalmente, el colegio ha ido mejorando. Ya no se ve esos casos extremos. Sin embargo, cuando se profundiza en las razones de la mejora se atribuye a que “los alumnos violentos” ya no están en el colegio, pues eran alumnos mayores que ya concluyeron sus estudios o que fueron expulsados. No hay una referencia a acciones o propuestas formativas que haya realizado el colegio para modificar dicha situación. La no existencia de esos alumnos ha permitido que el colegio mejore. Sin embargo, la mala imagen no ha logrado desterrarse por completo del imaginario de la comunidad.

*Porque no hay tantas peleas como otros colegios, que mayormente en las esquinas se agarran a patadas. Eso si había acá, pero ahora que se han ido por lo menos más del año pasado, **se han ido mayormente los más mayores que eran [los] que se peleaban** por cualquier cosa, pero ahora ya no ya, ha mejorado, ya no hay peleas, nada. Entrevista 2A1.txt - 12:6 (64:74)*

*... es que antes... ¿por qué le llamaban el “Lurigancho”? , porque habían chicos pues de todo acá, habían drogadictos, habían chicos que les gustaban robar las cosas, y eso un poco que se ha ido separando, se ha ido separando. Hubo un chico, ya unos tres años atrás, entraba a las aulas, entraba a los baños, se robaba las chapas, entonces hemos ido cortando esas cosas ¿no?, yo lo expulsé al chico porque lo encontré ahí. **Entonces hemos ido sacando elementos que eran negativos para la institución**, se ha ido sacando, recomendándole de repente que vayan a otro sitio, no siendo tan duros, ¿no? Al alumno yo llamé a los padres, conversé con ellos y les dije: “les sugiero que los lleve a otro sitio...” (...) Entrevista 2D1.txt - 22:62 (970:981)*

Por otro lado, se señala que son los mismos alumnos quienes tienen la responsabilidad de cambio o mejora de la imagen del colegio. Como ellos son los responsables de la mala imagen, entonces ellos son los responsables de su cambio.

*(...) me duele bastante como exalumna ver que cada vez mi colegio (...) sea pisado por otros colegios o sea maltratado, pero ¿quiénes maltratan a este mismo colegio? Son ustedes, **son los mismos jóvenes pues, porque ellos son los que tienen que sacar adelante su institución**, nosotros brindamos el apoyo, la ayuda, los profesores, la directora, pero ellos son pues, la cabeza de esta institución, y **si ellos no cambian su manera de pensar, resulta difícil**. Entrevista 2P13.txt - 26:51 (498:507)*

Muy pocos reconocen el cambio de imagen del colegio debido a los profesores y directivos. Los que así lo manifiestan atribuyen el cambio a las sanciones y a que los profesores están más estrictos.

*(...) pero sí también veía que venían de afuera a pelearse, a insultarse, pero si está cambiando un poco **porque los profesores están más estrictos**. Focus group 2A8.txt - 24:15 (260:262)*

4. LA BÚSQUEDA POR SALIR ADELANTE Y PROGRESAR

Los profesores y alumnos valoran el colegio porque es un colegio que está mejorando y que está tratando de superarse. Si bien reconocen que no es uno de los mejores colegios de la zona³⁸; sí valoran el esfuerzo que se realiza por progresar, esfuerzo que es motivado por ellos mismos³⁹. Este anhelo de superación y progreso se expresa de tres maneras en el colegio. Una está referida al objetivo de lograr alumnos que se superen cada vez más a través de una formación académica que les permita acceder a la formación superior, y una formación técnica que les permita desempeñarse laboralmente. Otra se refiere a la idea de mejora de la imagen del colegio como una forma de revertir la imagen negativa que tiene en la comunidad, situación que ya explicamos antes; y la otra, referida a la idea de progreso expresada en la modernización de su infraestructura y equipamiento.

a) La superación a través de la formación académica. La superación expresada en la frase “salir adelante” está ligada a “ser profesionales”, “seguir estudios superiores”, “estudiar en una universidad”, “estudiar más”, “lograr sus metas”, todos aspectos que nos remiten a una mirada más individual de la formación de la persona.

*Por más que tienen una solvencia económica bien baja son alumnos que quieren superarse, no quieren quedarse así solamente con secundaria completa, sino **quieren superarse, quieren seguir estudios superiores.*** Entrevista 2P5.txt - 5:3 (6:8)

- ... que la persona se supere, que termine su quinto para que en el futuro obtengan un trabajo, una profesión.
- O sea, lo que el colegio busca para nosotros es que no solamente nos quedemos con el grado de quinto ¡no!, sino también busquemos una carrera y **que entremos a una universidad.** Eso es lo que el colegio está queriendo lograr con nosotros. Focus group 2A8.txt - 24:31 (605:612)

La idea de superación se vincula, principalmente, al estudio y a la formación académica para llegar a estudiar en una institución de educación superior y ser profesionales. Sin embargo - como veremos a continuación- la idea de superación y “ser mejores”, también está ligada a la formación técnica.

b) El progreso y la formación técnica: El CENC es un colegio que se cataloga como humanístico frente a la opción de ser un colegio técnico. Es decir, es un colegio que no cuenta con talleres de formación técnica para los alumnos, como sí lo tiene el caso CEC estudiado y otros colegios estatales de la zona. La formación técnica en nuestro país está vinculada con la formación para el trabajo, y por ende, con la oportunidad de laborar y apoyar económicamente a la familia. Si bien se trata de una formación de mando

³⁸ Se ha indicado frases como “No es el de mayor prestigio”, “no es un paraíso”.

³⁹ Más adelante veremos que la motivación por progresar y superarse es de algunos profesores considerados como “buenos profesores”, el esfuerzo de los padres de familia y su aporte económico. Y mucho menos de la Dirección y la sub-dirección.

intermedio, ellas son valoradas como un momento de transición, que permite al joven desempeñarse laboralmente y aportar al sustento familiar desde el momento que egresa del colegio.

En diversos testimonios los alumnos reclaman que el colegio no sea técnico. Aquellos alumnos que quieren superarse más, dejan el colegio para acceder a una formación técnica.

*(...) algunos compañeros que **han querido superarse más y se han ido a otro colegio**, se han ido algunos alumnos por no tener talleres. Entrevista 2A3.txt - 14:38 (461:465)*

Incluso se ha llegado a afirmar que en los últimos años existe mucha deserción porque los padres de familia prefieren al colegio que brinde a sus hijos una formación técnica que les permita desenvolverse en un trabajo inmediato.

*[Hay deserción en el colegio] porque ellos buscan lo técnico, según ellos. **Ellos quieren un colegio técnico donde su hijo se forje ya desde el nivel secundario y que salga con una profesión o al menos algo para ayudarse por la situación económica.** Entonces como el centro educativo no cuenta con eso lo primero que hacen es ir y buscar otros colegios donde haya una infraestructura, donde haya talleres que sean industriales, eso hacen bastante. Entrevista 2P8.txt - 8:67 (528:534)*

*- ¿UDS QUISIERAN QUE EXISTAN TALLERES AQUÍ?
- Claro pues...
- Para salir aprendiendo y en futuro para poder trabajar
- ¡Aja!, **te puedes preparar técnicamente mientras escoges tú una profesión, pero técnicamente para que te puedas desempeñar saliendo del colegio.** Focus Group 2A5.txt - 16:15 (119:128)*

*Hace un tiempito atrás, en el 95 ó 96 más o menos se trató de cambiar a solicitud de los padres ¿no?, bueno ellos dicen que por la situación que estamos, no todos los chicos ingresan a la universidad y si es que ingresan se quedan en el camino, por lo misma situación económica, ¿no? y **ellos pedían que el colegio se convierta en técnico para que los chicos tengan una opción y puedan defenderse**, ¿no? Entrevista 2D1.txt - 22:67 (1038:1044)*

*Es que a veces hay padres que no tienen para que sus hijos estudien una profesión, **siquiera con algo que le enseñan en el colegio se pueden ir a trabajar** en un ... ya tienen una base que le han enseñado en el colegio y con eso se van a trabajar... Focus group 2PF3.txt - 31:97 (1765:1768)*

Para los informantes el colegio está progresando porque ya cuenta con una sala de innovación (sala con computadoras)⁴⁰ recién inaugurada en marzo del 2005, en este sentido, ya los alumnos adquirirán una formación tecnológica.

⁴⁰ El funcionamiento de la sala de innovación ha sido motivo de una serie de conflictos en el colegio, porque los alumnos durante el año 2005 no la han utilizado. Los padres han reclamado ello, en cuanto ellos pagaron una cuota para el mantenimiento de las máquinas y para que les enseñen computación a sus hijos. Al no haberse cumplido la expectativa de los padres, han reclamado y exigido la devolución del dinero. Por otro lado no se ha logrado incluir el

Los alumnos y padres exigen la creación de otras áreas técnicas como carpintería, electricidad, industria textil, entre otras. Sin embargo, el colegio no cuenta ni con la infraestructura, mobiliario y equipamiento para desarrollar dichas actividades.

c) La voluntad y el empeño para salir adelante: un acto personal. El salir adelante y progresar no es visto en la institución como un logro común al que todos apuntan, sino más bien es visto como un logro personal que depende de cada uno: de la voluntad y esfuerzo que cada uno le ponga. *Si nosotros no ponemos de nuestra parte los otros no pueden hacer nada por nosotros.* (Focus Group 2A6.txt - 17:53 (503:505)). Los “otros” no pueden ayudar al éxito si es que cada cual no lo busca. En este sentido, la idea de superación y progreso es visto como un objetivo del colegio, pero donde su logro –en última instancia- no depende de la institución, sino de lo que cada uno aporte para ello.

*... si una estudia la base es como dicen los primeros [grados], y ya más adelante **si uno le pone empeño** y puede y si dice sí voy a lograr que debe salir más adelante, lograr sus metas y tener una profesión.* P15: Focus Group 2A4.txt - 15:29 (378:381)

- También en la voluntad de hacer algo, la voluntad de querer hacer algo
- Como dicen: “sigue y persevera”, o sea hay que seguir, seguir, seguir, ¿no? Y **si nosotros queremos tener algo hay que luchar** por eso, es como una meta. Nosotros queremos implementar, tener más cosas hay que luchar, luchar para alcanzar todo eso, pues que queremos. Focus Group 2A6.txt - 17:131 (1646:1653)

(...)Nosotros siempre les decimos: “de acá puede salir un congresista, una presidenta, una regidora, una alcaldesa”, ¿por qué no...?, pero **va a depender de ellos cuánto se preparen**, cuánto se esfuercen, porque en sí la vida es muy difícil, ellos tienen que esmerarse. Entrevista 2P11.txt - 20:13 (86:98)

En estos discursos no se reconoce a los “otros” como importantes en el proceso de lograr la superación y el progreso personal. Ello es un acto individual que supone esfuerzo, empeño y hasta sacrificio para lograr las metas propuestas. El progreso no llega a ser una construcción colectiva de la escuela.

d) Una mejor infraestructura: símbolo del progreso. Los alumnos y padres de familia que han pertenecido al colegio por muchos años, observan su progreso en los cambios y mejora de la infraestructura. Una madre de familia ex – alumna del colegio señala “... pero sí vamos a ver de que ha progresado el colegio pues cuando yo estudiaba era de esteras, adobe, eternit, ¿no?, y unas cuantas aulas de ladrillo y era un silo”. Entrevista 2PF1.txt - 18:78 (837:839)).

uso de las TICs en los procesos de enseñanza porque son muy pocos los docentes que saben cómo utilizar las computadoras. En este sentido, si bien contar con computadoras es percibido como un símbolo de progreso, ello no ha significado ningún cambio concreto para los alumnos.

En los diversos discursos de los sujetos entrevistados existe una fuerte relación en reconocer a un buen colegio como aquél que cuenta con una buena infraestructura⁴¹ y equipamiento. En una situación de competitividad entre los colegios para ganar más alumnos, se hace necesario contar con una muy buena infraestructura que ofrezca a los alumnos recursos informáticos, laboratorios; bibliotecas, entre otros. En ese sentido, la directora ha incentivado a la “modernización” del colegio, discurso que también es promovido por el Ministerio de Educación.

*(...) también en asamblea le dije a los profesores, **si nosotros no modernizamos el colegio**, así ustedes sean buenos, **los padres van a comparar ¿qué me da el otro colegio? El otro colegio me da computación, el otro colegio me da inglés, el otro colegio me da esto... una buena biblioteca, me da laboratorio;** ¿y nosotros qué? entonces, ahí hemos empezado los profesores, pobrecitos, sí han trabajado duro, y comenzaron a comprar 7 computadoras, han comprado ellos⁴² con recursos financieros, y por otro lado yo comencé a hacer las gestiones para el proyecto Huascarán⁴³, y lo logré el proyecto Huascarán, logré motivar en los padres para que los padres nos apoyen... Entrevista 2D3.txt - 29:27 (223:238)*

El progreso en la infraestructura -como un progreso y mejora tangible- es reconocido como un esfuerzo de los alumnos y los padres de familia, quienes son, en última instancia, quienes han aportado económicamente para la adquisición del mobiliario o equipos, a través de diversas actividades. Como explicaremos más adelante las actividades desarrolladas en el colegio han sido un medio para captar recursos económicos para mejorar la infraestructura.

*... porque **este centro educativo no lo hizo el Estado**, este centro educativo **se ha hecho con obras de los padres de familia**, los padres de familia han sido los que han trabajado, mal hecho en algunos porque no tuvieron, inclusive la dirección de un arquitecto. Todo eso se llevó a cabo con los padres de familia... Entrevista 2P8.txt - 8:56 (457:463)*

*- Tanto también al avance del colegio en la disciplina, también en las aulas, **todo lo que hay ahora es por el esfuerzo de los alumnos y de los mismos profesores** también. Por las rifas, hacíamos actividades, por las campañas de reciclaje, y todos y así hemos podido avanzar, por ejemplo ponerle lunas a las ventanas.*

- Claro, la implementación por ejemplo también de la biblioteca y de la sala de innovación

*- Y bueno, **unas cuantas computadoras ha sido nuestro esfuerzo de todos los alumnos.***

- Y eso es bueno porque antes no teníamos nada y ahora se puede hacer cualquier trabajo. Focus Group 2A6.txt - 17:15 (168:182)

La mejora física en la infraestructura es evidente; sin embargo, ello ha quedado a nivel de “apariencia del progreso”, pues ello no ha revertido en la educación de los alumnos.

⁴¹ En varias de las entrevistas y grupos focales realizados es recurrente encontrar la vinculación que realizan los sujetos al definir a su organización educativa con la infraestructura. Para ellos es evidente el progreso de la escuela con la sala de innovación, el laboratorio y la biblioteca.

⁴² La directora se refiere que los profesores han organizado actividades para obtener recursos.

⁴³ El proyecto Huascarán es un proyecto nacional que consiste en dotar a los colegios de computadoras para su uso como un recurso pedagógico en los procesos de enseñanza.

-La infraestructura...
- Ahora ya tienen su sala de cómputo...
[todos hablan sobre la sala de cómputo]...
- **Esa sala de cómputo está por las puras**⁴⁴ porque ni siquiera los niños entran allí...
-La pantalla⁴⁵ nada más... Focus group 2PF2.txt - 30:38 (626:637)

e) La pobreza: estímulo y obstáculo para la superación y el progreso. Si bien para algunos docentes la situación de pobreza es vista como un impulso para el esfuerzo y la superación; para otros es vista como un impedimento para que los alumnos se superen, o para que el colegio progrese.

La pobreza no impide reconocer en el alumno sus habilidades y capacidades, al contrario ella puede convertirse en un motor para la superación y el progreso.

*Los fines más que nada son pues, ¿no? tratar de buscar la calidad educativa, buscar alumnos líderes, tratando de hacerles este... recordar a los niños y a los padres de familia de que la pobreza no es algo que debemos sentirnos orgullosos, sino al contrario, **la pobreza debe ser una forma de querer salir arriba hasta buscar el éxito, buscar mayor auge de repente en el futuro.** O sea no ser conformistas en conclusión sino tratar de buscar éxitos.* Entrevista 2P1.txt - 1:4 (27:33)

*¿Por qué? Porque como le digo ¿no? este... nuestros alumnos a pesar de sus limitaciones son muy creativos, son muy buenos alumnos, son inteligentes. Y ellos tienen que aprender a reconocer sus capacidades para poder sacar lo mejor de sí, **no siempre pensar que porque soy pobre nunca voy a poder surgir o porque yo no tengo esto no voy a poder lograr mis metas sino que ellos lo pueden hacer.** Pero por supuesto van a tener un poco más de esfuerzo, doblar esfuerzo y lo pueden lograr, ¿no?* Entrevista 2P11.txt - 20:26 (206:213)

Otros informantes, más bien consideran que la pobreza -entendida desde la perspectiva económica- limita las aspiraciones a “ser mejores” y progresar.

*... de pronto los chicos no tienen muchos deseos de superación, terminan la secundaria y muchos de ellos casi el 80% diría yo, no saben decidir qué es lo que quieren para su futuro. Y cuando uno le pregunta “¿por qué no aspiras a más...?” entonces ellos simplemente dicen: “profesor, usted sabe, mis padres no trabajan..., mi mamá, a veces consigue chamba, o mi papá a veces se pelea con mi mamá”, etc. Pero todo es por la cuestión económica, entonces lo que tratamos de hacer a través de este proyecto [un proyecto de autoestima] es hacerle ver que no solamente es..., **si bien es cierto el factor económico juega un papel importante, pero que también es fuerza de voluntad** ¿no?* Entrevista 2P10.txt - 10:11 (83:94)

*Es digamos en el aspecto económico, claro de repente **por falta de dinero el colegio no puede progresar rápidamente.** O sea poco a poco, ¿no?, paulatinamente, en cambio en otros colegios mayormente están los alumnos que tienen más posibilidades económicas y es por eso que pagan por ejemplo en la*

⁴⁴ Por las puras: por puro gusto.

⁴⁵ Pantalla: apariencia. Hacer ver una cosa pero que en la realidad es otra.

APAFA, pagan más y eso es por eso que tienen más posibilidades de implementarlo mejor, ¿no? Focus Group 2A6.txt - 17:42 (432:438)

Hemos encontrado en el colegio un anhelo de los sujetos por modificar su situación de pobreza con la posibilidad de acceder a la escuela para progresar y salir adelante. Es interesante encontrar en el discurso rasgos de una ética liberal al considerar el “salir adelante” y el progreso como un acto personal, en el que el sujeto es libre de decidir su destino. Sin embargo, consideramos –y ello lo fundamentaremos más adelante- que la opción por una ética liberal no es una opción conciente y discutida por la institución, sino surge como una característica de la fragmentación de la organización, como explicaremos en los siguientes acápites.

5. LOS VALORES: “DEPENDEN DE...”

Como ya señalamos el valor que más se promueve en el colegio –a decir de los sujetos entrevistados- es la idea de superación y progreso; y, se indican también, otros valores como importantes: el respeto, el orden, la solidaridad, la puntualidad, la amistad, la responsabilidad, entre otros.

Sin embargo, en los documentos del colegio se señalan una serie de valores que no son justamente los expresados por los informantes; e incluso podemos observar que cada documento analizado presenta una lista de diferentes valores.

Tabla N° 2: Caso 2. Valores propuestos en los documentos del colegio

Plan anual 2003 2Doc1	Carpeta pedagógica de una profesora de 4to de primaria 2Doc4	Diario escolar 2Doc6
* Formar a los educandos sobre la base de la libertad, justicia y honestidad * Desarrollar una organización y administración democrática y justa * Han distribuido los valores en tres tipos: a) Valores lógicos: - Respeto a la persona - Verdad - Valor científico – formativo b) Valores éticos: - Desarrollar el respeto a los marcos conductuales de las personas que contribuyan al desarrollo de su personalidad c) valores estéticos: - Amor a la belleza - Cualidades artísticas y plásticas	Valores del centro educativo: * Acción – reflexión de la realidad nacional y mundial * Respeto a sí mismo y a los demás * Servicio y amor al trabajo colectivo e identidad nacional * Amor, honestidad y honradez * Ser creativos y críticos de la realidad * Perseverancia en el conocimiento de los avances científico y tecnológico * Vocación de trabajo	Decálogo del Desarrollo: * Orden * Limpieza * Puntualidad * Responsabilidad * Deseo de superación * Honradez * Respeto al derecho de los demás * Respeto a las normas y reglamentos * Amor al estudio y al trabajo * Amor por el ahorro y la producción

En este sentido podemos notar que cuando se habla de los valores no hay un discurso unificador u homogéneo en torno a ello. No es el colegio el que promueve los valores como una opción explícita que le da unidad al colegio, más bien los diversos sujetos plantean que educar en valores “depende de...”. Y aquí señalan una serie de explicaciones: depende de la familia como responsable de la educación de valores, depende de cada uno quien es libre de optar o no por determinado valor, depende de los “buenos profesores” que promueven los valores.

*... tutores o profesores también dan consejos y les guían, algunos alumnos a veces lo toman o no, pero ya eso **son decisiones de los mismos alumnos**. Entrevista 2A3.txt - 14:4 (15:18)*

Vemos claramente en esta cita, la idea de la opción por los valores como un acto personal y libre del alumno quién es el que finalmente decidirá cuáles serán los valores que guiarán su vida.

Esta opción de aparente neutralidad en torno a los valores no ha sido discutida ni asumida por todos. Es decir, que la neutralidad ética no es una opción decidida por el colegio, sino que surge como respuesta a la indiferencia o poca preocupación de los profesores por los valores o a la forma cómo el profesor entiende su trabajo. Por ello, encontramos profesores que sí hablan de una formación en valores y lo asumen y se comprometen a ello (un grupo que podemos calificar como no neutro); otros que señalan que la responsable de ello es la familia, trasladando su responsabilidad a ella; y otros que más bien tienen una actitud pesimista en relación a la formación de valores, debido al contexto familiar o local en el que se encuentran los niños.

Además cabe destacar que el tema de los valores no es un tema que surja espontáneamente cuando se define el colegio, como sí fue el caso del CENC. Ello porque, como ya lo señalamos, los valores no constituyen un eje articulador de cómo se configura la organización educativa. Los valores no emergen como importantes, se tuvo que inducir al tema con preguntas explícitas que tanto alumnos como profesores respondían casi siempre con silencio y miradas cómplices o solicitándonos que expliquemos qué es lo que se quería decir con “educar en valores”.

a) la formación en valores depende de la familia. La responsabilidad de educar en valores es de la familia en conjunto con el colegio pues “*los valores vienen de casa y acá [se refiere al colegio] pues se ayuda a fortalecer*” (Entrevista 2PF1.txt - 18:34 (188:189). Los padres de familia son los responsables de educar en valores a sus hijos. En el relato que realiza esta madre de familia podemos ver cómo se responsabiliza a la familia en la formación ética de los niños, exigiendo el cumplimiento de los valores y vigilando el cumplimiento de las normas.

*[Se refiere a los valores] Creo que eso ya **se está perdiendo poco poco, ¿no?, porque a veces en casa también nosotros mismos- los padres de familia- no influimos en los valores de los niños**. Pongamos, yo, yo le digo... me pongo en mi caso, mi hijo pongamos él sabe que si hay un lapicero del amigo que él se lo lleva a*

mi casa, él lo tiene que devolver ese lapicero, él no tiene que llevar ninguna cosa a mi casa. Entonces hay padres que permitimos eso, hay padres que permiten eso,
Entrevista 2PF1.txt - 18:36 (194:214)

Sin embargo, los problemas de la familia como hogares desintegrados, divorcios, madres solteras, padres ausentes, limitan la posibilidad de brindar una buena educación orientada en valores, y realizar un trabajo en conjunto. Los niños con problemas o la falta de valores son fruto de las familias desintegradas o con problemas. Aquellas familias bien constituidas, en cambio tienen niños bien formados. Esta relación de causa – efecto estaría negando toda posibilidad de poder “ser educado”. En este sentido, la escuela se asume como un espacio que poco puede hacer por los alumnos y que su accionar está determinado por el tipo de alumno y familia que recibe.

*[...] pero también apuntalando a lo que son los valores, porque si bien es cierto **acá hay mucha falta de valores**, los padres a veces no conocen los valores que deben tener sus niños al colegio. **Por los mismos hogares destruidos** porque acá tenemos muchos casos, este año al menos se está viendo muchos hogares desintegrados. **Entonces todo eso afecta al niño, a la niña que viene al colegio.***
Entrevista 2P3.txt - 3:25 (248:254)

*Se motiva bastante en cuanto la formación en valores, pero lamentablemente se choca con una roca muy dura y esa roca muy dura **es la formación que traen los niños desde sus hogares**, donde no hay bases sólidas (...) Hay **hogares desintegrados**, donde los alumnos viven muchos solos, bien con su mamá, bien con su papá, otros viven bajo la sombra de una madrina o de una persona que los está criando, entonces, ¿qué valores manejan? Son chicos que están un poco desadaptados, y entonces, es fuerte... es fuerte ese trabajo. Pero no obstante hay alumnos, también que han egresado, que son los que están bajo la tutela de un hogar constituido cuyos padres verdaderamente, pues, se preocupa por la educación de sus hijos, profesionales... Entrevista 2D3.txt - 29:11 (81:89)*

- Sí, en mi salón algunos ¿no?... pero la... la señorita misma los enseña [se refiere a los valores] para muchas cosas que ellos tienen que aprender.

*- El respeto más que todo, por lo menos cuando yo siempre entro los niños saludan, son afectuosos; pero como le digo, **la profesora puede enseñarles muchas cosas pero en casa también se aprenden los valores.***

- claro, si no hay apoyo ahí, como dicen... en el aula nomás se queda.

*- por ejemplo, tengo, este... una niña, es terrible..., hemos ido a hablar con la mamá y lo que hemos recibido de la mamá es molestia, enojo, esa niña no trae cuaderno, ehm... no le manda los útiles, entonces este... **¿qué puedes esperar de una niña así?** Focus group 2PF4.txt - 32:43 (472:486)*

Hay una imagen pesimista o fatalista de la tarea educadora del colegio. La familia es la primera responsable de educar a los niños; si ella no lo hace, el colegio no puede hacer mucho.

¿Y QUE HACE EL COLEGIO POR ESO?

También se preocupan... pero hay... hasta cierto punto, porque hasta cierto punto... no se puede solucionar... hay niños en la calle, señoritas que cantan, porque yo he visto niñas de tercero de secundaria, he visto que cantan, 11, 12 de la noche he visto. Los tutores, los auxiliares llaman a la mamá, pero si a la mamá no, no... le gusta eso,

¿qué vas a hacer tú como auxiliar, como tutor, como persona que quieras ayudar?... Entrevista 2Ax2.txt - 27:23 (206:214)

b) Los valores y su exigencia dependen de cada profesor. Como ya señalamos antes, no todos los profesores trabajan los valores en el colegio. Cada aula es autónoma para decidir incorporar los valores en su programación. Incluso se refleja que existe una división entre primaria y secundaria, y se considera que en primaria es más fácil trabajar en valores porque el profesor está todo el horario escolar con los niños, en cambio en secundaria por el poco tiempo que se tiene no se puede educar en valores. Ello nos revela la idea de una educación en valores determinada por el tiempo con el que se está con los alumnos. En los discursos de los profesores se encuentran diversas opiniones, hay quienes señalan que sí los trabajan y hay otros que más bien indican, que ello depende de si el profesor quiere promoverlos o no en sus alumnos. Queda así la decisión de trabajar por los valores como una opción de cada profesor.

*Yo creo que **eso es nacido en cada uno, eso es ya a nivel personal**, eso es a nivel de cómo es cada uno, qué quiere para sus alumnos, incluso para la comunidad. Entrevista 2P9.txt - 9:27 (276:278)*

*Entonces a veces los profesores más que todo vienen y se abocan a sus clases porque como son tan cortas las horas también, como **hay profesores que sí inculcan los valores, más que todo esto se da en primaria**, porque como en primaria todo el día el profesor está con el alumno entonces el profesor es donde más tiene tiempo, pero en secundaria no. En secundaria viene, solamente son 40 minutos, viene, hacen su clase y a veces la clase le queda tan corta que **no tienen tiempo de inculcarles esos valores**. Pero también yo pienso que no debería ser así, porque aunque sea el profesor cada cinco minutos o cinco minutos debe agarrar y decir “miré alumnos, esto es así..., así” Entonces tienen su conductor y también tiene su tutor para eso, ¿no? Entrevista 2PF1.txt - 18:35 (194:227)*

***Sí es más fuerte dentro del aula el trabajo que hacemos** [vinculado con los valores]; pero supongo que ese trabajo conjunto dentro del aula de todos los maestros se tiene que proyectar afuera, en las actividades, en los trabajos que se hace se tiene que proyectar lo poco que se está logrando con los alumnos. Entrevista 2P11.txt - 20:39 (286:290)*

En este sentido, no encontramos a un sujeto que unifique el discurso ético en el colegio. La orientación de los valores depende de cada profesor, de la voluntad del profesor para promoverlos o no. Sin embargo, en el colegio existe un grupo de profesores que es reconocido como “buenos profesores” porque se preocupan por los niños y los educan en valores.

*Pero veces cuando... mire por ejemplo un caso, cuando estaba la profesora [nombre de la profesora], cuando ella era tutor de la sección de mi hijo **ella siempre les hablaba de valores**, yo me acuerdo, siempre decía: “Debes ser esto..., hay que hacer esto...” y para qué **esa es una buena profesora porque incentivaba**. Y así como ella incentivaba a los niños, también a los padres nos incentivaba, entonces nosotros podíamos apoyar en esa forma. Focus group 2PF3.txt - 31:63 (1160:1167)*

Ellos son profesores que incluso cumplen una función de liderazgo en el colegio y tratan de comprometer a otros en esta tarea.

*Y en secundaria también personas con muchos valores, o sea cuando uno tiene muchos valores, que sabe lo que quiere lograr es capaz de convencer al grupo. La profesora [nombre de una profesora], el profesor [nombre de un profesor] ¿no? Entonces pueden ayudar a que los demás también, se comprometan en la tarea... en ese sentido. Entonces **los valores que hay en los profesores**, esa capacidad de convencimiento porque están seguros que lo que están haciendo es lo mejor, eso ayuda en el trabajo en equipo. Entrevista 2D2.txt - 28:7 (44:51)*

c) los valores se promueven a través de la “palabra”. Los valores se promueven principalmente a través de la “palabra”. Los alumnos reconocen que hay profesores -no todos- que les hablan de los valores, de lo que se “debe hacer”. El consejo es la mejor forma que tiene el colegio para promover los valores.

*Mas que todo es la parte de los tutores y de parte de los profesores ¿no?, **se les conversa en la hora de tutoría...** se les conversa y en función de cada asignatura, también damos un tiempo ¿no? de 5 a 7 minutos depende del caso para poder volcar en ellos y que ellos ya entiendan lo que es el valor, si bien es cierto todavía no están como le digo al 100%, pero están tratando de ser responsables, en la parte de la puntualidad también ¿no?. Entrevista 2P12.txt - 21:12 (107:114)*

- Los profesores nos incentivan, el tutor...

- Nuestro tutor...**al hablar**

- ¿AL HABLAR...?

- Claro, por ejemplo la señorita [nombre de una profesora], la profesora de arte, pues ella nos habla con una... ¿no? como para darse cuenta de lo que estamos haciendo mal y nos hace ver todo lo que estamos haciendo mal y todo lo que debemos avanzar. Focus Group 2A6.txt - 17:71 (652:661)

El consejo es muy valorado por los alumnos, porque es a través del consejo que los profesores los animan a “seguir adelante”, a progresar, “los profesores que siempre [...] están ayudando, apoyando, aconsejando a hacer el bien”. Focus Group 2A6.txt - 17:52 (502:503).

*... **nos aconsejan** que... cómo debemos salir adelante, que no “metamos la pata”⁴⁶ como se dice, que estudiemos, que ayudemos mucho a nuestro hogar para llegar a cumplir nuestros logros y salir para bien. Entrevista 2A1.txt - 12:21 (208:211)*

La actitud de los profesores de aconsejar a los alumnos para el bien es un acto personal: es una opción del profesor en su clase con sus alumnos. Aquí se utiliza la metáfora de los profesores como “padres” que los guían y los aconsejan.

- Sí..., **hay muchos que nos han hablado**, que siempre nos dicen... - No solo se dedican hacer clases como decimos, sino...

- también a hablarnos, de preocuparse.

⁴⁶ No meter la pata: no equivocarse.

- Dejan de hacer un momento su trabajo para dedicarnos un pequeño tiempo, **como un padre, como una madre a sus hijos**, ¿no? Focus Group 2A5.txt - 16:28 (317:325)

Nuevamente en estas citas, se reafirma la idea de la orientación en valores como un acto entre el profesor y el alumno. Un profesor que aconseja sobre lo bueno a sus alumnos, pero a la vez dejándolo libre para que él decida si acoge o no los consejos de los profesores. Es decir, la acción termina en el aconsejar; pero luego, no se utiliza ningún mecanismo para exigir la vivencia de dichos valores. Así lo narran un grupo de alumnos:

- Lo único que hemos tomado son los consejos de algunos profesores que siempre nos han hablado, que siempre nos han aconsejado, nos han dicho...,
- Pero no todos [los alumnos] también no lo han tomado esto como debe ser, otros [alumnos] que ignoran, cuando están hablando los profesores... están haciendo otra cosa.
- Un rato nomás cuando nos hablan... nos dicen... nos ponemos como unos "santitos"...
[risas]
- ¿CÓMO QUÉ...? ¿QUÉ...?
- Ponemos nuestra cara de "santitos", "¡vamos a mejorar...!". Yo por ejemplo, en mi persona digo: "voy a mejorar un poco..." pero al día siguiente, sigo con lo mismo.
- Y todo el mundo pone su cara allí... todos tristes, acongojados...
- ¿Y LUEGO VUELVEN A LO MISMO?
- Sí...
[risas]
- ¿LES EXIGEN EN UN MOMENTO Y DESPUÉS YA...?
- Claro, y después ya esto sigue normal... Focus Group 2A5.txt - 16:62 (831:861)

Esto lo trabajaremos con más detalle en el punto referido a la exigencia de las normas y los valores.

d) Los valores se promueven a través del currículo y las actitudes. Además del diálogo y el consejo como forma de transmitir los valores, los informantes señalan que los valores se promueven a través de la programación curricular o la programación didáctica, como por ejemplo, insertando en los cursos lecturas que "hablen" de los valores.

[Cuando se pregunta sobre cómo se promueve los valores en el colegio]
(Silencio) ¡Ah! el respeto es de que eh... Cada profesor en su... **estamos realizando lecturas**, y sobre todo es... las demás áreas por decir aparte de matemáticas, que es lenguaje y razonamiento verbal estamos haciendo los valores ya, pero a través de lecturas y eso se hace a través de todas las secciones. Entrevista 2P2.txt - 2:30 (283:287)

Además señalan que los valores se "inculcan" a través del ejemplo y las actitudes del profesor.

Uno, a través digamos de nuestro **diseño curricular, en nuestras unidades, en nuestros programas, nosotros insertamos temas de valores**. Y otro digamos a través de **nuestras actitudes, de nuestro comportamiento**, tratar de llegar temprano, tratar de hablar en buen tono a los alumnos, pero por ahí también se peca

de no hablar correctamente a los alumnos, de hablar en un tono a veces con palabras no muy adecuadas para una institución educativa. Entonces es por un lado la parte digamos de nuestra programación y por otra parte nuestro comportamiento. Entrevista 2P10.txt - 10:76 (740:748)

***Los valores se predicen con el ejemplo, ¿no? Si hablamos del valor de la puntualidad tenemos que ser puntuales nosotros, si decimos que no debemos faltar al compañero también nosotros tenemos que respetar a ellos, ¿no? siempre los valores se practican con el ejemplo.** Entrevista 2D1.txt - 22:59 (922:928)*

e) los valores: proyecto inconcluso. Como se señaló antes, no se ha podido acceder al proyecto educativo institucional del colegio que según han explicado los responsables de elaborarlo se encuentra en proceso de elaboración. Sin embargo, cuando los profesores se refieren a los valores nombran al proyecto como el documento que sintetiza dichos valores y que ha sido producto de la discusión de todos. En el P.E.I. se encuentra la orientación ética del colegio y la que todos asumen para trabajar de forma comunitaria.

*Mira, **el tema de valores ya lo venimos discutiendo desde hace ya, diría yo seis años o siete años** si no me equivoco **y eso a raíz de que empezamos a hacer nuestro P.E.I.**⁴⁷. De hecho los valores en el colegio, lo que nosotros digamos hemos priorizado por ejemplo es lo que es la responsabilidad, lo que es el respeto, la tolerancia y la solidaridad ¿no? (...) Todo eso se discutió en un tiempo y hoy yo diría que sí estamos en buen camino, hemos mejorado bastante en esa parte, no en la rapidez pero sí estamos caminando en esa parte. Entrevista 2P10.txt - 10:69 (717:735)*

*En primer lugar creo que ya hace como diez años creo que estamos trabajando en base al P.E.I., antes se llamaba P.D.I.⁴⁸, ahora se llama P.E.I. y ahí es donde dentro de las propuestas buscamos establecer los criterios que **vamos a trabajarlo en forma comunitaria o cooperativista**, como se dice ¿no?, para que estos anhelos sean pues realidades. Y en eso estamos. Entrevista 2P4.txt - 4:4 (31:37)*

La percepción de un proyecto educativo institucional discutido y asumido por todos de forma comunitaria contrasta con la percepción de que no hay discusión sobre los valores en el colegio y que su promoción depende de cada profesor, según podemos ver en la siguiente cita.

¿Y USTEDES EN SU PROYECTO EDUCATIVO CONSIDERAN Y DISCUTEN SOBRE ESTE TEMA DE LOS VALORES?

*No, sinceramente que no, porque mire este... eso se hace por áreas, entonces este... por ejemplo en educación para el trabajo, que se le enseña al alumno el liderazgo y todo eso, cómo debe ser un empresario por decir, qué valores debe tener. Entonces a veces con religión como que no hay coincidencia, ¿no? [...] Pero siempre teniendo en cuenta la honradez, el amor al prójimo que está por encima de todo. Y eso ya creo que es un **poco individual**, pero todos tratamos de..., y el respeto también que acá hace bastante falta entre los alumnos. Entrevista 2P9.txt - 9:33 (333:354)*

⁴⁷ Proyecto Educativo Institucional

⁴⁸ P.D.I: Proyecto de Desarrollo Institucional.

Encontramos dos percepciones en relación ello, el grupo de profesores que conoce el proyecto educativo, que sí cree en la formación de valores y que considera que sí es una opción del colegio e incluso señala que es una opción comunitaria; y el otro grupo, que más bien señala que no existe esa discusión y que depende de cada profesor o área de trabajo.

El colegio al no contar con un proyecto discutido y vivido por toda la organización educativa no estimula un discurso unificador en torno a los valores que se promueven, y mucho menos se plantean actividades institucionales concretas para desarrollarlos.

La diversidad de percepciones de los sujetos que forman parte del colegio nos reafirma en la idea presentada anteriormente: no existe un lenguaje común por los valores, ni un compromiso asumido por todos para educar en valores.

6. LOS VALORES Y LAS NORMAS: NI SE EXIGEN NI SE CUMPLEN

El colegio cuenta con un reglamento escolar en el que se señalan las normas que rigen la convivencia en el colegio. En este documento interno del colegio (2Doc2) podemos encontrar la relación de 13 deberes que deben cumplir los alumnos. Entre ellos, podemos destacar: “Respetar a todo el personal del centro educativo y a los padres de familia; participar en forma organizada y correctamente uniformado en las diferentes actividades educativas; abstenerse de usar el nombre del colegio en actividades y acciones no autorizadas por la dirección; abstenerse de intervenir en actividades políticas partidarias dentro del colegio y todo acto reñido contra la salud física y mental; coadyuvar y practicar los valores morales impartidos en el centro; reforzar y practicar la decencia, procurando su prestigio personal y de la institución donde se educa”; entre otros.

En este mismo documento se plantean 13 faltas simples, 11 faltas leves y 9 faltas graves. Entre las faltas simples se señalan aquéllas referidas a la limpieza, orden, aseo, puntualidad y cumplimiento de tareas. Las faltas leves se refieren a faltas de respeto, a la no participación en actividades, el desorden, el lenguaje vulgar o realizar actos reñidos con la moral. Y finalmente, las faltas graves son aquéllas que suponen reincidencia de las faltas leves, las referidas a chantaje, soborno o adulteración de documentos, el uso de armas punzo cortantes, el uso o venta de estupefacientes, el robo, el fumar o beber dentro del colegio, el deterioro de los bienes del colegio o el daño grave en el cuerpo o salud de un trabajador o alumno del colegio. Las sanciones van desde una amonestación verbal o escrita del profesor o auxiliar de educación, amonestación escrita por el Director con citación de padres de familia o apoderados, suspensión del alumno y expulsión definitiva con cambio de colegio.

Por otro lado, encontramos en el Diario Escolar, (documento de difusión para los alumnos y padres de familia), también un reglamento escolar sintetizado donde se señalan normas referidas a asistencia y puntualidad, los derechos y deberes de los alumnos y una

relación de 19 faltas con sus respectivas sanciones que consisten en disminuir puntos (desde -1 hasta -3 puntos según sea la gravedad de la falta⁴⁹).

Los deberes de los alumnos planteados como importantes son: “mantener el orden y la limpieza en el aula; velar por la limpieza, mantenimiento del salón y cuidado del material didáctico; no abandonar el salón en horas de trabajo, salvo con permiso oficial de las autoridades; permanecer en el salón de clases durante el cambio de hora; cuidar el mobiliario que ha sido entregado, devolver en perfectas condiciones en diciembre; ingreso al plantel en la hora indicada” (2Doc6). Observamos que todos estos deberes están referidos al orden, la limpieza y el mantenimiento físico de la infraestructura y mobiliario; y no así referido a aspectos que tengan que ver con la buena convivencia en el colegio, aspectos sí contemplados en el reglamento del colegio.

Encontramos así, que hay dos documentos: uno interno de conocimiento de los profesores; y otro externo, de difusión para los alumnos y padres de familia. Ambos documentos tienen énfasis diferentes. El diario escolar no refleja en sí mismo todas las normas que se exigen en el colegio. Ello impide que el alumno conozca todos los deberes que se le exigen a nivel institucional.

Hay desconocimiento sobre quién o quiénes participaron en la elaboración de las normas del colegio. Hay profesores que señalan que ha sido la dirección la encargada de elaborarlo; otros señalan que hay una comisión encargada de ello; finalmente hay quienes piensan que éstas han sido elaboradas con la participación de los profesores. Sin embargo, en ninguno de los casos se menciona la participación de los alumnos en la elaboración del reglamento escolar institucional.

[Sobre el reglamento escolar] Hay uno que creo, me han comentado que estuvo en estudio en la secretaría, pero **ese es un reglamento que lo debe hacer hecho creo la directora y un grupo de personas**, porque ni nosotros los profesores, ni los alumnos han intervenido. Pero de cada aula de primaria si se trabaja así, eso sí. Entrevista 2P4.txt - 4:38 (311:323)

En el reglamento interno, también se hace una **reunión de profesores**, las comisiones, ahí bueno ya, hacen el reglamento interno. Ahí cada profesor pone su punto de vista. Entrevista 2Ax1.txt - 11:33 (306:308)

Lo que sí se ha cuestionado en asamblea es que en el cuaderno de control hay unas normas de convivencia; pero **no se sabe quién lo ha aprobado porque no fue visto en asamblea, no se sabe quién lo ha hecho**, nada, ¿no?, eso es lo que se ha cuestionado porque se supone que lo que los alumnos trabajan en clase y todo tiene que reunirse y en base al aporte de todos los alumnos recién sale las normas de convivencia general del colegio, pero este año no ha sido así. O sea el documento ha salido en el cuaderno de control, ya todo allí... no sé..., como dice un profesor no sabemos si se ha copiado del año pasado, se ha mejorado, se ha corregido..., **no se sabe, quién ha asumido la potestad de sacar esas normas del colegio**. Entrevista 2P11.txt - 20:50 (437:457)

⁴⁹ Diario Escolar (2Doc6).

En todo caso, la participación de los alumnos se observa a nivel de la formulación de las normas de convivencia del aula de clase. Nuevamente, encontramos la referencia al aula de clase como el espacio importante en el que se vive los valores, y que como ya hemos afirmado antes, depende del educador.

¡Ah ya sí! Bueno lo que hemos estilado hasta el año pasado y este año también..., los alumnos hacen sus normas de convivencia el primer día de clases o la primera semana de clases, ellos elaboran sus normas de convivencia del salón.
Entrevista 2P11.txt - 20:50 (437:457)

Es interesante destacar que cuando se habla de las normas en el colegio, casi la totalidad de los sujetos se han referido primero al no cumplimiento de las normas. Discurso muy marcado por su propia realidad. Existe un reglamento, como un documento formal, pero que no se cumple.

*Sí, pero **no se cumple**..., no se cumple, eso es solamente como una cosa formal algo así...* Entrevista 2P5.txt - 5:54 (353:354)

Por otro lado, encontramos que no existe una referencia explícita que vincule las normas con los valores, o que se encuentre un sentido más allá a la formalidad de las normas. Las normas quedan como una exigencia formal que se debe cumplir, pero “no se cumple”. No hay una explicación del sentido o del para qué es importante cumplir con las normas. Sentido que puede encontrarse a nivel de un discurso ético que trascienda lo meramente formal.

a) las normas: exigencia que va decayendo con el tiempo. En el mes de marzo los profesores se reúnen para definir las normas del colegio, así mismo, los alumnos en sus aulas plantean sus normas de convivencia. Para los alumnos y profesores al inicio de año hay exigencia por hacer cumplir las normas; sin embargo, a medida que pasa el tiempo la exigencia va “relajándose”. En este sentido, la exigencia por las normas no es un objetivo sostenido en el tiempo, sino que –como señalamos antes- depende de cada profesor, y hasta se plantea que depende del alumno. A decir de los alumnos las normas no se exigen; si bien se encuentran en el diario escolar éstas “quedan en el papel”, es un documento “formal” y no son exigidas por todos los profesores.

- *Simplemente queda en el papel...*
- *Como se dice **no nos exigen**, o sea no te exigen, solamente “hazlo, cumple, lo que está ahí...” y nada más. O sea no le dicen: “es por tu bien...” o “haz esto..., [...] eso va con tu persona”, pero no pues.*
- *Más que exigir no han incentivado a las personas a que puedan realizar esto pues....* Focus Group 2A5.txt - 16:61 (823:831)

*Como le digo hay muchas deficiencias, empezando desde que el niño llega tarde, acá se le abre la puerta hasta la hora que se le da la gana, si el niño viene con el cabello largo se le recibe. O sea, **en el mes de marzo⁵⁰ todo el mundo es exigente, en el mes de abril, de mayo se va perdiendo, ya terminan diciembre con la ropa que***

⁵⁰ El mes de marzo es el inicio del año escolar en algunos colegios en Lima.

quieren, incluso vienen,... Por más que se le dice a los padres en las reuniones igualito les da. Entrevista 2P3.txt - 3:31 (306:314)

[Se refiere a la disciplina] *Yo lo veo regular, regular... mire, cuando hablamos de disciplina digamos así en una reunión, digamos que en esa semana todos estamos de alguna manera detrás, detrás, aplicando las normas, tratando de que los alumnos se comporten bien, de que no agredan a sus compañeros, etc.; pero pasa esa semana y solamente algunos por decirte entran al salón y tiene que estar todo ordenado y limpio, pero a algunos simplemente no les interesa. Entrevista 2P10.txt - 10:41 (405:412)*

En relación al no cumplimiento de las normas encontramos dos discursos. Uno en el que se señala que la responsabilidad del cumplimiento o no de las normas recae en el alumno, es decir, el alumno es quien no cumple con las normas. Otro discurso otorga la responsabilidad al colegio, al señalar que no se cuenta con sanciones o la poca preocupación de los adultos por la exigencia de las normas. Sin embargo, el discurso que más prevalece en el colegio, es el primero, el que explica el no cumplimiento de la norma a la conducta del alumno. Ya hemos visto antes, como la imagen negativa del colegio es atribuida a los alumnos, de igual forma sucede con el tema de las normas.

...porque son los propios alumnos en cada aula que van a comprometerse [a cumplir con las normas], ese es un compromiso de ellos, hacerlo. Entrevista 2P4.txt - 4:38 (311:323)

Las razones que explican porqué los alumnos no cumplen con las normas son las siguientes:

- por los alumnos quienes son definidos como muy inquietos, agresivos y demás.

[Ante la pregunta ¿por qué no se cumplen con las normas?] *¿Por qué? Por el mismo... un poco... su conducta de los alumnos, su conducta bien inquietos, traviesos, dejan mucho que desear, hablan lisuras, rompen la luna⁵¹... mire cuantas lunas rotas, rompen las lunas... Entrevista 2P5.txt - 5:52 (334:336)*

- porque no hay sanciones que ayuden a regular la conducta del alumno. El alumno comete una falta y no se le sanciona, “se le deja pasar”. En esta situación hay indiferencia por lo que pueda estar sucediendo en el colegio o en sus alrededores.

... se escapaban por allí... por los techos, se evadían, se escapaban los chicos. No hay sanción, se insultan, se agraden, ponen apodos a los profesores y no hay sanción, no hay sanción. Entrevista 2P5.txt - 5:53 (340:348)

[Frente a situaciones de violencia] Los alumnos que comenten la falta...

- Se corren...

- Se corren... ¡aja!

- Después que está saliendo el auxiliar con un palo, se corren y **nadie dice nada tampoco...**

- Y luego, creo que al día siguiente vienen normal...

⁵¹ Luna: vidrio de las ventanas.

- Como no hubiera pasado nada. Focus Group 2A5.txt - 16:41 (471:480)

- porque no se puede identificar a los alumnos que no cumplen con las normas. Los alumnos saben que es muy difícil detectar a los responsables de una falta, en este sentido, se escudan en el grupo para no cumplir con los normas.

*... que no se cumple mucho [con las normas] ¿por qué?, porque **a veces no se sabe... nadie va a decir que es él** [quien es el responsable], por ejemplo a veces dicen "él fue..., él fue..." se echan la culpa así, por ejemplo ahí debería haber más, más o menos debería haber más... que digan al menos la verdad de quién ha sido.* Focus Group 2A4.txt - 15:42 (633:638)

- porque las normas y los valores no se evalúan.

*[Se refiere a los valores] Pero, lamentablemente están ahí se han quedado solamente en la tinta, como se dice, ¿no? No lo estamos asumiendo, y no lo estamos asumiendo porque primeramente **ni siquiera lo evaluamos**, deberíamos evaluarlo y no evaluamos esos aspectos. Entonces allí estamos fallando.* Entrevista 2P4.txt - 4:37 (298:302)

Además se señala que no hay seguimiento, vigilancia o supervisión que ayude a regular el comportamiento de los alumnos. Esta vigilancia depende de cada profesor.

*[Se refiere a la exigencia] Sí eso **depende de cada profesor**, como se dice... hay profesores buenos como profesores malos, cada uno conoce, "ese profesor no lo matricule porque ese profesor es malo...", "matricúlalo porque ese profesor es bueno..." dicen.* Entrevista 2PF1.txt - 18:42 (276:279)

[Se refiere a la exigencia].

- **Depende de los profesores**

- *Depende de los profesores*

- *Depende de los profesores. Pero hay profesores exigentes, por ejemplo **en primaria hay muy buenos profesores exigentes...*** Focus group 2PF3.txt - 31:70 (1246:1258)

Los alumnos y los padres de familia reclaman que el colegio sea más exigente, porque así los niños serán más responsables, o como dicen los alumnos "la exigencia es para nuestro bien".

- *Sí, **la exigencia siempre es buena...**, sino los niños se relajan...*

- *Si no le exigen no se preocupan por las tareas que dejan.*

- *Se vuelven irresponsables*

- *A mí si me gusta bastante la exigencia.*

- *Claro..., en cuestión de puntualidad yo llegaba tarde el año pasado cuando estaba con el otro profesor*

- *Puntualidad todos los años exigen... o sea, los niños de primaria pueden entrar hasta diez para las ocho, pero nosotros, **nuestro grado de nosotros siete y media...** siete y media...*⁵² Focus group 2PF2.txt - 30:76 (1653:1669)

⁵² En las entrevistas a los padres de familia pudimos darnos cuenta que incluso la exigencia de la hora de entrada al colegio dependía de cada profesor. Así descubrimos que un profesor de primaria exigía a sus alumnos ingresar 7:30 am, cuando el ingreso para primaria podía ser hasta las 7:45 ú 8:00 a.m.

- Una vez en primer año..., la profesora [nombre] ha sido directora también, ella de acá, ella siempre ha...

- Desde ahí empezó la disciplina, desde esa directora cuando estuvo, ¿no? Desde ahí todos vimos derecho, desde ahí empezó. El tiempo que la profesora [nombre] estaba en la dirección de directora desde ahí todo empezó. Nosotros sí al bajar decíamos: "sí claro, ¿no?, **muy exigente...**". [Los alumnos] Se amargarán, también, lo harán porque en fin, pero **es el bien para nosotros**. Entrevista 2A1.txt - 12:71 (1039:1047)

Los padres también, digamos así, se quejan de la indisciplina que hay en el centro educativo. Entonces es un largo proceso que nosotros tenemos en ese aspecto, pero la idea del padre quizás en muchos casos es de **que se siga manteniendo esa disciplina rígida que antes existía** ¿no?, en los tiempos anteriores en la cual enérgicamente se llamaba la atención al alumno. Entonces eso ha cambiado un poco, y estamos en ese proceso nosotros de conversar más, de entrar más al diálogo con el alumno, de que el alumno vea más sus errores y trate de cambiar como persona y así mismo como institución cambiemos. Pero de todas maneras todavía en ese aspecto estamos un poco bajos nosotros. (...). Entonces también eso estamos tratando, pero todavía hay profesores que tienen ideas que... de la... como le digo, de la disciplina enérgica que se tenía hace años y **ellos piensan de esa manera, que la única forma de corregir a los alumnos es mediante la forma enérgica**. Entrevista 2P8.txt - 8:36 (288:307)

En el relato anterior podemos ver como los padres exigen el cumplimiento de las normas. Pero vemos nuevamente que ello depende de la exigencia del profesor. El padre se adecúa y actúa en función de la exigencia que demande el profesor. De igual forma los alumnos se adecúan a dicha exigencia. Como saben que la norma es flexible, ellos regulan su comportamiento según la actitud de los profesores en relación a las normas. Además la flexibilidad de los profesores ante las normas genera "abuso", tanto por parte de los alumnos como de los padres de familia. Al no exigirse las normas, hay una suerte de "relajo" en las formas cómo se organiza el colegio.

... "al final [los profesores] dicen una cosa y luego la cambian", los alumnos dicen eso..., **esos chicos miden pues, saben hasta dónde ellos pueden llegar, lo saben...**, "ellos me van a dejar entrar..." dicen. Entrevista 2D2.txt - 28:83 (821:844)

Sí, porque a veces también **el padre como que abusa** cuando se es muy flexible, sino **que sea normativo que haya las normas entonces uno se rige a ellas y las va cumpliendo**. Entonces así no va a ver problemas... Focus group 2PF2.txt - 30:59 (1159:1164)

b) la flexibilidad en el cumplimiento y exigencia de las normas. Las normas como hemos visto, no se exigen a rajatabla ni para los alumnos ni para los profesores. Las normas están en el reglamento, pero quedan como una formalidad más, porque es posible modificarlas o aceptar su no cumplimiento por: razones familiares, la zona peligrosa en la que se ubica el colegio, las características de los alumnos, e incluso para evitar conflictos con los padres de familia.

... si por ejemplo si llegaron tarde, se regresan a su casa..., pero lamentablemente **estamos en una zona bastante difícil, a veces se tiene miedo que a los chicos le vaya a pasar algo y es por eso que se les acoge**, se les acoge y hacen lo que mejor desean ¿no? Sobre a las ocho, ocho y cinco no puedes empezar con todos, por que a las ocho y veinte; ocho y media siguen llegando... Entrevista 2P3.txt - 3:35 (326:332)

... pero o sea las normas que estén así, estrictas, estrictas, no lo son. O sea aquí, estrictas así las normas no se dan, para qué **se aplica bastante el criterio** ¿qué le digo? en el aspecto un poco de la situación, el contexto y a veces el **aspecto de la situación del alumno**, cómo es la persona, sino tendríamos cuántos alumnos expulsados, también. A veces se trata un poco de entender esto... Entrevista 2P11.txt - 20:56 (487:494)

No, no, porque como le digo **hay normas que se han dado y luego ser han ido cambiando**..., [interrupción].. se cambian como le digo, por ejemplo decíamos a las 7:30 y los alumnos no entraban, ahora ya entran. Llegan tarde igual entran después. Le decimos "van a venir uniformados..." **y al final por los padres**, después la directora dice: "no, pero si se van a quedar afuera después se va a ir a otro sitio..." "ya pasen..." O sea, [las normas] se cambian no hay un... decimos tal cosa... y tal cosa debe ser (...). Entrevista 2D2.txt - 28:83 (821:844)

La flexibilidad en el cumplimiento de la norma también está representada en la frase "dar otra oportunidad". Es decir, cuando el alumno no cumple con una norma, se le da una nueva oportunidad para que lo vuelva a hacer. Ello da una imagen de flexibilidad de la norma, lo que contribuye a tomar poco en serio a las normas del colegio.

- Porque en otros colegios les exigen más y acá te exigen pero si no presentas [una tarea] **te dan oportunidades** para presentar otros días.
- ¿CONSIDERARÍAS QUE NO ES TAN EXIGENTE COMO OTROS COLEGIOS?
- Sí..., en otros colegios te clavan⁵³ tu cero de frente y acá te dan oportunidad pero te ponen una nota más baja. Focus Group 2A7.txt - 23:21 (362:370)

Se señala que la disciplina ya no puede ser tan exigente como era la disciplina tradicional. Esta idea de que debe desterrarse la disciplina y exigencia "tradicional" ha generado que no se exija ni se cumpla las normas; y no se sancione, yéndose a otro extremo de "dejar hacer, dejar pasar". En cambio los padres de familia añoran esa disciplina rígida.

Por otro lado, podemos encontrar que la norma se ha flexibilizado atendiendo a las características particulares de cada alumno. Así por ejemplo, a los niños que trabajan se les deja ingresar 10 ó 15 minutos más de la hora señalada. Ello como una forma de atender a las necesidades de los niños.

Por ejemplo hay **niños que trabajan**, hay niños que trabajan, entonces ahí **se les da un tiempo, diez minutos, quince minutos para que ellos puedan ingresar**. Porque están haciendo doble esfuerzo trabajar y estudiar, y porqué no apoyarlos a ellos ¿no? Entrevista 2Ax1.txt - 11:37 (384:395)

⁵³ te clavan: te califican rápidamente.

Esta situación sólo fue expresada por la auxiliar, para el resto de informantes un problema común -a pesar de existir la norma al respecto- es la impuntualidad.

c) el ejemplo de la dirección y de los profesores en el cumplimiento de las normas. Una de las razones que dan los informantes sobre el porqué no se cumple o no se exige las normas planteadas en el reglamento escolar, es que no hay una preocupación de los adultos por ser ejemplo de los valores y normas exigidos. Así la responsabilidad recae, tanto en la dirección como figura de autoridad del colegio y quien debe ser la primera en dar el ejemplo de cumplimiento de las normas; y los profesores. Los informantes expresan que se puede exigir una norma cuando ésta es cumplida también por quién la exige, esto es, hay una autoridad moral que puede exigirla. Sin embargo, ello no ocurre en el colegio, donde más bien se señala que los directivos y algunos docentes no son ejemplo de cumplimiento de las normas.

*No se practican, no se exigen, tan es así que por ejemplo decimos: "formación de los días lunes, todos...", **empezando de la cabeza la directora nunca aparece los días lunes**, llega a las diez, diez y media, y llega todavía a veces en forma autoritaria..., y llama y dice: "¡Usted llegó tarde...!" o sea sabe todo, ¿no?, tiene personas que le informan de repente. Llama a los alumnos, entonces hay autoritarismo. Entrevista 2P3.txt - 3:33 (319:325)*

Una madre de familia relata como es importante la consistencia de los profesores en relación a la exigencia en el cumplimiento de la norma.

*Y la profesora se niega a recibir..., como ella dice: "yo dejo tarea para tal día y se debe cumplir", **a veces hay profesores que no cumplen tampoco**. Dicen para tal día. Supongamos ayer o anteayer no les alcanzó la hora para exponer ¿no? Dicen: "Mañana van a exponer ustedes" ya, y no les alcanzó... "bueno se rige por el horario... ya le faltó..." Y a veces en cursos así dicen: "**Reviso tal día...**" y **no revisan**. Y eso también es un poco... a veces es una falla del profesor porque empezando desde primaria sobre todo eso se debe cumplir en primaria, cuando ellos dicen "sabe yo reviso tal día" y se debe cumplir; no importa pasado, pero revisarlo, porque son chicos..., no le revisas pero le dices tal día, y no le revisas el chico se siente muy mal, dice: "Mamá yo he hecho mi trabajo..., he hecho esto, esto y no me revisaron", "la señorita no me ha revisado", así varias veces ha pasado con mi hijo. "Yo hago mi trabajo como sea y la profesora no me revisa..." "¡No es justo!" dice y tiene razón... mucha razón. Focus group 2PF3.txt - 31:78 (1409:1425)*

d) Los auxiliares y los delegados responsables de la disciplina. El colegio cuenta con dos auxiliares una para el turno de la mañana y otra para el de la tarde sólo para el nivel de secundaria, y con un sistema de brigadieres compuesto por un brigadier general y delegados por cada aula elegidos entre los alumnos. Las funciones que cumple el auxiliar están relacionadas principalmente con controlar la disciplina de los alumnos dentro y fuera del plantel, coordinar acciones tendientes a la formación integral del educando, informar permanentemente a la coordinación de secundaria sobre el comportamiento de los educandos en hora de recreo, controlar la disciplina en el aula del

profesor ausente, incentivar, propiciar y evaluar la buena presentación de los educandos, en especial el aseo personal, entre otras (2Doc2).

Un auxiliar define sus funciones así:

*Mi función es especialmente **guardar el orden** ¿no?, mi función es ver fuera y dentro del aula, guardar el orden, la disciplina, ver en el aspecto... el comportamiento de los chicos. Los problemas no solamente de acá del centro educativo sino también en casa ¿no?, porque bastante de los chicos es que a veces lo que en casa es, lo reflejan acá, la agresión especialmente. Acá hay bastante chicos agresivos. Entrevista 2Ax1.txt - 11:21 (200:206)*

Para los diversos sujetos del colegio, los auxiliares siempre están pendientes de la disciplina de los alumnos y son quienes califican el comportamiento del alumno y dan las sanciones en caso de faltas.

*[...] el [la] **auxiliar** siempre está por ahí, **atenta a cualquier problema que pase con los alumnos**. Porque siempre en las secciones hay alumnos que tienen mala conducta a veces..., y se le informa a ella para que ella pueda ponerle su nota en comportamiento. Entrevista 2P2.txt - 2:41 (401:407)*

Es recurrente escuchar en los alumnos y profesores señalar que la auxiliar se encarga de cuidar que los alumnos no salgan de sus salones: controlar que los alumnos se mantengan en los salones durante el cambio de clase, o que ingresen a tiempo después del recreo. Así mismo si no asiste un profesor es la encargada de “cuidar el salón” en ausencia del profesor.

*O sea la auxiliar sube, sube [se refiere al segundo piso del colegio] y ve a los alumnos si están en sus aulas, porque hay alumnos que salen acá al pabellón y o sea hacen cualquier cosa. Yo creo que si la auxiliar ... (ininteligible)..., si falta algún profesor y no está la auxiliar todos saldrían afuera, o sea creo que mayormente **la auxiliar es la que toma el control, la que dice, la que controla que no salgan los alumnos** y la que mayormente ve a todo el colegio. Entrevista 2A9.txt - 25:42 (484:490)*

Incluso las auxiliares son las encargadas de decidir las sanciones a los alumnos, de citar a los padres para conversar sobre la conducta del niño o niña; y solo cuando se trata de asuntos muy graves interviene la dirección. Los profesores informan a las auxiliares sobre el comportamiento para que sean ellas quienes decidan que es lo que se va a hacer. Vemos que la responsabilidad de hacer cumplir las normas se deja a los auxiliares, especialmente en secundaria; porque en primaria son los mismos profesores quienes se ocupan de velar por la disciplina del salón.

*- Sí, con la auxiliar siempre citamos a la familia, por ejemplo en cuarto tengo dos alumnos que siempre paran agrediendo verbalmente, con gestos. Entonces “[nombre de la auxiliar]” -le digo- “No!, **cita a los papás de ambos y conversa con ellos**”. Porque le digo no vamos a esperar que ...*

- ¿O SEA QUIEN CONVERSA CON LOS PADRES ES EL AUXILIAR?

- Sí, la auxiliar con ellos y ahí la encargada es la tutora o el tutor, ya si me llaman o me citan en buena hora, yo voy y lo veo en mis horas de clases... Entrevista 2P11.txt - 20:59 (521:532)

Para los alumnos, el auxiliar también es una persona que los aconseja y vigila su comportamiento.

- Fuera de entregar las notas, de eso, la auxiliar siempre nos está hablando como estamos nosotros o de problemas por ejemplo que ya le mencioné antes, problemas así graves que ella ha sabido, peleas y todo eso...

- **Aconsejándonos siempre...**

- ¡Ah! claro, viendo como estamos trabajando, incluso va de cada sección en sección a veces cuando no viene el profesor ella está, va con nosotras, "¿cómo va?" le pregunta a nuestros compañeros. Entrevista 2A2.txt - 13:79 (1169:1179)

De igual forma, los brigadieres son alumnos elegidos por los profesores tutores o la auxiliar en cada uno de los salones de secundaria y se encargan principalmente de controlar la disciplina en sus respectivos salones. Los brigadieres son elegidos por su buen comportamiento y su buen rendimiento. Los delegados o brigadieres cumplen las mismas funciones que el auxiliar: de vigilar el buen comportamiento de sus compañeros, se convierten así en un apoyo al auxiliar.

*El delegado siempre tiene que informar al auxiliar que es lo que pasa dentro y fuera del salón, **el delegado está también para que ponga orden, ayudar y ayudar al auxiliar** también.* Focus group 2A8.txt - 24:40 (833:835)

La función asumida por los brigadieres de aula es sentida como una responsabilidad, en cuanto ellos deben ser ejemplo del cumplimiento de las normas. Así lo expresa una de las brigadieres del colegio.

*Bueno desde que estamos representando sabemos que por ende **tenemos que ser el ejemplo**, ¿no? tenemos que venir... estamos ahí, no tanto obligados, pero sí estamos en la mira de que todos vean, si tú no vienes con insignia "pero por qué tú no vienes con insignia?" "¿por qué tú no tienes tu cinta...?" **Entonces siempre tienes que estar cuidando tu imagen, tus notas, no tienes que estar bajando, tienes que estar permanente en ello, para que ellos también vean que si uno lo puede hacer, ellos también lo pueden hacer** [...].* Entrevista 2A2.txt - 13:38 (445:460)

e) normas importantes: la puntualidad, la presentación personal y el respeto. Como hemos visto antes, en el reglamento hay una serie de normas que son consideradas como importantes en el colegio. Para los directivos, profesores y alumnos estas normas son principalmente la puntualidad, la presentación personal y el respeto.

*¡Ah!, tenemos nuestro reglamento interno, el reglamento interno se decide en la reunión del mes de marzo y dentro de ese reglamento está que **el alumno debe llegar temprano** sino le cierran la puerta.* Entrevista 2P2.txt - 2:31 (302:305)

*Primeramente **el uniforme, venir con uniforme e insignia, el uniforme respectivo y el buzo respectivo**. También que el salón deben respetarse entre ellos mismos; no salir del pabellón o salir al pabellón en el cambio de hora. Eso se exige mayormente,*

*venir con el uniforme respectivo, no cometer falta contra los compañeros y **no salir del aula en cambios de hora.*** Entrevista 2A9.txt - 25:32 (401:406)

*Entonces eso es lo que he tratado de conversar con los colegas, decirles pues que no hay que permitirles y que ellos **[los alumnos] se acostumbren a tener respeto por todos.*** Por que al ponerse los aretes, al sacarse la camisa, porque al sacarse eso... están faltando el respeto a los demás, a sí mismo y a los demás. Entrevista 2Ax1.txt - 11:31 (288:292)

La norma de puntualidad es una norma -especialmente en el año 2005, año en el que se realizó la recogida de información- a la que se le ha dado mayor énfasis. Parece que en el colegio los alumnos tenían la costumbre de llegar a la hora que sea, y los dejaban entrar sin ningún tipo de sanción. En una reunión en el mes de marzo del 2005 se priorizó trabajar la puntualidad, tanto de los profesores como de los alumnos tomando la decisión de no dejar ingresar al colegio a los que llegan tarde. Sin embargo, hemos visto como esta norma, poco a poco, también ha ido flexibilizándose por la no exigencia de los profesores, y por la presión de los padres de familia.

- Sí, por ejemplo llegar temprano al colegio, ahora la mayoría llega temprano, ahora en la mañana verá unos cuatro, tres...

- **Antes medio colegio estaba fuera...**

- ¡Ajá!, medio colegio estaba fuera... Focus Group 2A6.txt - 17:77 (754:760)

- Sí, porque **antes por ejemplo el horario para entrar es secundaria, decían: “ya pasen, pasen, no importa, ya pasen, pasen...” decían cuando llegábamos tarde.** Pero ahora 7:30, 7:35 máximo cierran la puerta y todos “tarde” ya no dejan entrar [...]

- O sea la hacen regresar a su casa, ya no es como antes, antes venían a las 7:40, pero le dejaban un rato esperando y nuevamente le hacían entrar a las aulas. Pero ya no ya.

Focus Group 2A6.txt - 17:14 (144:166)

Sin embargo, en una observación realizada a las 7:30 a.m. de la mañana de un día lunes, pudimos observar que el portero y la auxiliar estaban en la puerta del colegio hasta las 8:00 de la mañana. Y que niños y profesores seguían ingresando al colegio hasta las 8:20 a.m. La directora no había llegado aún.

*Llegué a las 7:30 a.m. con la intención de observar la formación de los días lunes. Fuera del colegio había un grupo de madres/padres de familia dejando a sus hijos. Se supone que la entrada es 7:30, pero **el portero y la auxiliar están en la puerta dejando entrar a los chicos hasta las 8:10 de la mañana.** No hubo formación porque según me indicaron el micrófono se malogró. En el patio se encontraba la sub-directora y un poco más allá tres profesores de primaria, que estaban conversando. Ellos no ingresaban a sus aulas; mientras que veía que la profesora [nombre de una profesora] o el profesor [nombre de un profesor], ya estaban en sus salones. (...) La puerta de ingreso seguía abierta hasta las 8:00. Los tres profesores que conversaban en el patio, recién se movilizan a sus aulas a las 7:45, uno se va a la fotocopidora, los otros a sus salones. A las 7:50 ingresa una profesora de primaria corriendo, a las 7:55 ingresa otra. La subdirectora de primaria, conversa con un profesor de primaria. Si bien el portero cierra la puerta a las 8:00 sigue dejando entrar hasta las 8:20. Más o menos a las 8:10 ya todos están en sus aulas. A las*

8:05 ingresa la profesora de primero de primaria; a las 8:20 ingresa un profesor de secundaria. Lo vi que se dirigía a su salón. La directora no llegaba aún. A pesar que en el horario colgado en la antesala, dice que los días lunes la directora ingresa 7:30 a.m. (memoria de visitas, lunes 28 de noviembre del 2005)

Este relato, nos confirma lo planteado anteriormente de que la exigencia de las normas van decayendo a medida que pasa el tiempo; y que no hay ningún tipo de sanción para regular el comportamiento de los alumnos; ni de los profesores. Además la ausencia de la máxima autoridad del colegio es evidente.

La forma que utiliza el colegio para sancionar la tardanza es negando el ingreso de los alumnos al colegio. Esta situación ha generado una serie de conflictos entre los padres de familia y el colegio, pues consideran que no es la mejor forma para sancionar a los niños, pues al no ingresar al colegio los niños se quedan en la calle jugando entre todos los peligros que ello supone. Los padres de familia han ejercido presión para que se deje ingresar al colegio a los niños que llegan tarde. Otros, indican que el colegio debe responsabilizarse de ellos. Vemos como el colegio ha optado por la forma más fácil: no atender el problema. Al no dejar ingresar al niño, se deja el problema “en la calle”, a los otros. El colegio no es el que se responsabiliza acogiendo a los niños y otorgando una sanción que se realizaría bajo la supervisión del colegio.

Últimamente que no se les estaba dejando entrar a los chicos porque llegaba tarde y tenían que regresarse a sus casas, ¿no? y **algunos padres han venido con sus quejas pues; “de que cómo los regresan, si de repente no hay nadie en su casa y se han ido a trabajar...”**, pero eso ya no es culpa del maestro, ni de dirección porque eso está en el cuaderno de control, está a que hora el niño entra, a que hora el niño sale. Entonces **si hemos estado mal acostumbrados, a mandar tarde a nuestros hijos, ya pues también tenemos que recapacitar nosotros, ¿no?** Y eso ya se ha estado viendo... la puntualidad. Pero **sí ha habido quejas de muchos padres de familia** “de cómo es posible..., que le cierran la puerta, que no los dejan entrar..., están llegando a las 8:05 y ya le cerraron la puerta...”, pero si el ingreso es hasta las ocho en punto. Entonces hay algunos que se quejan y otros que dicen: “está bien que cierren porque así les enseñan a ser disciplinados”, entonces hay opiniones encontradas, ¿no? Entrevista 2PF1.txt - 18:50 (417:433)

7:30 ya se cierra señorita [se refiere a la puerta de ingreso], a veces 7:29 ó 7:28 cierran. A veces 7:30 ponen, y a veces un minuto más que llegan los niños no le pueden abrir, aunque a veces rogamos: “Señorita deje pasar..., no sea mala”, **cantidad de niños se van, algunos se van a Internet, algunos al parque...** ¿A que hora vienen señorita...[a casa]? a la hora que salen los niños, se juntan todos y recién a la casa están llegando... Y varios niños. Entonces hay ahí..., hay muchas cosas... cuando ellos están [en la calle] “ya... ¿qué vamos a hacer?, vamos por allá”. **Pero si ellos [el colegio] dejan entrar, la directora deja entrar... por esa tardanza un trabajo deben darles, entonces ellos están ahí pero no dejarlos afuera señorita, no era antes así señorita.** Focus group 2PF3.txt - 31:51 (928:941)

[cuando llegan tarde] se regresan alumnos y se regresan profesores. Pero, ¿qué paso? Como la gente no está acostumbrada a ello, **ha habido ciertos reclamos, ciertas protestas.** Entonces, uno ¿por qué se le va a regresar a los chicos?, ¿por qué se van a regresar los profesores?, entonces lejos de apoyar la comunidad y de ver que eso y los padres entender que lo que se está haciendo es para beneficio de

*ellos mismos, porque ya no tendremos alumnos que llegarán tarde a su colegio, llegarán tarde a su trabajo, es una nueva generación que tiene que salir con otro... con otro tipo de formación, “¡no que son muy pequeños!, ¡que están!...” protestaron y los profesores también... **entonces tuvimos que volver nuevamente al sistema que los tardones**...* Entrevista 2D3.txt - 29:20 (161:183)

f) el diálogo: mecanismo para que el alumno cumpla con las normas. El procedimiento que se utiliza frente a una falta de disciplina o incumplimiento de las normas es conversar con el alumno. Ello es lo primero que se hace; ya en casos de reincidencias o faltas muy graves se llega a la expulsión. Sin embargo, parece ser que este mecanismo no da buenos resultados, pues los alumnos siguen sin cumplir con las normas del colegio.

*[Está hablando de la disciplina rígida] Entonces eso ha cambiado un poco, y estamos en ese proceso nosotros **de conversar más, de entrar más al diálogo con el alumno, de que el alumno vea más sus errores y trate de cambiar como persona** y así mismo como institución cambiemos.* Entrevista 2P8.txt - 8:36 (288:298)

De la misma forma como el colegio opta por utilizar la palabra para educar en valores, la utiliza para lograr que los alumnos cumplan con las normas. Se habla con los alumnos o se habla con los padres de familia. Otros mecanismos de regulación de la conducta del alumno –como la sanción– no son usuales.

g) sanciones: solo para “cosas bravas”⁵⁴. Como ya explicamos antes, las normas no se exigen ni se cumplen, y una de las razones que se da es que no existen sanciones consistentes en el tiempo que permitan regular la conducta de los alumnos.

- Tiene que ser cosas de peso como se dice que sean “bravas” para que recién manden [una nota] a los padres, porque si son así algo pequeño no le toman importancia.
- O SEA, ALGO PEQUEÑO NO IMPORTA. POR EJEMPLO ¿SI ALGUIEN SE ROBA ALGO NO IMPORTA?
- Claro... un lapicero no, si se roban otra cosa sí.
- Además ni modo que el auxiliar vaya y le diga a la directora, “se ha perdido un lapicero [...]”, ¡uy! cuántos casos hubiera así, un montón. Entrevista 2A1.txt - 12:43 (482:493)

En la cita anterior podemos apreciar que existe la sensación de que algunas situaciones cotidianas que signifiquen romper con las normas no son sancionadas. Además observamos que se está valorando la magnitud de la falta y no el acto en sí mismo para aplicar una sanción. Así el robo no es sancionado por sí mismo, sino dependiendo de qué es lo que se robe. Sin embargo, los alumnos señalan que la sanción debería ser desde el principio y no esperar que la falta sea más grave.

⁵⁴ Cosas bravas: situaciones de faltas graves.

- O sea, **son raras veces las que... [sancionan]**, o sea primero te tiene que ver qué tú lo estás haciendo para que luego te den tu sanción, acá la sanción es expulsar o que "ven con tu papá", ¿no

Eso deben de hacerlo al principio, ¿no?... para que todos vean...

- ¿Y ESO NO SE VÉ...?

- Son pocas veces las que se hace, ya cuando el alumno ha cometido ya..., **una gran [falta]** pero eso debe de hacerse al principio de todo. Focus Group 2A5.txt - 16:35 (408:419)

Se estaría indicando que la sanción es importante para no volver a cometer las faltas. Incluso estos mismos alumnos piden que el colegio sea más estricto y que tenga sanciones más fuertes para evitar que se sigan cometiendo faltas graves.

- **Más estricto, que sea más estricto**

- ¿QUIÉN TIENE QUE SER ESTRICTO?

- La auxiliar...

- Bueno en primer lugar sería la directora, para que luego el auxiliar y los profesores y finalmente hagan caso los alumnos.

- Y si es posible **que existan sanciones fuertes, porque sino los alumnos van a seguir haciendo lo mismo.** Focus Group 2A5.txt - 16:32 (385:396)

Hay una valoración por las sanciones como modo de regulación y cumplimiento de las normas. Por las sanciones, los alumnos pueden temer realizar actos que vayan en contra de las normas, "ese miedo [uno mismo] hace que no vuelva a hacerlo" (Focus Group 2A6.txt - 17:87 (929:937)).

h) los padres como responsables de hacer cumplir las normas en el colegio. Cuando se comete una falta o no se cumple con una norma, el colegio no se encarga de sancionar directamente al alumno, sino que se llama al padre, madre de familia o apoderado, para que sean ellos quienes disciplinen a sus hijos. Observamos aquí, nuevamente, que la responsabilidad de la educación de los niños y niñas –aquella referida a los valores y las normas- no recae en el colegio, sino en la familia. Son los otros, quienes deben vigilar y "estar alerta" sobre los niños.

... pero a veces se ha dado casos por ejemplo; que han traído alcohol, que han traído una pequeña cuchilla y otros colegios de inmediato los expulsan, acá hemos tratado de seguir otro procedimiento ¿no?, de **citar a los papás, de hablar con ellos, que ellos tomen conciencia de ayudar a los chicos (...)** Sí, para qué, o sea no lo hacíamos solamente nosotros solos sino con los padres, **para que los papás también tomen cartas en el asunto, porque al final los que van a definir acá mucho son los padres**, porque acá los tenemos por horas, al menos en secundaria una hora a la semana, dos horas a la semana, **porque pasan mayor tiempo con los padres** ¿no? Y ellos un poco abren los ojos y ven pues que sus hijos están despertando con curiosidades. Ahora de repente ha sido un trago de licor, después de repente puede ser la droga, pasado más tarde pueden ser otras cosas peores, y **si ellos no están alertas sus hijos siempre van a estar en riesgo.** Entrevista 2P11.txt - 20:58 (498:516)

Los informantes manifiestan que los padres de familia deben apoyar y hasta controlar a sus hijos en su formación, sin embargo en la realidad esto no es así.

*Pero quizás de repente un 30% es que los padres se preocupan por los chicos ¿no? y después los demás **es un poco abandonado**. Entrevista 2Ax1.txt - 11:2 (8:10)*

*Los padres de familia sí deja que desear, porque **por parte de los padres no hay apoyo**, tal vez en el nivel de primaria sí, en el nivel de primaria sí he visto que los padres están continuamente detrás de ellos [de los hijos], hay un seguimiento. Pero **en cambio en secundaria parece que ya los abandonan** y hay también algunos problemas en las aulas que los alumnos, los chicos viven a veces con una abuelita, con una tía, con una cuñada, pero sus padres los han abandonado, **hay desinterés familiar** o simplemente ellos [los alumnos] han viajado de provincias acá y viven solos. Trabajan para solventarse ellos mismos, porque trabajan por la noche o de madrugada y viene a estudiar aquí por la mañana. Esa es la dificultad que se presenta dentro de ellos, ¿no? Entrevista 2P5.txt - 5:5 (16:24)*

En síntesis observamos que la escuela no se involucra directamente en la exigencia de los valores y normas que considera importante. La familia es la responsable de ello; por ello, cuando existe una falta a la norma se llama a los padres de familia, para que sean ellos quienes se comprometan a cambiar la conducta del niño o lo controlen. Sin embargo, encontramos un doble discurso que deja en un “estado de limbo” la formación ética de los alumnos: la escuela manifiesta que llama a la familia para que se haga cargo; pero a su vez señala que la familia es una familia desintegrada con muchos problemas, y por ello la “falta de valores”. Si es así, entonces ni la familia ni la escuela asumen su papel socializador.

7. LA OPCIÓN POR ESTUDIAR EN EL CENC A PESAR DE SU “MALA IMAGEN”

A pesar de la imagen que ya hemos descrito del CENC y la poca exigencia del colegio por la disciplina, las normas y los valores; nos llamó la atención la permanencia de las familias y sus hijos en el colegio. Los sujetos optan por pertenecer al colegio por varias razones, como la cercanía del colegio a sus hogares, la existencia de “buenos profesores”, el conformismo y la costumbre, la idea de que el colegio no hace al alumno sino que es el alumno el que aprende o tiene las capacidades para aprender no importa que colegio sea. Ninguno refirió directamente haber seleccionado el colegio por el tipo de orientación respecto a la formación que brinda.

a) Todos los colegios son iguales. La educación depende del alumno no del colegio. Los sujetos perciben que todos los colegios son iguales, por tanto, la diferencia del éxito de un colegio depende del tipo de alumno que se tenga. De esta forma es el alumno quien hace el colegio, y no el colegio el que hace al alumno; y de una u otra forma “da igual” que esté en éste u otro colegio. “(...) es igual a todo colegio”. Focus group 2A8.txt - 24:26 (527:528)

Y yo pienso que la enseñanza es igual en todos sitios, y si no es igual entonces para eso estamos nosotros [los padres] para inculcarlos y apoyarlos ¿no? más a ellos. Entrevista 2PF1.txt - 18:15 (85:91) (...) Pero, como yo le dije a mi hija: “si yo te saco del colegio, yo no te saco para ponerte a uno estatal...”, sino yo tenía las intenciones que este año mi hija que iba a entrar a primero [de secundaria] yo le iba a

poner a uno particular, porque el particular da un poco más que el estatal, porque para mí **todos los estatales son iguales, para mí todos son iguales**. Entonces si yo te voy a sacar de un estatal para ponerte a otro estatal, para mí no cabía, para mis hijos no cabía eso. Entrevista 2PF1.txt - 18:22 (110:117)

- En mi caso yo tengo mis primos que estudian en otro colegio y mi tía le dice a mi mamá: “¿por qué no le cambias ya de colegio?”, porque acá no había mejoras, ¿no? y mi tía decía, (...): “no este... para qué... si acá no hay buenos profesores para que puedan enseñar” Mi mamá decía: “No, **eso no depende de los profesores sino de cada uno**, de cómo quieren ellos...” (...). O sea cambiándoles de colegio no vamos a aprender más porque **todos los colegios son iguales**.

- ¿O SEA CONSIDERAS QUE TODOS LOS COLEGIOS SON IGUALES, Y QUE DEPENDE DEL...?

- ¡De cada uno! (varias voces en coro)

- ¡De cada uno!

- De la enseñanza y del alumno, del esfuerzo de cada alumno. Focus Group 2A6.txt - 17:112 (1329:1349)

El que quiere aprender **así sea cualquier colegio**, ¿no? Y depende del apoyo también... se aprende. Focus group 2PF4.txt - 32:8 (63:64) (...) Igual, igual... **el que esté en un particular o el que esté en un estatal, el niño aprende en el colegio**... Focus group 2PF4.txt - 32:6 (40:41)

[esta madre de familia narra cómo su hija no pudo ingresar al colegio CEC estudiado en el caso 1] “¡Ay! que pena...” ¿no? y regresé a mi casa y digo pues... “ya por último **si todos los colegios son iguales**...” Focus group 2PF3.txt - 31:18 (261:262)

Nuevamente encontramos la idea recurrente de que el colegio en sí mismo no importa: todos los colegios son iguales. La responsabilidad de formarse, superarse y progresar recae en la voluntad y esfuerzo del mismo alumno y su familia. El colegio es un espacio en el que se brinda aprendizajes; pero sus logros dependen del alumno. Hay una percepción fatalista o determinista de la educación, pues se está dando a entender que el “buen alumno” esté en el colegio donde esté igual seguirá siendo buen alumno y el “mal alumno”, lo seguirá siendo en cualquier colegio. Es una mirada de la escuela que evade su responsabilidad de educar.

b) la existencia de buenos profesores. Los padres de familia optan por el colegio – principalmente en primaria- porque hay muy buenos profesores. Incluso se afirma que ellos matriculan a sus hijos con tal o cual profesor porque saben que es bueno, o sea, es exigente y enseña bien. El colegio utiliza un sistema llamado de “promoción”, es decir el alumno ingresa a primer grado y estudia toda su primaria (hasta sexto grado) con el mismo profesor. De esta forma el profesor saca una promoción. Por ello, los padres de familia insisten en la matrícula con aquellos profesores que conocen que son “buenos”, llegando a afirmar que si no lograban la matrícula con ese profesor se retiraban en búsqueda de otro colegio. También, afirman que cuando sus hijos finalicen los estudios de primaria los cambiarán de colegio, porque se considera que la secundaria no es “buena”. De esta forma la permanencia en el colegio es por el reconocimiento de “buenos profesores”. Esta idea nos remite nuevamente a que es por algunos profesores,

percibidos como “buenos”, y no por la organización en sí misma como un todo por lo que se opta por este colegio.

*Por lo que está cerca y por compañeritos de por ahí que estudiaban en el jardín⁵⁵, pero como dice la señora, **yo también vine en busca de la profesora con la que está mi hijito, y pues sino hubiera estado ella, yo no... no lo hubiera puesto acá.*** Focus group 2PF4.txt - 32:24 (248:251)

*Yo escogí este colegio porque ¿cómo se llama? estee... **viendo qué profesores enseñan**, entonces la profesora [nombre de una profesora de primaria] es buena profesora y tengo conocimiento de eso por la trayectoria de años que tiene acá y las promociones que ha sacado; entonces yo traje a mi hijita acá.* Focus group 2PF2.txt - 30:23 (371:375)

*[Se refiere a que no hubiera matriculado a su hijo en el colegio, si es que fuera otra la profesora] Personalmente yo no... yo venía con **la referencia de que la profesora era muy buena profesora** a la par de las otras, por que son 3 que trabajan ahí. Entonces me dijeron que esa profesora era muy buena y se dedicaba bastante en lógico⁵⁶ y comunicación integral, y entonces opté por ponerlo con ella, pero **si no hubiera podido, no lo hubiera puesto.*** Focus group 2PF4.txt - 32:25 (269:278)

En los diferentes grupos focales con los padres de familia, ellos han hecho referencia espontáneamente a los nombres de 4 ó 5 profesores que consideran “buenos profesores”. Incluso una madre de familia señala que se puede enumerar a los buenos profesores. “... *son mencionaditos los profesores que son buenos*” (Focus group 2PF4.txt - 32:46 (495:506)).

Los “buenos profesores” son aquellos percibidos como exigentes, con paciencia para enseñar, que aconsejan, que avanzan en la enseñanza, con dedicación. Muchas de las características están referidas a la enseñanza para un buen rendimiento académico. La referencia al reconocimiento de los valores o actitudes del educador es muy poca.

*... acá hay **muchos profesores pero individualmente** en su área **que se puede decir si son buenos profesores** y tienen buen nivel de enseñanza en diferentes áreas.* Entrevista 2D2.txt - 28:41 (301:311)

La existencia de buenos profesores es la que da la imagen al colegio. En la medida que el colegio tenga profesores que se preocupen por los alumnos, el colegio tendrá una buena imagen; y los padres decidirán matricular a sus hijos ahí.

***La imagen del colegio es el maestro**, si tienes un pésimo maestro, el padre de familia dice “no esto no me conviene porque en todo el año no hizo nada, está pésimo” o salió y ve otros cuadernos de otros niños del mismo nivel y no está al nivel. Entonces yo creo que todo profesor es la imagen del colegio, ellos son los que hacen la imagen, todos los que trabajan dentro de este plantel son la imagen que representan afuera.* Focus group 2PF4.txt - 32:38 (411:417)

⁵⁵ Jardín: Sección del nivel de educación inicial que atiende a niños de 3 a 5 años.

⁵⁶ Área de lógico - matemática

Sin embargo, como ya hemos venido expresando en este trabajo, la imagen de un buen colegio con buenos profesores, es una imagen fragmentada; pues solo es percibida así una parte del colegio y no el colegio en su totalidad.

c) Un colegio que brinda una “buena enseñanza”. El colegio también es valorado por la enseñanza que brinda. Para los alumnos y padres de familia el colegio, especialmente en primaria, enseña bien. Cuando se profundiza que significa una buena enseñanza encontramos que los alumnos lo asocian a que el profesor se deja entender, sabe explicar, tiene paciencia. También está asociada a la utilización de nuevas estrategias didácticas y el contar con la sala de innovación.

- Su buena enseñanza
- ¿SU BUENA ENSEÑANZA...? ¿EN QUÉ SENTIDO BUENA ENSEÑANZA?, ¿POR QUÉ BUENA ENSEÑANZA...?
- Porque **si no entendemos nos explican**, nos explican, nos explican y nos vuelven a explicar. Entrevista 2A2.txt - 13:9 (112:118)

*Y también se ha mejorado lo que es la forma de enseñanza de los profesores. Antes se manejaba otro método que hasta donde yo he estudiado también era un método más que los profesores dictaban y todo, **ahora se está tomando otra forma, otra dinámica, en que los alumnos trabajan...** los temas que ellos dictan los alumnos lo trabajan y también la implementación como dice acá [nombra el apellido de un compañero], **del taller de cómputo que están utilizando los alumnos**, porque antiguamente no existía eso. Entrevista 2A2.txt - 13:14 (160:167)*

La buena enseñanza también está asociada al hecho que el profesor dé más contenidos que lo que el programa del Ministerio de Educación exige. Es valorado el profesor que avanza más el programa escolar.

*Respecto a la enseñanza la mayoría de los profesores también se dan a su trabajo, ¿no?, y yo como madre de familia siempre digo que si el maestro no da, entonces estamos nosotros para decirle al maestro. “Mire profesor a mí me parece que le falta...”, ¿no? **Hay profesores que no solamente se dedican a su programa que les da el Ministerio, ellos ponen de su parte.** Muy aparte de lo que el Ministerio les da, **pero no todos hacen lo mismo.** Entrevista 2PF1.txt - 18:2 (14:21)*

d) Un colegio cercano para vigilar. Los alumnos y los padres de familia señalan que han seleccionado este colegio por la cercanía a su hogar, lo que permite conocer dónde están sus hijos y acercarse fácilmente al colegio.

- Será porque **queda más cerca de nuestras casas...**
- [risas]
- ¿POR LA CERCANÍA...?
- Sí...
- Sí...
- ¿PERO HAY OTROS COLEGIOS CERCANOS TAMBIEN...? ¿O NO?
- Este es más cerca...

- Sí hay, pero este es más cerca, porque unos quedan por la entrada, otros por Nueva Esperanza. Y más también por lo que dicen: “no, **ahí te puedo vigilar más...**” o “no te puedes escapar...” Focus Group 2A5.txt - 16:16 (135:151)

Bueno, yo lo elijo porque es **más cerca de mi casa**, ¿no?, y puedo ver que es lo que pasa con mis hijos, ¿no?, a la hora que salen de la casa, a la hora que salen del colegio, cualquier problema estoy más cerca que si lo mando más lejos no voy a tener esa facilidad. Entrevista 2PF1.txt - 18:15 (85:91)

Esta imagen de la cercanía vinculada con la posibilidad de estar atentos de lo que pasa con sus hijos en el colegio, evidencia una falta de confianza por sus hijos y el colegio.

e) Un colegio cercano es más económico. Además, la cercanía del colegio está vinculada con la situación económica de la familia, en cuanto, por ejemplo ya no se tiene que gastar en movilidad para desplazarse. “Porque de repente éste [colegio] está más cercano y se hace inconveniente estar gastando tanto en pasajes...” (Focus Group 2A7.txt - 23:22 (376:377)).

Ahora pienso yo... yo si le mando por decir al politécnico⁵⁷ porque mi esposo tiene ahí a un conocido, entonces...pasaje diario, son tres... \$/ 1.50, y ahorita bueno mi economía no es grande ¿no? entonces tengo que pensar... un sol diario... ida y vuelta son tres soles. Entonces, porque a veces uno no lo saca de ese lugar es por lo que está cerca..., ¿no? está cerca a la movilidad... puede ser acá en [nombre de un colegio de la zona]... entonces eso también uno se pone a pensar, los niños no van solamente con su pasaje, ellos también apetecen. Entonces todo eso uno medita y entonces, tal vez ese es **el motivo que uno no lo lleva a otro lugar, por nuestra economía...** a pesar que papá y mamá nos esforzamos para poder sobresalir con nuestros hijitos adelante. Focus group 2PF3.txt - 31:99 (1801:1815)

f) El conformismo, la costumbre y la amistad. Aparece la idea de que el colegio no es lo mejor pero de todas maneras ayuda a logro de las metas.

Realmente el colegio no cuenta con la mejor educación que nosotros deseamos pero trata de darnos lo básico para sobresalir en nuestras vidas. **No será lo máximo, lo que uno sueña, pero es algo** y eso también nos ayuda para lograr nuestras metas a futuro. Focus Group 2A5.txt - 16:9 (43:47)

Además los alumnos plantean que ya están acostumbrados al colegio, porque ahí tienen a sus amigos y que sería muy difícil habiendo pasado más de seis años en el colegio, cambiarse de colegio. Los lazos de amistad forjados entre sus compañeros es una fuerte razón para valorar continuar en el colegio, a pesar que reconocen su “mala imagen” y los problemas que tiene.

Yo no lo dejo, o sea he compartido mis inicios con los profesores, me conozco más con los profesores, y además **tengo amigos acá**, amigas que me saben escuchar,

⁵⁷ Politécnico: es un colegio de que brinda opciones técnicas.

para ir a otro colegio donde no conozca a nadie es como que estás llegando recién no te puedes comunicar... Focus group 2A8.txt - 24:60 (1323:1327)

Sin embargo, se reconoce que hay alumnos que han querido “superarse más” y buscan otros colegios que les brinde la educación que desean. Como la idea de superación está ligada a la formación académica y al acceso a estudios superiores, sean éstos universitarios o técnicos, los padres valoran más un colegio particular o un colegio con talleres.

*Sí, pero **hay algunos compañeros que han querido superarse más y se han ido a otro colegio**, se han ido algunos alumnos por no tener talleres. Por decir este año ya han puesto computación, sala de cómputo, veo que se han retirado algunos alumnos del año pasado. Entrevista 2A3.txt - 14:38 (461:465)*

*Y otros **padres de familia que buscan el aspecto también de superarse, superar más a su niño, elevar su aspecto académico** y entonces buscan un colegio que se lleve a cabo lo que se dice ahora el nivel pre-universitario. Entrevista 2P8.txt - 8:68 (534:538)*

g) La no selección de los alumnos. En el colegio ingresan todos los alumnos que así lo desean. Es así que el colegio acoge a alumnos que han sido expulsados de otros colegios o alumnos que no han sido admitidos a otras escuelas por no cumplir con los requisitos que ellas señalan. La situación de acoger a niños expulsados de otras escuelas es para los profesores y padres de familia la razón de la “mala imagen” que tiene el colegio. Eso ya lo vimos cuando presentamos lo referido a la imagen negativa del colegio. Sin embargo, también existe la percepción que ello se realiza como una forma de no excluir a los niños y darles otra oportunidad. Pero, si profundizamos en ello, encontramos más que razones de justicia, razones prácticas y utilitaristas: mantener el número de alumnos para no tener excedente de docentes. Veamos a continuación los dos discursos:

- Hay que darle oportunidades a los jóvenes para que estudien:

*Pero la idea de la directora, es que ella **es una persona humana**, ella dice: “es que **se le tiene que dar la oportunidad**, tampoco o sea porque del otro lado lo botaron, cometió un error, ¿no se le va a dar oportunidad a la persona?”, ella lo ve por ese lado, pero hay muchos padres de familia que no lo ven así. Entrevista 2PF1.txt - 18:86 (933:938)*

- Claro, porque acá tampoco no se le niega a nadie la educación, por eso, no tienes medios económicos, ya tú nomás entras, ya.

- Claro yo creo que como digo, toda persona tiene que tener una segunda oportunidad. Focus Group 2A6.txt - 17:121 (1402:1414)

- Hay que mantener el número de alumnos:

*Allá en [nombra a la institución promotora del CEC], un chico que se porta mal, lo sacan al toque⁵⁸. **Señorita si yo acá sacara a todos los alumnos que se portan mal nos quedamos sin alumnos**, hubo una crítica de un profesor... me dijo "Directora usted es la culpable porque usted recibió alumnos que botan de otro colegio", "sí, profesor usted tiene la razón, pero **¿qué pasaría si yo no recibo a esa gente? De repente usted no saldría excedente pero saldrían excedentes los profesores que han venido al último**, lamentablemente dice el dicho, "que **cuando tenemos hambre tenemos que comprar... comer el pan duro**", porque si yo tengo plata no voy a comer el pan duro, como el pan blando, entonces ¿Qué puedo hacer? Entrevista 2D3.txt - 29:50 (540:551)*

Lo que expresa la directora del colegio utilizando una metáfora es la necesidad que tienen los colegios por cubrir las plazas docentes, lo que los obliga a no seleccionar a los alumnos, y dejar que ingresen y se mantengan, incluso, los que han sido expulsados de otros colegios. Frente a esta realidad, el colegio tampoco se ha propuesto reorientar a esos alumnos. Ya hemos visto que no existen mecanismos de regulación ni control para el cumplimiento de las normas ni programas especiales que atiendan a estos alumnos. En ese sentido, no existe una exigencia u otros mecanismos que permitan ir seleccionando a los alumnos en el transcurso de los estudios. Ello, hace percibir al colegio como más fácil en comparación con otros.

Por otro lado, hay padres que comentan que sus hijos ingresaron a primer grado con cinco años, cuando en otros colegios por no cumplir con el requisito de la edad no fueron admitidos.

*Por ejemplo mi hijo postuló al [colegio de la institución promotora del CEC] y lo agarró porque tiene una buena base en inicial, pero **por cuestiones de su edad no lo recibieron**, porque el estaba por cinco años y me dijeron que hasta junio lo podían aceptar pero el cumple los seis en setiembre, entonces, la madre [religiosa] me dijo ¿no?... "tiene muy buena nota... ha sacado... ha salido muy bien pero no lo podemos recibir por cuestión de la edad...". **Yo vine a hablar acá con la directora y pedir permiso si podía... porque creía que de repente por la edad, no iba a avanzar en el grado que estaba**, que podía tomar un examen para que ella comprobara que estaba apto para hacer el primer grado. **Vino a hacer vacacional con la subdirectora, le tomaron un pequeño examen y normal que pase a primer grado...** Focus group 2PF4.txt - 32:26 (278:291)*

La poca rigurosidad en la exigencia de los requisitos para ingresar al CENC es otra de las razones por las que se opta estudiar en este colegio.

8. UNA ORGANIZACIÓN FRAGMENTADA

El CENC se perfila como una organización poco unida caracterizada por diversos grupos de profesores y sin una persona o grupo de personas que ayuden a integrar a toda la

⁵⁸ Al toque: muy rápido.

comunidad (profesores, alumnos y padres) en los objetivos del colegio. Hay varios aspectos que nos indican esta fragmentación: la individualidad en el trabajo, la indiferencia, la desconfianza, el reconocimiento de algunos profesores líderes y la ausencia de la dirección.

a) Lo individual versus la unidad. En el colegio cada profesor trabaja en su aula y es autónomo para realizar lo que considera conveniente para sus alumnos. Si bien se realizan reuniones de profesores, especialmente a principios del año escolar, en las que se deciden las acciones del año y se forman las comisiones; luego cada profesor realiza su trabajo de modo independiente “...ya cada uno ha ido trabajando como puede (Entrevista 2P3.txt - 3:51 (472:472)). Incluso las iniciativas de los profesores quedan a nivel de aula y son desconocidas por los demás colegas.

Pero esta vez cada uno ya se manda, cada uno hace lo que cree conveniente y primaria al menos con secundaria está divorciado. Entrevista 2P1.txt - 1:73 (671:672)

*Sí, así es, son **iniciativas individuales**. Por ejemplo ayer nos hemos quedado admirados del trabajo que pueden hacer nuestros niños y como eso también les puede generar de repente un empleo en el futuro, pero como se dice desconocemos... desconocemos [las iniciativas de los profesores].* Entrevista 2P3.txt - 3:53 (484:487)

Vemos, así que los acuerdos de las reuniones o las actividades programadas son desarrollados dependiendo de la voluntad del profesor por realizarlas. Así no todo el colegio, necesariamente, asume las mismas actividades ni los mismos enfoques. Por ejemplo, un profesor narra como sus colegas trabajan con el constructivismo, y él no. Es decir, que no hay una postura como organización escolar frente a una propuesta pedagógica; sino que cada docente asume la suya propia y la trabaja en sus aulas. Esto puede explicar porque los padres de familia optan por un profesor o no, valorando a la escuela, no por lo que ella ofrece como organización, sino por la valoración particular de cada profesor.

*Por que hay un colega que es interesante, es demasiado digamos amoroso con el constructivismo, en el caso mío no, no ¿no? entonces yo parto de otra forma, ¿no? **hay otros colegas que allí están también, otros con constructivismo o no.** Entonces así estamos, pero eso vamos a arribarlo porque tenemos todavía algunas cosas que resolver.* Entrevista 2P7.txt - 7:17 (128:133)

Tal es el nivel de libertad que tiene cada profesor en su aula que hemos encontrado casos en los que, por ejemplo, si los alumnos o profesores no quieren participar de alguna actividad acordada no lo hacen, o el caso de un profesor de primaria que tiene como hora de ingreso las 7:30 am, cuando el colegio deja ingresar hasta las 8:00 am.

No, en casa salón siempre hay por ejemplo varios alumnos líderes, no solamente la que está de delegada sino hay varios. Entonces en base a ello se lleva, se consulta, se debate, y al final se llega a una decisión en el salón. Y si la mayoría del salón está

en desacuerdo se hace un documento o se estipula. Por ejemplo para la participación de reciclaje que siempre se realiza, el 4to "A" no ha participado porque la mayoría de la sección no lo ha aprobado, entonces también se deriva un documento con el tutor especificando que tal sección no participa porque los alumnos no desean. Entrevista 2A2.txt - 13:66 (926:935)

O sea acá no hay... por ejemplo, como decía el profesor también, en el asamblea general que un poco también se quejaba, "acá el que quiere hace..., el que no quiere no hace nada..." porque no le pasa nada al final. Entrevista 2D2.txt - 28:33 (234:237)

Como vemos en la última cita se deja al libre albedrío a cada profesor, y ello porque al final "no le pasa nada". Es lo mismo ser un buen profesor o un "mal" profesor, discurso común en los profesores de los colegios estatales del Perú, pues no hay ni estímulos a los "buenos profesores" ni sanciones a los profesores que no tienen buen desempeño⁵⁹.

Otro aspecto que revela el carácter individual y autónomo del docente es el referido a la capacitación. El colegio no asume la capacitación como un programa o estrategia que le interese desarrollar con sus docentes en miras de unificar un discurso o criterios comunes. La capacitación se deja al interés y motivación de cada docente: "*Bueno en cuanto a capacitación eso ya es de cada uno*" (Entrevista 2P9.txt - 9:20 (210:210)).

En calidad me refiero a que los profesores tratamos de... los directores y los profesores tratamos de mejorar nuestra manera de enseñar, vamos a los cursos que hay en las universidades, cada uno por su cuenta trata de mejorar. Entrevista 2P9.txt - 9:15 (153:156)

Las razones que se dan a este trabajo autónomo de los profesores es la falta de una persona que unifique lo que se trabaja en el colegio. Para los informantes es la dirección la que debe asumir y promover la unidad en el colegio. La dirección es considerada la "cabeza de la organización", en ese sentido, la responsable de buscar la unidad en la institución. Ello lo profundizaremos más adelante.

*(...) en los últimos años la dirección, la directora es muy vertical, te dice una cosa, mañana te dice otra cosa, viene... según ella hace sus gestiones dentro de la USE⁶⁰, o sea la cabeza de repente es la que está fallando, **ahora todos estamos dispersados [dispersos], divorciados**. O sea como dice la palabra "divide y gobernarás...", eso es lo que buscan yo creo los directores en estos momentos, y lo que debería ser es al contrario, unificarnos, buscar la unión, y todos, como se dice, caminar con una sola camiseta. Pero lamentablemente con la directora actual este... Entrevista 2P1.txt - 1:76 (137:147)*

*Mira, ve, **antes éramos bien unidos**, pero al cabo de algunos años se ha ido disminuyendo, tal es así que ha venido esta nueva directora, que tiene muchas cualidades pero pareciera o da a entender que no le gusta la unión de todos los colegas. Entrevista 2P3.txt - 3:16 (178:181)*

⁵⁹ Esta es una situación que está en debate en la nueva Ley de la carrera magisterial. En la ley actual no existe la evaluación de los profesores vinculadas a su desempeño, lo que junto con la estabilidad laboral ha generado una suerte de "relajo" en la profesión docente.

⁶⁰ USE: Unidad de Servicios Educativos. Actualmente se llama UGEL: Unidad de Gestión educativa local.

*Depende también del educador, depende también supongo de la directora, el colegio es como una empresa, el que lo administra debe administrarlo bien, **si no hay una buena administración, el trabajador o el docente hace lo que quiere, ¿no?*** Focus group 2PF4.txt - 32:14 (118:121)

Al contrario de esta mirada más individual y fragmentada de la escuela, encontramos informantes que plantean la unidad del colegio como una añoranza a cómo era el colegio antes y a la búsqueda de cambiar esa imagen de fragmentación por la de unidad, ya que el colegio “es uno solo”. Los informantes consideran que la unidad del colegio es la que va a permitir que el colegio “salga adelante”

*En cambio acá ¿no?, o sea sí se dan problemas, se dan conflictos, pero conversando, dialogando a través de las asambleas o la intermediación de otros colegas siempre se ha llegado a superar esos problemas, ¿no? o sea **no es el paraíso pero siempre tratamos de salir adelante, mantener la unidad, como siempre lo hemos dicho, el colegio es uno solo** y a pesar de las pocas o muchas diferencias que existen siempre mantenernos unidos, ¿no?* Entrevista 2P11.txt - 20:6 (30:37)

*Porque si todos fuéramos o tendríamos esa idea, me parece que estuviéramos más unidos, o sea solo nos interesamos un grupo y el otro grupo no le interesa, porque si toditos tuviéramos ese interés por el colegio, siguiéramos construyendo así mejorando, sería muy distinto... **Es la unidad de los profesores la que va a permitir que el colegio solucione sus problemas y “salga adelante”**.* Focus group 2PF3.txt - 31:92 (1683:1688)

Esta imagen más individual del colegio, explica lo que anteriormente hemos venido desarrollando, que los valores dependen de cada profesor y la buena valoración del colegio es a causa de los buenos profesores que tiene.

b) la indiferencia versus la preocupación por el alumno y el colegio. A lo largo del trabajo ya hemos visto cómo el colegio no se preocupa intencionalmente por la formación de las normas y los valores en los alumnos. Esto es dejado a la libertad y voluntad de cada profesor. Es así que hemos hallado situaciones de indiferencia de los adultos por lo que sucede en el interior y fuera del colegio con sus alumnos. Esta indiferencia se revela en el silencio; la poca vigilancia o control de los alumnos y la poca participación en actividades.

En el mes de octubre y noviembre del 2005, cuando estuvimos realizando los grupos focales con los padres de familia, un hecho conmocionó a los padres, una niñita de primaria –dentro del colegio- había pasado por una situación de acoso sexual de parte de un adolescente que trabajaba en el Kiosko del colegio. Los padres hablaban de violación. Sin embargo; las autoridades del colegio y los profesores ocultaron el hecho. Ese silencio cómplice, de no información y denuncia, nos demuestra la indiferencia por lo que sucede en el colegio.

- Bueno yo me tuve que quedar adentro prácticamente porque **había una problema dentro del colegio que no lo han querido decir**, o sea a todos los padres no nos han informado, entonces yo por la seguridad de mi hija me quedé adentro, tuve que entrar a defender a mi hija, por eso más que todo.

- Y ese problema no es conocido ¡ah!, si a mí no me dicen nadie se enterará...

- Nosotros sí lo sabíamos de un principio...

- La directora sabe...

- Yo recién me he enterado en estos días...

-Sino que lamentablemente en la reunión que había en mi salón **el profesor hace de cuenta que acá no pasó nada...** Focus group 2PF2.txt - 30:20 (308:326)

No sé si **la directora quería que quedara un poco... un poco así... tapado...** que no se especule más..., quizás por eso... Entrevista 2D2.txt - 28:87 (913:915)

La situación de no comunicar e informar claramente sobre el problema y las medidas que tomaba el colegio, generó que la información se tergiversase generándose una suerte de “chisme” y especulaciones al interior del colegio. Además, para los padres de familia ello reveló una falta de preocupación por sus hijos.

- Mejor se vería el colegio si la directora hacía una protesta, hubiera sacado a la luz todo, entonces defendiendo a la niña se hubiera visto mejor el colegio. **Pero si ella tapa todo, por eso el colegio queda mal...**

- Si el mismo tío de la niñita ha hablado...

- Hay padres que ni enterados están...

- Yo por ejemplo, recién me he enterado ahora.

[Varias voces, todas hablan a la vez] Focus group 2PF2.txt - 30:69 (1456:1467)

Para el colegio realizar una denuncia o protesta frente a una situación injusta o una violación de los derechos de los niños es “meterse más en problemas más graves” (Entrevista 2P5.txt - 5:25 (120:121)), por ello, la opción por el silencio y la no intervención directa en el problema.

Por otro lado, como ya explicamos antes, la violencia de los alumnos fuera del colegio, no es su responsabilidad.

-¿Y QUE HACE EL COLEGIO FRENTE A ESTA SITUACION?

- Que yo vea... Nada... porque cuando le dije que llamaran al patrullero porque estaban que se hablaban ahí lisuras y media... - **Como dice la directora, del portón para adentro es su responsabilidad que todo esté bien, y de la puerta para afuera ya es responsabilidad del adolescente y de las familias.** Focus group 2PF4.txt - 32:21 (184:192)

Yo dije acá “miss por favor afuera están que toman [licor] ahí”, vine [el] mismo [día] cuando aquí abajo en la esquina, alumnos de acá, con el uniforme de acá, con el buzo estaban que tomaban esos tragos cortos, entonces les dije que las niñas estaban así, alumnas adolescentes... pero **no le dan importancia**, y eso fue lo que le dije yo a la subdirectora. Focus group 2PF4.txt - 32:20 (177:182)

Además para los padres de familia la indiferencia también se revela en las actividades realizadas fuera del colegio y en horarios distintos al horario escolar. Cuando los

alumnos salen a algún desfile o actuación, van solos; sin sus profesores o sin la directora como máxima autoridad del colegio.

- Pero este año que ha participado el colegio en el desfile..., pero también que... usted hubiera visto **a los niños los han dejado por su cuenta**, se supone que **todos los colegios iban con todo su personal, todos los profesores, los alumnos pasaban acompañados... bueno, le dan aliento a los alumnos, ¿no es cierto?, pero ellos solitos.**

- son como niños huérfanos... señorita

- ni siquiera el instructor que ha estado esa vez ahí, que ha estado enseñando, ni siquiera... Estuvo temprano ahí, pero de ahí ya... se fue, los dejó solos, **prácticamente ellos solitos abandonados han pasado desfilando.** Sin personal de...

- sin nada, sin quien los dirija...

- sin personal docente... nada... solos... solitos ellos. Focus group 2PF3.txt - 31:26 (401:417)

Los profesores no asisten a esas actividades o no se involucran más allá de las tareas académicas porque no es su obligación asistir fuera del horario escolar o porque no tienen tiempo. Ante las actividades priman los intereses personales, y no el interés por el alumno y el colegio. Para un informante, antes la labor docente era un sacrificio –una mística, como hemos visto en el caso anterior- ahora, en cambio hay otras labores familiares y principalmente económicas⁶¹ que el educador debe atender.

Quizás más **son los intereses personales**, es lo que un poco por el trabajo, el desgano de repente, algunos que se sienten cansados. Entonces no participan como antes, porque **antes se participaba, todos participaban, nos sacrificábamos, porque era un sacrificio, en cambio ahora no.** Entrevista 2P8.txt - 8:28 (184:189)

Implicaría dar un poco más de repente del tiempo normal que damos y en ese aspecto **debido a factores económicos**, muchos colegas están en otros colegios, están a la carrera, tienen sus hogares, desempeñan otras actividades, entonces **no les permite dar ese tiempo a la institución.** Entrevista 2P6.txt - 6:19 (139:143)

Un gran grupo [de profesores] que lamentablemente... [no participa], es que **el problema es la forma de pensar de ellos, es que ellos tiene otro trabajo, tienen negocios, entonces más se dedican al negocio o al otro trabajo**, que estar pensando “mira si yo me capacito cuánto voy a gastar...”, “bueno, voy a gastar tanto, muy bien...”, “**¿y qué cosa voy a obtener a cambio...?**”, “mejor mira, en mi negocio estoy una semana y saco el doble o el triple de lo que gano en el Estado”. Entonces están más abocados a esa parte, pero **finalmente no se dan cuenta también que eso tiene consecuencias acá en el colegio.** Entrevista 2P10.txt - 10:39 (372:381)

La situación de pasividad, apatía y, podríamos decir hasta anomia que parece tener el colegio; se da como respuesta a la poca motivación que tienen los diversos sujetos o el poco apoyo brindado por las autoridades. La oposición a iniciativas propuestas por los directivos, profesores y alumnos hace decaer el ánimo y mantenerse indiferente a lo que pueda ocurrir en el colegio. La oposición o poco apoyo se da en diversos niveles; esto

⁶¹ Los maestros peruanos deben desenvolverse en doble horario escolar o desempeñar otras trabajos en sus tiempos libres.

es, de la dirección a los profesores, de los profesores a la dirección, de la dirección a los alumnos, de los padres de familia a los profesores.

- Poco apoyo de la dirección o los profesores a las iniciativas de los alumnos

*Ni caso nos hacen, o sea **decimos pero no nos hacen caso, no nos toman importancia a nosotros***. Focus group 2A8.txt - 24:46 (978:979)

*Es que lo que pasa es que **la directora (...) es como una muralla, un muro que no nos deja tampoco avanzar**, ¿entiende...? Porque como lo hemos explicado la mayor parte de nuestras actividades depende de ella, porque ella tiene que firmar los papeles porque a cargo está ella. Entonces si nosotros queremos caminar hay como un muro que se pone allí y no nos deja avanzar tampoco*. Focus Group 2A5.txt - 16:88 (1270:1276)

- Poco apoyo del grupo de profesores

*A veces cuando no se ve apoyo, el grupo también se va desintegrando. O sea hay que hacer mucho en ese aspecto para continuar, por ejemplo **si uno ve que no hay mucho apoyo, que no hay interés a veces, bueno ¿para qué se hace? ¿no?** Y eso también es un punto en contra de repente*. Entrevista 2P6.txt - 6:24 (180:184)

- Poco apoyo de los profesores o padres de familia a la dirección

*Lamentablemente como te digo a veces nos falta un poquito de lo que es la parte directiva, les falta... esa directora de querer llamar... "que les parece así..., así...", pero **ella también podrá tener todas las ganas pero a veces también encuentra apatía**. Entonces cuando hay eso ni por más memorando, ni por más llamada de atención **igualito les da a algunos profesores***. Entrevista 2P3.txt - 3:48 (438:443)

*Pero todo eso se puede lograr si existe buena voluntad de los padres, pero acá señorita yo veo mucha... que **te desanima, yo le soy sincera, yo estoy muy desmoralizada** y como les he dicho... yo voy a pedir mi cambio, yo no estoy acostumbrada a eso, a mi me gusta trabajar, pero me gusta que también apoyen la comunidad, apoyen los padres, yo vengo de un colegio donde sí, mire, hasta trabajo comunal hacemos con los padres, queríamos tener cualquier cosa, ahí... **tu te arriesgabas por algo, porque tenías el respaldo, pero acá no***. Entrevista 2D3.txt - 29:34 (337:345)

- Poco apoyo de la dirección a los profesores

*Por ejemplo hay un profesor nuevo que ha entrado que es el profesor de física, de educación física, que ha querido hacer proyectos allí como poner... como ahora que hay básquet, quería remarcar también que necesitaban implementos y todo eso, ha comprado pelotas y todo ese proyecto que es para la mejora de nosotros **lo ha dado a la directora y no ha habido apoyo de ella**. Y lo que se ha logrado es por parte de él, porque él ha hecho rifas, ha hecho todo, ha organizado con los alumnos, pues, entonces como que ese también, **ese no apoyo que hay por parte de la directora hace que a veces algunos profesores no quieran pues***. Focus Group 2A5.txt - 16:71 (1002:1012)

A veces por **las pocas... digamos... posibilidades que nos da la parte directiva, un poco que nos restringe**, nos dicen “no, ustedes no pueden hacer este horario...”, “no, que muy pronto...”. Nos gustaría por lo menos reunirnos semanalmente, pero no nos permiten, dicen: “no, esto no es así..., están perdiendo clases...” vienen con una presión. Entonces hacerlo fuera de nuestro horario involucra, pues, dejar de lado las acciones que tengamos que hacer y ello conlleva a que no podamos reunirnos con mucha frecuencia. Entrevista 2P4.txt - 4:14 (128:135)

- Poco apoyo de los padres de familia a los profesores

Entonces lo que nosotros hacemos en la escuela sabemos que hay un apoyo en la casa, pero cuando eso no existe, el apoyo no existe en la casa, entonces surge ya un poco el hecho de que... bueno, cómo terminará el alumno ¿no? **En esa parte de pronto nos vemos a veces un poco desanimados**, porque eso es parte de nuestro diagnóstico incluso, **que no recibimos apoyo mucho de los padres**. Entrevista 2P10.txt - 10:36 (317:341)

Es decir, que en el colegio reina una suerte de desanimo y pesimismo por la tarea educativa, desánimo que termina generando un halo de indiferencia y poca preocupación por lo que sucede en el colegio.

c) la desconfianza versus la confianza. Unas relaciones de formalidad La fragmentación de la organización escolar también la podemos observar en los niveles de confianza que existe en el colegio. La situación –que explicamos antes- en la que cada profesor trabaja independientemente hace que el colegio no se muestre como un colegio integrado y en que el se establezca relaciones de confianza. La Directora trata a los profesores de usted, los profesores entre ellos, también se tratan de usted como modo de respeto y formalidad. Las oficinas de la directora y subdirectora están siempre con llave por miedo a que se pierda algo. De igual forma el laboratorio, la sala de innovación y la biblioteca están a cargo de un profesor responsable, y si éste no se encuentra nadie más puede ocupar su espacio.

Durante las visitas hemos podido observar diversas situaciones que dan cuenta de ello. Por ejemplo, el teléfono del colegio está ubicado en la oficina de la directora. Si la directora no se encuentra, nadie puede acceder al teléfono.

La dirección cierra su puerta, cierra el teléfono, **el teléfono lo tiene para ella sola, nunca hemos hecho uso del teléfono**. La secretaria viene a las diez u once porque tenemos una sola secretaria, cada profesor de primaria está en sus aulas. A veces uno se faculta, a veces salgo miro algo e inmediatamente me acerco y digo si algo pasa, o sea espontáneamente cada uno, al menos particularmente trato de indagar sobre qué... y asumir esa responsabilidad. Entrevista 2P1.txt - 1:61 (567:574)

Luego, en la siguiente cita podemos observar cómo la desconfianza y el miedo al robo, hace que cada cual, ni siquiera la directora pueda tener acceso a otras oficinas.

En eso llegó alguien que necesitaba que un documento tenga el sello y firma de la dirección, pero la directora no tenía el sello, pues se lo había dado a la subdirectora. La subdirectora no se encontraba. Ella empezó a quejarse de que cuando lo tiene

ella, y no está se quejan. Ahora que ella lo necesita, no está la subdirectora. Cuando se sugirió que de repente estaba en la oficina de la subdirectora, y se preguntó por la llave; la directora dijo que la única llave que ella tenía era la de su oficina y que no tenía esa llave. La señora encargada del laboratorio recordó que al "pobre profesor xx" (parece que ex - director del colegio) lo culparon de haberse robado dinero de la subdirectora y por eso lo expulsaron del colegio. La Señora decía que el pobre no tenía nada que ver, porque él ni siquiera tenía la llave. La directora dijo, que por eso no tenía la llave, ella se cuidaba mucho, para que no le vayan a echar la culpa de robo. Por esa conversación, ahora entiendo porque todas las oficinas están cerradas con llave. Parece que ha habido experiencias de robo. Cada cual tiene su oficina con llave, y nadie tiene la llave de los otros. (Memoria de visita, Jueves 09 de diciembre del 2004)

d) Los profesores líderes. En el CENC hemos podido encontrar un grupo de profesores líderes que son los que movilizan e impulsan el trabajo. Estos son un grupo de profesores de primaria y secundaria -cinco más o menos- reconocidos por la comunidad como "buenos profesores". A estos profesores los caracteriza sus ganas de trabajar, su capacidad de convocar y motivar a sus colegas, incluso su sola presencia ya motiva al trabajo. Las metáforas que se utilizan para definir a este grupo de profesores son: "los que empujan el carro", "el grupo motor".

*¡Ah! ya, sí, **sí hay profesores que tienen esa capacidad de convocar** y tratarnos de concientizar a todos, que todos debemos trabajar para un fin. Entrevista 2P2.txt - 2:12 (141:143)*

*Pero hay un grupo siempre de docentes, no todos de repente, pero **hay un grupo que siempre trata de hacer las cosas bien**, porque la imagen de la institución mejore, ya sea a nivel de la calidad educativa, el servicio, ya sea al proyectarnos hacia los padres de familia. Siempre creo que eso... supongo yo **en todo ese tiempo de la vida institucional ha habido ese grupo motor que trata de que esto mejore**. ¿no? Sería mucho mejor obviamente si todos compartieran esa idea, pero no siempre es así. ¿no? Entrevista 2P6.txt - 6:2 (17:24)*

- Mira en primaria y en secundaria están muy definidos digamos los profesores que de alguna manera empujan al colegio.

- ¿O SEA SON PROFESORES CON NOMBRE Y APELLIDO QUE SON LOS QUE EMPUJAN?

*- Sí, por supuesto. Yo diría que en primaria hay dos profesores y en secundaria hay un pequeño grupo de tres, cuatro **profesores que jalan el carro**, ¿no?. Entrevista 2P10.txt - 10:80 (769:778)*

Sin embargo, este grupo, también genera una serie de sentimientos encontrados entre sus otros colegas, pues son considerados "los sabiondos⁶²", los que pueden ser favorecidos, motivando sentimientos de envidia o indiferencia.

*Algo que nos puede distinguir de repente es que **hay un buen grupo de profesores con ganas, aunque a veces nos tildan de los que siempre queremos resaltar y***

⁶² Sabiondos: es una forma despectiva de nombrar a los que mucho saben.

todo, pero de ese buen grupo que son algo de diez a quince personas, en general de inicial a secundaria es el que está metido en todo, tal es así que siempre en las actividades ellos tienen que empujar el carro ¿no? eso es, me parece las ganas de un buen grupo y acá hay un buen grupo de trabajo. Entrevista 2P3.txt - 3:13 (157:163)

e) Una dirección ausente. Para muchos de los informantes esta situación de escuela fragmentada, dividida o no unida es causada por la ausencia de la Dirección. La ausencia es física, pero además encontramos evidencias de una ausencia relacional, porque la directora desconoce la vida cotidiana y problemas de la escuela. La dirección no ha logrado ser el sujeto que dé unidad al centro educativo, no ha asumido su rol de líder en una organización -como hemos visto antes- es un grupo de profesores quienes intentan ser ese grupo movilizador de la tarea educativa. La ausencia de la directora es más evidente en el turno de la tarde.

- ... pero en una parte la directora ¡no...!
- Ahorita no está..., creo... ¿no?
- Ahorita se acaba de ir
- Ya se fue... en la mañana... está
- ¿USTEDES QUISIERAN QUE ESTUVIERAN MÁS PRESENTE?
- Sí...
- ¿PARA QUÉ...?
- Para que pueda escucharnos...
- Para que vea los problemas que hay...
- **Para que ella misma viva la experiencia que nosotros vivimos, para que ella vea lo que pasa acá, porque no solamente que los profesores que le comuniquen a ella sino que ella se dé cuenta también.**
- ¿Y NO LA SIENTEN PRESENTE AQUÍ EN EL COLEGIO?
- No...
- No se hace notar... Focus group 2A8.txt - 24:64 (1437:1476)

- Se le dice a la directora, pero la directora dice: "Ya, ya, ya,..." -De ahí no... se le olvida, parece.... **No nos escucha**
- En otras palabras y conclusión, **a la directora no le interesa nada lo que es del colegio. De verdad, porque no se preocupa por nada.**
- Claro, en pocas palabras, ya lo dijo todo.... No le interesa... Focus Group 2A5.txt - 16:81 (1192:1200)

*Porque me parece a mí que **la que debe ser el líder del colegio no lo está asumiendo, y es la directora.** La directora es la que debe impulsar todo ese trabajo, debe estar orientado, debe apoyar permanentemente a sus profesores, velar porque la institución no solamente se vea en la parte administrativa digamos el buen funcionamiento y que los padres tenga alguna relación. Sino en la parte pedagógica y ver qué es lo que se está produciendo, qué es lo que produce cada aula y en conjunto que es lo que estamos haciendo... Entrevista 2P4.txt - 4:19 (185:199)*

Los sujetos reclaman la presencia y preocupación de la directora en los asuntos del colegio. La directora debería ejercer una mayor supervisión a los docentes y a los alumnos y la que debe solucionar los problemas que tiene la institución. Al igual que en

el caso anterior aquí encontramos la metáfora de la dirección como la cabeza de la organización.

*Yo pienso que **la cabeza principal es la promotora de todo, porque ella es la que debe solucionar esto**. Si yo fuera directora, yo hago por ejemplo un seguimiento: ¿quién vende la droga acá? Un día agarro a todos mis auxiliares, el portero, el servicio, los agarro me voy y me meto a cada aula y empiezo a rebuscar rincón por rincón. Para ver quiénes son los que..., y detectado [el alumno] expulsión definitiva.*
Entrevista 2P5.txt - 5:28 (153:157)

Efectivamente, en muchas de las visitas realizadas al colegio, la directora no se encontraba pues, según me indicaba el portero o los profesores se encontraba realizando gestiones en la UGEL. En una oportunidad, llegó y se retiró a los 15 minutos aduciendo que había sido citado en el juzgado, o salía rápidamente porque estaba haciendo las gestiones para los alimentos de los niños en el Ministerio de Salud.

9. LA ORGANIZACIÓN FORMAL

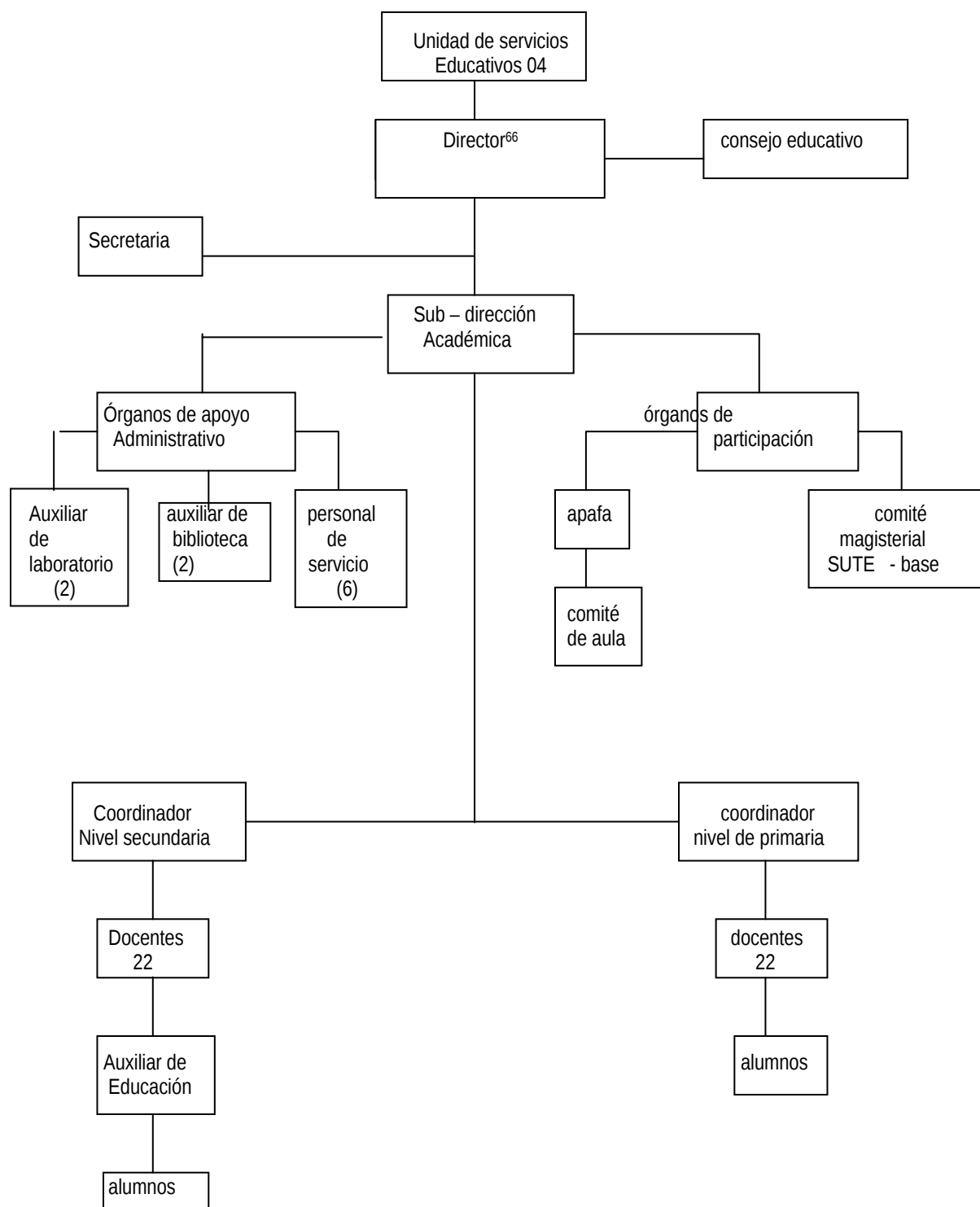
El colegio presenta una estructura formal en la que se puede ver en lo alto del organigrama (ver gráfico N°2) a la dirección, la dirección académica y el consejo educativo⁶³. Luego, encontramos a los órganos de participación: la asociación de padres de familia y el comité magisterial SUTE-base. Aquí no encontramos al Municipio Escolar u otro estamento que signifique la participación de los alumnos. También encontramos los órganos de apoyo administrativo: los auxiliares de laboratorio, los auxiliares de biblioteca⁶⁴ y el personal de servicio⁶⁵. Finalmente en lo más bajo de la línea de jerarquía hallamos a los profesores, los auxiliares y los alumnos.

⁶³ El consejo educativo es una unidad creada en las instituciones educativas con el objetivo de motivar la participación en las decisiones del colegio. Este órgano está formado por la directora, un profesor de primaria, un profesor de secundaria, un representante de los padres de familia y un representante de los alumnos.

⁶⁴ Durante el tiempo de las visitas al colegio nunca se vio que la biblioteca estuviera funcionando. Siempre se encontraba cerrada.

⁶⁵ Notamos que el colegio cuenta con 6 personas encargadas de la limpieza en el colegio, lo que resulta excesivo.

Gráfico N° 2. Caso 2: Organigrama del CENC



Para comprender la estructura formal del colegio vamos a explicar las relaciones del colegio con el Ministerio de Educación, el funcionamiento de las comisiones de trabajo, el

⁶⁶ Este es un organigrama que está colgado en la pared de la antesala de la secretaria. Es un panel de información al público. Sin embargo, podemos ver que este organigrama no está actualizado pues aparece el nombre del director anterior y no el de la directora actual

sentido de las actividades que ellas desarrollan, y las formas de coordinación al interior del colegio.

a) La coordinación externa con el Ministerio de Educación. Este es un colegio estatal que depende exclusivamente del Estado. El Estado se encarga, principalmente, por no decir únicamente, de pagar los sueldos de los profesores. Todo otro gasto que suponga la mejora o mantenimiento de la infraestructura y los equipos del colegio, corre a cuenta del colegio, quien debe buscar los fondos recurriendo al apoyo de los padres de familia, a las donaciones o desarrollando actividades para recaudar fondos.

Es así, que si bien la escuela debe atender a los niños y jóvenes gratuitamente, esa imagen de gratuidad no es del todo cierta, porque -como explica la directora- los padres de familia deben aportar una cuota al año que es administrada por la Asociación de Padres de Familia. Esa cuota sirve para cubrir las necesidades que tiene el colegio. Ello genera una serie de conflictos entre los padres de familia y el colegio. Para la directora y algunos profesores hay una suerte de **asistencialismo** de parte del Estado que ha generado que los padres se acostumbren a no apoyar ni colaborar con el colegio.

*... no se les ha concientizado a los padres del rol que ellos deben de tener, **ellos se han acostumbrado a que como es colegio del Estado, el Estado debe de darles todo, debe de darles todo, y cosa que no es así**, porque si bien es cierto, el Estado da, pero más se va en el pago de lo que es profesores, personal, como le vuelvo a repetir se han acostumbrado al asistencialismo acá, tienen vaso de leche, comedores populares, este... entonces, **el aporte ¿sabe cuánto dan? 10 ó 15 soles⁶⁷, ni lo que dice la ley de las APAFAS, no quieren ellos aportar**, se reúnen en una asamblea y dicen “No pues”, ¿cuanto van a dar? 10 soles, 15 soles para todo el año, entonces dígame, ¿cómo se puede trabajar? Entonces ha faltado la concientización pienso, o de repente, también es debido al asistencialismo que el mismo Estado les ha hecho creer que son gentes pobres y humildes y que no pueden aportar, porque en el fondo... si usted se da una vuelta por la comunidad, encuentra colegios particulares de 50 soles, 100 soles, y ahí los llevan a sus hijos, o traen también a alumnos que vienen de colegios particulares, o sea lo que significa que pueden, pueden aportar,... Entrevista 2D3.txt - 29:6 (35:53)*

*Entonces nos meten al cerebro de que nosotros busquemos en los niños calidad educativa, busquemos líderes, busquemos con miras hacia el progreso. Pero de que nos sirve cuando el Estado dice “Padres de familia, no compren libros porque los libros los vamos a mandar nosotros...”, “...padres de familia, la enseñanza es gratuita...” entonces **el padre de aquí de esta zona se ha acostumbrado a que todo le den regalado, y cuando tú le pides un libro de un sol, esos que venden en los carros dicen: “ay... no tengo..., no tengo!”**. Entrevista 2P1.txt - 1:11 (73:81)*

*Porque mire, esto de Collique se ha iniciado como un asentamiento... ha sido una invasión anteriormente entonces yo pienso que **los padres** son muy ajetreados, tienen una idiosincrasia, son muy rebeldes, son problemáticos, son críticos, son problemáticos, se quejan de todo, **todo quieren que les den a manos abiertas, no se esfuerzan, no quieren salir adelante**. Quieren todo que le den la mano, tienen su*

⁶⁷ un sol equivale a 4.10 euros

*vaso de leche, tienen su comedor popular, aquí les dan su almuerzo, aquí en el colegio quiere que la leche que llegue que les den desayuno a sus hijos. **Realmente los padres no invierten en sus hijos, no se preocupan, quieren todo... todo gratis, todo servido.*** Entrevista 2P5.txt - 5:37 (195:205)

Estas citas nos revelan el discurso oculto del aporte económico de las familias al colegio, discurso liberal en contra de la gratuidad de la enseñanza y la inversión del padre familia en la educación.

Para la directora los padres no aportan porque no están identificados con su institución. De esta forma la identificación pasa por el hecho concreto del aporte económico al colegio.

*... **los padres de la comunidad no están muy identificados con la institución y no hacen muchos aportes como para poder mejorar los servicios a brindar ¿no?** Acá los padres se han acostumbrado al asistencialismo dentro la comunidad, cuando en realidad hay grupos diferenciados de padres de familia que no tienen, pero hay grupos de padres de familia que sí tienen, pueden dar, pueden aportar, pueden apoyar a la institución, pero **no hay esa identificación con la institución para poder apoyarlo económicamente para que mejore los servicios, infraestructura, el mobiliario, la ambientación.*** Entrevista 2D3.txt - 29:3 (18:28)

A pesar de lo que se señala, los padres hacen mucho sacrificio por tener a sus hijos en el colegio, pues el Estado no cumple plenamente con ofrecer una educación gratuita. Los padres deben realizar, por ejemplo, las siguientes acciones: contratar a profesores para el desarrollo de actividades extracurriculares (como la danza o el deporte), implementar el colegio con la compra de computadoras o implementar la biblioteca del colegio, todo orientado a lo mejor para sus hijos.

*Hay un profesor, pero ¿qué nos gustaría?, que se dedique por horas a todo el colegio, ¿no? no solamente a un grupo de secciones, entonces ahí por ejemplo **ya no tendríamos que gastar nosotros de pagar a un profesor, porque cada vez que se hace el festival folklórico cada aula contrata a un profesor y paga un profesor.** Entonces prácticamente como dijo usted enantes [antes], todos los meses prácticamente hay que estar dando una cuota de algo, de algo... y de algo, una cuota..., una cuota... Entrevista 2PF1.txt - 18:63 (578:585)*

Además encontramos testimonios que nos revelan que el colegio ha ido progresando gracias al apoyo de los padres de familia y no del Estado. Incluso la infraestructura fue construida gracias a la comunidad.

*... porque **este centro educativo no lo hizo el Estado**, este centro educativo se ha hecho con obras de los padres de familia, los padres de familia han sido los que han trabajado, mal hecho en algunos porque no tuvieron, inclusive la dirección de un arquitecto. **Todo eso se llevó a cabo con los padres de familia...** Esta parte de acá es lo único que se ha llevado a cabo por medio del Ministerio, los techos ¿no? inclusive los techos tuvo que refraccionarse en algunos aspectos, porque los padres... solamente era el entusiasmo que tenían... porque esto estuvo destinado para un mercado, pero los padres viendo la necesidad de que sus hijos estudiaran, entonces lo consideraron. Porque los primeros profesores fueron Ad-honorem los que*

*trabajaron, es la historia, fueron ad-honorem. Poco a poco han ido... después de un cierto tiempo recién fue reconocido por el Estado como institución. Primero comenzó con el nivel primario, luego con el nivel secundario. **Entonces antes sí ha habido bastante apoyo del padre de familia, había una identificación.** Entrevista 2P8.txt - 8:57 (457:473)*

El colegio se rige por la normativa emanada por el Ministerio de Educación y sigue sus recomendaciones y directivas. En el momento de la recogida de información, el colegio estaba desarrollando dos programas del Ministerio de Educación: el programa Huascarán y el plan de emergencia de lectura.

Gracias al programa Huascarán el colegio recibió 11 computadoras. La sala de innovación fue inaugurada en el mes de marzo con la asistencia de la esposa del Presidente de la República. Sin embargo, la sala de innovación ha generado una serie de conflictos en el colegio, como veremos más adelante.

*... el gobierno ha planteado este **proyecto Huascarán**, que es una innovación hacia todos los centros educativos y también se ha dado **el plan de emergencia de lectura**. El plan de emergencia nos ha aumentado las horas académicas con respecto al nivel secundario y ya trabajamos a nivel de las horas que nos han incrementado y haciendo uso del plan de emergencia los chicos están leyendo semanalmente una lectura en las diferentes áreas que existen: para comunicación, para lo que es matemáticas, para todos los cursos. Entrevista 2P5.txt - 5:10 (44:50)*

b) Las comisiones de trabajo. Para el desenvolvimiento de las acciones en el colegio se han conformado 25 comisiones de trabajo, es así que cada profesor está inscrito en más de una comisión. Estas comisiones se encargan de planificar y realizar actividades que están vinculadas con el calendario cívico escolar: día de la madre, día del padre, fiestas patrias, día de la bandera. Otras comisiones están vinculadas con proyectos del colegio como la Escuela de Padres, el Municipio Escolar, El festival Folklórico, la Feria de Ciencias, la Defensoría escolar, entre otras. Hay comisiones también encargadas de aspectos administrativos, como la comisión de recursos financieros, la comisión encargada del Quiosco.

Como podemos ver, las comisiones se refieren a actividades puntuales que deben desarrollar –incluso muchas veces ya definidas en el mes de marzo- por tanto los profesores que integran una comisión se convierten en meros organizadores para llevar a cabo la actividad designada. No son comisiones que trabajen en equipo durante el año y realicen varias acciones en función de unos objetivos específicos. Su trabajo es más bien de organización y logística en un momento determinado.

*En las reuniones de marzo... como se hace en marzo la planificación, **ahí se planifican todas las fechas que se van a celebrar**: el día del maestro, el día de la feria de ciencias, todo eso... [para] se anota un grupo de personas ¿no?, primero se agrupan, como decir, voluntariamente para ver si lo hacen o no. Entonces ya después... necesariamente **todos tienen que integrar una comisión** porque nadie se queda sin trabajar. Entrevista 2P2.txt - 2:23 (227:233)*

Las comisiones se forman en el mes de marzo y voluntariamente los profesores se van inscribiendo en las comisiones a las que desean pertenecer. Luego el equipo de la comisión –generalmente con no más de cuatro profesores- se reúne y elabora un plan de trabajo. Este plan de trabajo es presentado a la asamblea de profesores, quien es en última instancia quien decide y aprueba la actividad. La asamblea tiene la potestad de cambiar la propuesta de la comisión.

*Y este... buscamos de acuerdo a la fecha que nos toca reunirnos para formar nuestro plan de trabajo, de acuerdo a lo que ya se expuso en marzo, porque en marzo se hace un pequeño bosquejo de lo que se piensa hacer. Aquí ya la comisión se reúne, refuerza mejor el trabajo, **se llama a una asamblea, se expone lo que plantea la comisión, la asamblea lo aprueba y luego ya se da la ejecución del plan de trabajo.*** Entrevista 2P11.txt - 20:46 (389:395)

Una vez aprobada la actividad, la comisión organiza su ejecución y para ello solicita el apoyo de los demás profesores. Para los profesores es importante apoyar como una forma de reciprocidad, ya que ellos luego como parte de una comisión también necesitarán el apoyo de otros profesores.

*Sí porque todas las actividades son recíprocas para los apoyos ¿no?, entonces **nos tienen que apoyar necesariamente porque también vamos a apoyar a ellos.*** Entrevista 2P12.txt - 21:43 (534:536)

Las comisiones son una forma de delegar la organización de las actividades al grupo de profesores y son una forma de trabajo en conjunto.

*no, no, no, **aquí se trabaja en conjunto**, todos...para eso la directora ha puesto comisiones, hay comisiones... hay comisión para el día de la madre, comisión para el día del padre, comisión de folklore, comisión de todo, de ciencias, de la feria de ciencias, **todo, todo, todo, es comisiones.** Y esas comisiones lo llevan en un papelote a las reuniones, y ahí se decide.* Entrevista 2Ax2.txt - 27:35 (317:322)

Al final del año, las comisiones realizan una evaluación de las actividades desarrolladas.

*Ya a fin de año hacemos una evaluación de toooodo el trabajo que hemos hecho nosotros. O sea **cada comisión presenta su informe**, presenta su informe y ya conjuntamente igualito también, igualito que hicimos en marzo. **Evaluamos en qué hemos fallado, en qué hemos cumplido**, esto y esto y ya... y se hace el informe del trabajo final.* Entrevista 2Ax1.txt - 11:53 (572:577)

Las comisiones planifican, organizan y ejecutan la actividad; sin embargo, no todas lo hacen. Por ejemplo, la comisión encargada de organizar el Municipio Escolar, no lo hizo en el año 2004, por lo que se tuvo que mantener al mismo Alcalde Escolar durante todo el año 2005. Al final hay comisiones que sí trabajan y otras que no. El colegio no utiliza mecanismos que aseguren que todas las comisiones trabajen por igual. El trabajo de las comisiones depende de los profesores que la impulsan.

*... entonces **esa comisión siempre va al día si hay alguien que está que la empuja**, si nadie la empuja no pasa nada.* Entrevista 2P4.txt - 4:46 (436:438)

*Claro, evaluando obviamente **hay comisiones que cumplen sus objetivos y otras también no**. O sea hay responsables por comisiones y no todas a veces andan al mismo ritmo. Así es. Entrevista 2P6.txt - 6:12 (79:81)*

Una profesora narra cuando una comisión ha fallado como nadie puede hacerse cargo de la actividad, porque es visto por los responsables de la comisión como una intromisión de los otros y el desconocimiento de la decisión acordada en marzo sobre la conformación de las comisiones.

*No, ahí dependería de la dirección que motive a la comisión, si ve que la comisión no está funcionando que la motive, ¿no?, porque ahí el problema es que si alguien fuera de la comisión lo hace es como que está desconociendo a la comisión, o sea todo se tiene que hacer con las comisiones y la dirección, es el respeto a los que voluntariamente se han puesto para trabajar. Porque ya han pasado otras veces así, de que **a veces la comisión no funciona y hay profesores que de buena fe queremos siquiera hacer algo y luego se hace la crítica, ¿no?** que hay una comisión que se desconoce, se le quita autoridad, que cada quien quiere hacer lo que quiere y bueno se genera más problemas. Entrevista 2P11.txt - 20:72 (750:760)*

c) el sentido de las actividades. Como hemos señalado, las comisiones planifican y organizan las actividades. El principal objetivo de las actividades es reunir fondos para la adquisición de equipos o mantenimiento de la infraestructura del colegio. Entonces las actividades –aquellas organizadas a nivel institucional- están organizadas para cumplir con objetivos económicos y no educativos.

*Por ejemplo **una actividad fuerte es el festival folklórico** que este año va ser concurso y con ese dinero se ha comprado computadoras y todo, si **el festival folklórico es una de los que genera mayores ingresos para el colegio**. Bueno el día de la madre, el día del padre es un ingreso pero que es para el consumo propio del profesor, pagamos nuestra cuota, consumimos y ahí casi nunca queda nada, todo se consume, todo el dinero se consume... día del padre, día de la madre, día de fiestas patrias a veces es venta de escarapelas, el año pasado fue venta de escarapelas, se dio para poder solventar lo que era gastos del equipo, para algún tipo de premiación. Entonces ahí también siempre está esa rendición de cuentas. Si hay dinero se tiene que dar, igual que para el aniversario que es otra actividad fuerte que se hace. Entrevista 2P11.txt - 20:76 (811:823)*

*Del proyecto [Huascarán] nos trajeron 11 [computadoras], más las 7 son 18, ¿no?... porque acá también tenemos otra computadora en secretaría, entonces ya tenemos esa aula, que fue un **trabajo conjunto con todos los profesores**, ¿de qué manera? que **se hacen en las actividades**, por ejemplo, **el festival de danza, se hace el reciclaje, y así otras actividades económicas que todo va a una sola bolsita que se llama recursos financieros**, quiosco, y al fin vemos cuánta de plata hay. Nos alcanza para dos computadoras, dos computadoras; nos alcanza para tres computadoras, y así se ha comprado. Entrevista 2D3.txt - 29:28 (241:249)*

Las actividades permitidas en el colegio son las programadas en el mes de marzo y que tienen una comisión que se hace cargo. Luego, si durante el año se quieren realizar otras actividades, éstas deben ser autorizadas por la dirección y, muchas de ellas son

consideradas por la dirección como “pérdida de clases” por lo que no se autoriza su realización o se pospone. Lo interesante es que justamente aquellas actividades, que pueden estar orientadas al desarrollo educativo del alumno y no a la mera recaudación de fondos, no son permitidas en el colegio.

*Por ejemplo, para esta gimnasia rítmica [se refiere a un concurso de gimnasia rítmica que se realizó el día de la entrevista] a la profesora la ha hecho caminar..., “que el jueves..., que el viernes..., no profesora que se pierden clases...” **Es una labor educativa, se está aprendiendo a compartir**, se está aprendiendo a hacer una barra. Pero ella [la directora] no lo ve así como nosotros. **“Pérdida de clases..., es pérdida de clases...”**, “pérdida de clases”, todo lo ve pérdida de clases. Entrevista 2P1.txt - 1:22 (157:163)*

Los alumnos, también realizan actividades, en coordinación con sus profesores. Estas actividades tienen la misma finalidad de recaudar fondos para cubrir cualquier necesidad del colegio.

*Sí, por decir eso, nosotros apoyamos, algunos profesores pasaron a los salones, también yo comuniqué. **Hacemos como decir, actividades**, hacemos el circo, todo se realizó, casi la mayoría acudieron y **pudimos hacer nuestro objetivo que era comprar lunas a los salones que faltaba**, como acá a la biblioteca, acá de arte y así. Entrevista 2A3.txt - 14:42 (501:506)*

Si bien las actividades están programadas desde el mes de marzo, su ejecución –a decir de los sujetos entrevistados- es percibida como improvisada. La improvisación otorga una imagen de desorganización y desorden.

*... no hay una planificación, **estamos acostumbrados acá al momento**. Por ejemplo tenemos que hacer un mural, entonces a última hora, todo es este... no se prepara como en otros colegios, no hay un seguimiento constante, que ya tienen un plan de trabajo, mes por mes qué se va a hacer y se planifica con anticipación. Entonces todo el mundo corre a última hora, **se hace todo a última hora por cumplir**, más no ves ese cambio que debe haber. Tú ya sabes que tal mes tiene que salir tal cosa. Entrevista 2P3.txt - 3:9 (121:130)*

*Por ejemplo, llega el día de la madre y se supone que ya en marzo se ha dado más o menos las indicaciones que vamos a hacer tal cosa..., pero nos llaman a una reunión dicen: “ya, mañana miércoles doce del día...” **uno ni se entera que hay reunión por ejemplo, porque todo es tan... tan espontáneo**. El otro día nos convocaron para decirnos que folklore del 30 de agosto se cambia al... por ejemplo 18 de setiembre, porque no se habían anotado suficientemente los profesores, no habían grupos de danza, y últimamente estamos cambiando fechas y **hasta las tareas que ya habíamos programado se están cambiando**. Entrevista 2D2.txt - 28:53 (448:457)*

No hemos podido encontrar la referencia a actividades a nivel institucional como modo de concretar la misión y visión del colegio. Como ya explicamos antes, las actividades vinculadas con el desarrollo de los valores en los alumnos se deja a la autonomía de cada aula y a nivel de la relación maestro – alumno.

d) La coordinación interna: para aspectos administrativos y no pedagógicos. Los profesores coordinan a través de reuniones que realizan, principalmente en el mes de marzo, y luego, durante el año en reuniones trimestrales o semestrales. Los asuntos que se coordinan se refieren a los problemas del colegio y los alumnos, buscando encontrar la mejor solución al problema presentado.

*Por ejemplo, cuando hay reuniones.... Depende de las reuniones que haya ¿no?, por ejemplo **hay problemas dentro del colegio entonces hacemos esa reunión y todos participamos** y tratamos de sacar, como decir, una idea general para solucionar o, **dar las alternativas para solucionar los problemas** que se presentan en el colegio. Entrevista 2P2.txt - 2:6 (63:68)*

También se coordinan los asuntos académicos y pedagógicos, pero ello principalmente por grados, áreas o niveles de estudios.

*... hay una coordinación, eso sí... **hay una coordinación de cómo sobrellevar ciertos problemas, entonces el trabajo es en equipo**, y entonces, hay un apoyo a los profesores "tenemos problemas con ciertos alumnos", "con estos alumnos no tenemos problemas" y tratamos de unirlos y buscar la manera cómo hacerlo. Conversamos, porque en este año en ciencias sociales, es una coordinación, es por áreas, cómo tratamos los temas, qué hacemos con estos alumnos... **Coordinar en el área de ciencias sociales los temas que vamos a tratar y las formas que vamos a plantear los temas...** Entrevista 2P13.txt - 26:45 (427:436)*

Los espacios de coordinación considerados como importantes por la institución, son a su parecer escasos. Durante el horario escolar difícilmente se puede coordinar, porque se "pierde clases" dedicado a los aprendizajes de los alumnos. Fuera del horario escolar, tampoco se puede coordinar, porque los profesores tienen otras responsabilidades que atender. Así, el momento más importante de coordinación es en el mes de marzo cuando aún no ingresan los alumnos a estudiar.

*[se refiere a reuniones de coordinación] No, así a nivel general no, es muy poco, o a veces estamos en reuniones pero es con primaria y se ven situaciones de ambos ¿no?, no es así, algo exclusivo. **Se ha pedido en la dirección reuniones exclusivas de secundaria para ver nuestra problemática, nuestra situación, pero eso es un poco... con esto de no tener pérdidas de horas de clase y todo... se limita bastante**, son cositas a veces que dificultan pero siempre buscamos la manera o la forma de estar ahí, de conversar, de ver las cosas, de cómo está la situación, de cómo están los alumnos, de alguna manera coordinar, ¿no? Entrevista 2P11.txt - 20:22 (180:188)*

Sin embargo, a pesar de los pocos espacios formales para coordinar, los profesores encuentran momentos y espacios informales para encontrarse y coordinar.

*No, son muy escasas lamentablemente, al menos a nivel de secundaria son muy escasas, es poquísimo. **Como le digo tratamos de buscar el tiempo, nos encontramos acá y conversar, charlar o en el pasadizo...** Entrevista 2P11.txt - 20:21 (169:172)*

Vemos en los relatos, que la coordinación de la acción educativa pasa a segundo plano cuando se trata de los aprendizajes de los alumnos. Sin embargo, en las observaciones realizadas durante las visitas al centro hemos encontrado que se ha convocado a reuniones –de modo imprevisto- por niveles durante las horas de clase.

La mayor parte de las reuniones de coordinación se refieren a aspectos organizativos y logísticos de una actividad, pocos son los espacios para coordinar sobre el por qué y para qué educar o asuntos más trascendentes de la vida escolar. Las reuniones quedan entonces a un nivel de discusión administrativa: definición de tareas, distribución de tareas, aspectos económicos, entre otros; y no a un nivel de discusión pedagógica y mucho menos ética de la tarea educativa.

[las reuniones de coordinación] De acuerdo a la agenda, por ejemplo ahí vemos lo problemas de las actividades por decir, ¿no? Pero generalmente **la discusión que debería centrarse en cuanto a la problemática y al aprendizaje del alumno no se da** difusión a eso, se da difusión más que todo a la parte de la organización, a la parte del problema del orden, de las actividades que se tienen que generar, **pero no se discute ni se dialoga mucho en cuanto a qué estamos haciendo por nuestros alumnos**, en qué estamos fallando o en qué hay que mejorar. Entrevista 2P4.txt - 4:60 (555:562)

Sí, de **esa discusión de disciplina, como está el rendimiento escolar, de chicos con problemas, eso no tenemos espacio para eso, no hay espacio**. Por eso tú puedes consultar con la profesora que viene y habla cómo están los chicos de 4to año "A" en su nivel de estudio, están rindiendo o no están rindiendo, eso así personal de dos, de tres, pero a nivel de como secundaria... no hemos tenido hasta ahora ninguna reunión en este año, no hay ninguna reunión. **Por ahí dicen: "no, eso es perder clases.."**, Entrevista 2D2.txt - 28:66 (604:614)

La coordinación con los padres de familia resulta difícil para el colegio. Los padres de familia organizan actividades según sus propias prioridades y no se ha logrado articular el trabajo que realiza la Asociación de Padres de Familia (APAFA) con el plan de actividades de las comisiones. La coordinación de la APAFA es directamente con la directora.

... ahora generalmente **se coordina a nivel de dirección, nada más dirección - APAFA**. Y como le digo ellos a veces quieren poner sus propios acuerdos, quieren realizar sus actividades y priorizan. **A veces ellos priorizan unas cosas y nosotros priorizamos otras cosa**, entonces últimamente hemos estado tratando a los comités de APAFA integrarlos a las asambleas del mes de marzo. Contarles nuestra problemática, inclusive acuerdos, pero a veces quedan en nada los acuerdos porque no se llegan a concretizar, por los problemas que tenemos con los padres de familia que a veces tienen otra forma de pensar, entonces no se logra, no se logra. Entrevista 2P8.txt - 8:52 (410:426)

En la coordinación con los padres de familia entra en juego el dinero de los padres. Lo que está en discusión es la mejor manera de utilizar el dinero que han dado los padres a la Asociación para que se realice obras en el colegio. Y es por ello que se generan una serie de conflictos al interior del colegio.

No, ya no. **Antes sí, antes tenía que haber un plan del colegio que se vinculaba con el plan de APAFA** y se tomaba los dos y ahí se priorizaba qué actividades se iban a realizar en el año porque aquí también está en juego el dinero de los padres. Entonces se hacía esto pero ahora no, **ahora los padres por su lado, el colegio tiene sus prioridades, a veces la directora manda a requerimientos, no le hacen caso.** O sea se ha roto bastante esa relación de la participación de los padres respecto al centro educativo, ya no... Entrevista 2P6.txt - 6:62 (536:545)

... uno de los problemas que tenemos es de que por ejemplo cuando realizamos nuestro plan de trabajo anual, a veces **los padres de familia quieren ellos realizar un plan paralelo** y eso dificulta, dificulta nuestro trabajo. Nosotros lo que queremos es que tanto la problemática que tenemos a nivel institucional lo llevemos a cabo los profesores y padres de familia ¿no?, pero **a veces los padres de familia, como ellos quizás quieren hacer sus propias obras.** Bueno, ahí veo egoísmo quizás, entonces ellos quieren a toda costa dar a conocer sus obras, independiente de lo que el profesor... y a veces no concuerda porque no es lo primordial, no es lo esencial... Entrevista 2P8.txt - 8:46 (372:387)

La cita anterior nos revela la falta de comunicación entre los padres de familia y el colegio, lo que genera una serie de conflictos, como veremos más adelante.

10. LAS ASAMBLEAS: ESPACIOS DE DISCUSIÓN, DECISIÓN Y CONFLICTO

En el CENC todos los acuerdos y decisiones referidos a la marcha del colegio pasan por su discusión en la asamblea de profesores o en la asamblea de padres de familia. Esta práctica de discutir y acordar de modo conjunto, es una práctica democrática –a decir de los sujetos- que se ha instalado en el colegio desde años atrás y que ha sido establecida por la organización sindical.

... acá sí ha estado bien claro ese mecanismo, que es a través de las asambleas, en eso sí, en eso sí es bastante. De repente también en lo que es la organización sindical del colegio, que yo ya encontré por ejemplo cuando llegué. **Toda decisión importante, ejecución de actividades grandes, importantes, lo que es decisiones se realizan a través de reuniones.** Es más cuando no se realizan y se toman decisiones de repente de arriba, hay reclamos. Por ejemplo los profesores dicen “¿cómo han tomado esa decisión...?”, “no nos han consultado eso...” En eso siempre se ha visto, o sea siempre el profesor tiene que estar antes de una ejecución o enterado de lo que va a pasar o que él decida... Entrevista 2P6.txt - 6:37 (303:313)

También en asamblea, hasta la misma ficha de supervisión que tenemos lo hemos debatido, o sea la comisión presenta una propuesta, todos vamos a asamblea y juntos vemos qué debe quedar, qué debemos añadir, todos. **Acá hay más democracia como decimos nosotros, todos estamos en el trabajo.** Entrevista 2D2.txt - 28:60 (537:541)

a) las asambleas de profesores. En el colegio se realizan las asambleas de profesores para decidir todo lo referido a aspectos pedagógicos, administrativos, logísticos y hasta financieros. En el colegio no se concibe decisiones impuestas por la dirección ni por el

SUTEP ni por ningún coordinador o profesor. Incluso –como señala un profesor- se discute hasta aquello que es parte de la función de la dirección del colegio.

*Mira a mi me parece..., yo hace un par de años atrás he reflexionado sobre este tema y decía: "creo que los colegios del Estado son los que digamos de alguna manera ofrecen mayor participación para discutir, para debatir y para tomar acuerdos". O sea no hay creo, por lo menos que yo conozca casos como los colegios del Estado, ¿no? Entonces **acá discutimos todos los temas, incluso los temas que deberían ser parte de la función de la directora, me refiero a la gestión, y esa parte incluso pasa un poco también por la discusión.** Entrevista 2P10.txt - 10:50 (513:521)*

Y aunque la dirección quiera imponer alguna decisión, el colectivo de profesores no lo permite, pues es la asamblea la que decide. Con la imposición de alguna decisión, la directora corre el riesgo de ser denunciada y, hasta expulsada del colegio. La imposición de ideas sin discusión y debate por el pleno de los profesores genera conflictos en el colegio y resentimientos difíciles de subsanar.

*Sí, se discute y se aprueba, no es la dirección, **a veces la dirección quiere imponer pero la asamblea es la que decide.** Entrevista 2P8.txt - 8:74 (639:646)*

*[los profesores empezaban a] confabular y sacarla, ¿no?, cosa que acá en este colegio se ha hecho. Director que venía, **director que comenzaba a ser autoritario** o tenía otras cosas que no buscamos en el centro **entonces se le sacaba** ¿no?. Entrevista 2P3.txt - 3:17 (185:194)*

Vemos así que en este colegio, la dirección decide poco, si es que ello no ha pasado antes por la discusión en la asamblea de profesores. Consideramos que esta situación es valorada por la directora –no como una forma de ejercicio democrático- sino como modo de compartir responsabilidades ante problemas que puedan surgir con la administración del Ministerio de Educación.

*Entonces cuando a mí me han acusado "qué la directora no dejó ingresar a los alumnos", entonces, qué pasa que... vinieron del Cadel⁶⁸, yo mandé llamar a ellos [los profesores], vengán la comisión, vengán profesores, aquí hay una acusación, entonces ahí, **"la directora no es la culpable, somos todos, porque todos hemos decidido.** Queremos mejorar nuestro colegio y todos hemos acordado"... Entrevista 2D3.txt - 29:62 (745:757)*

Sin embargo, para un profesor el hecho de que las decisiones se tomen en asamblea no le resta autoridad a la directora. Podemos encontrar en su discurso –como en otros- el reconocimiento de la autoridad formal de la dirección, como "cabeza de la institución", pero que en la toma de decisiones es una más del grupo.

*Aquí es una decisión colectiva de los profesores más la autoridad y **las decisiones las tomamos en consenso, respetando que existe una autoridad.** Esa es la particularidad, porque **en algún momento nos cuestionaron que nosotros***

⁶⁸ Unidad de la UGEL que se encarga de atender las denuncias de los alumnos, los padres de familia o la comunidad hecha a los colegios de una jurisdicción.

hacíamos lo que nosotros queríamos, no, no es así, sino que hay una autoridad que representa, que es la cabeza ¿no?, que legalmente nos representa en todo lugar. Entrevista 2P7.txt - 7:23 (181:186)

Muchas veces las asambleas -al igual que en las reuniones de coordinación- se convierten en espacios de discusión de aspectos administrativos, financieros y logísticos de una actividad como se relata a continuación.

*Ahora me refiero en la discusión de los temas, por ejemplo que el aula de innovación en un momento fue tema de discusión, que no debería haber una discusión creo yo porque si es una necesidad del colegio obviamente se tenía que hacer. Pero de pronto el problema no está tanto en eso sino en como... **cuando uno genera recursos, muy bien ¿a qué se destina?**, entonces acá en el colegio obviamente uno va priorizando cosas. Entonces dijimos "bien, un taller" "¿pero un taller de que tipo?", entonces... "no, a mí no me gusta un taller...", "yo quiero... sabes qué para primaria tal cosa", "no, yo quiero para secundaria tal cosa...", entonces un poco la discusión es esa. Porque todos decimos: "Mira, **todos hemos colaborado en esa actividad para generar recursos y por lo tanto todos nos merecemos igual distribución, todos debemos beneficiarnos de esos recursos...**", pero al final prima un poco, digamos la... lo que de pronto resulta más razonable ¿no? Entrevista 2P10.txt - 10:55 (545:560)*

*Si, es que... como que hay esa costumbre porque se ha visto que cuando..., por ejemplo en la comisión del día de la madre yo estaba, cuando yo tenía que poner ahí... cuando necesitaba quién iba a estar en la puerta, quién iba a ayudar en la limpieza... **porque si yo ponía nombres así, a profesores que yo quería, "a mi no me han consultado...", ¿quién ha dicho que yo voy a estar en la puerta...? ¿qué, yo soy personal de servicio para estar en la puerta...?" algo así ¿no?**. Entonces los profesores dicen: "no, mejor vamos a una asamblea general y ahí es la consulta..." quiénes quiere estar en tal subcomisión... Entrevista 2D2.txt - 28:62 (560:569)*

La práctica de hacer constantemente asambleas para decidir aspectos no importantes, sino más bien logísticos u organizativos son -algunas veces- una pérdida de tiempo, como bien relata una informante:

*Yo creo que complica en el caso que **perdemos tiempo muchas veces**, porque al final...somos 60 [quienes toman las decisiones], que hubieran podido tomar decisiones unos 10 y viendo que es bueno para el colegio simplemente sin tener reunión, [la decisión de] los 10 estaba[n] bien. Yo vengo a una asamblea a ver lo que la comisión ha presentado y ya estaba aprobado..., aprobado..., aprobado..., le digo "nos hemos reunido una hora y ver punto por punto y si estaba bien..." si la comisión pensó [viendo] que estaba bien no es necesario tener una asamblea. Entrevista 2D2.txt - 28:61 (546:553)*

Los acuerdos se toman por mayoría: "la mayoría decide". Y lo que la mayoría decide se acata.

*... la decisión de todos, **la decisión de la gran mayoría es lo que se decide**, no lo que el secretario general [del SUTEP] diga o no lo que un grupo venga y diga, sino la gran mayoría. Si la mayoría dice vamos a una paralización, si la mayoría dice vamos a realizar una actividad se toma acuerdos, y si por ejemplo, la gran mayoría dice no*

se va a tomar este acuerdo por tal y tal motivo, no se toma el acuerdo así nosotros vayamos... tengamos nuestro interés, que venimos con ese interés, no se lleva a cabo. Entonces eso es, no es como otros centros educativos donde defienden e inclusive lo llevan a cabo por grupos. Entrevista 2P8.txt - 8:71 (594:607)

En las asambleas la secretaria redacta un acta que es firmada por todos los asistentes y deja constancia de las decisiones tomadas. El acta es un modo de formalizar las decisiones y evitar futuros problemas.

*¡Ah! sí, **hay un cuaderno de actas donde queda ahí, asentado los acuerdos tomados.*** (...) No, aquí sí se hace, todo se escribe, se escribe todo y a las finales... *si hay alguna cosita, acá está, acá está su firma y así evitamos tantas cosas y es mejor, trabajamos ordenadamente. Entrevista 2Ax1.txt - 11:52 (548:562)*

A las asambleas de profesores no asisten los representantes de los alumnos, y ello es visto como una deficiencia. A los alumnos se les informa sobre las decisiones tomadas para que participen en su ejecución.

*Sí, en parte ella también... nosotros también **estábamos en desacuerdo**, varios alumnos del colegio también, **que a los alumnos no se les deja participar de esas asambleas**, porque solamente asisten el director y los profesores en ese plan de trabajo, (...) entonces nada más se nos transmite a nosotros y nosotros vamos y lo transmitimos a nuestros compañeros. Entrevista 2A2.txt - 13:92 (863:870)*

La directora explica que no se invita a participar a los alumnos a las asambleas de los profesores porque ellas se desarrollan en un clima bastante agresivo que no desea que los alumnos conozcan.

*A decirle verdad todavía no, todavía no, porque a veces en las reuniones usted sabe, hay profesores un poquito que levantan la voz y todo... **entonces queremos que los mismos alumnos no se lleven esa imagen que están peleando**, están discutiendo... porque a veces hay profesores muy vehementes en sus reclamos, entonces **un poco queremos que ellos no perciban esa situación**, de repente de antagonismo que se puede dar... Entrevista 2D3.txt - 29:60 (717:723)*

En síntesis encontramos que las decisiones son tomadas, principalmente, por la asamblea de los profesores, y que la directora y sub-directora son un participante más del grupo que toma las decisiones. Ellas tienen la posibilidad de sugerir ideas –como los otros- pero no decidir sin consultar a la asamblea. Ello, que pareciera una práctica muy democrática diluye las responsabilidades impidiendo encontrar quién o quiénes son los responsables de las consecuencias de las decisiones tomadas.

Por otro lado, encontramos en la práctica que son muy pocas las asambleas que se tienen durante el año. Las que se tienen a veces son convocadas sin previsión, y no siempre todos los profesores asisten. Entonces no queda claro cómo es que se vive esta práctica democrática en la toma de decisiones que queda reducida a la votación y a acatar lo que la mayoría decida.

b) las asambleas de padres de familia: espacio de conflicto. En el caso de los padres de familia podemos encontrar dos tipos de asambleas: aquéllas convocadas por la APAFA, y aquéllas convocadas por la Dirección. Estas últimas son muy escasas –a decir de los padres de familia.

*... sería bueno que a nosotros nos llamarían [llame] la señora directora en una asamblea de primaria con secundaria, ¿no?, y nos informaría que pasa con nuestros niños, todo. Entonces sería bueno, pero **no nos llama a asamblea la directora**, porque tiene obligación a nosotros me parece de llamarnos, porque en otros colegios sí, la directora llama a todos los padres..., para informar cómo se portan, cómo están en sus notas, todo. **Pero acá no nos llaman señorita, nada más en la asamblea de APAFA que vienen a discutir nada más.** Focus group 2PF3.txt - 31:36 (628:636)*

También se llevan a cabo asambleas más específicas con los comités de aula convocadas por los profesores. Estas asambleas tienen como objetivo solicitar apoyo a los padres para una actividad en particular que el aula o el colegio va a realizar.

*Y también cuando hay este... acuerdos que se tienen que tomar a nivel de institución, **los profesores cuando queremos hacer una actividad llamamos a asamblea a nuestro comité de aula** o a los comités de aula y los comités de aula se encargan ya de irradiar a los padres de familia sobre los acuerdos o llevar también acuerdos a nivel de aula, **hay propuestas a nivel de aula que llegan a las asambleas y se trata de coordinar.** Entrevista 2P8.txt - 8:79 (672:679)*

Las asambleas de padres de familia, en su mayoría –sino en su totalidad- son reuniones para discutir aspectos financieros. La asociación de padres de familia (APAFA) es la encargada de manejar el dinero que ingresa de la cuota de inscripción de cada alumno o familia. Por tanto, la APAFA tiene que rendir cuenta de las actividades realizadas en el año y de los gastos ejecutados. El Presidente de la APAFA y su equipo decide en coordinación con la dirección y los profesores el plan de actividades que va a ejecutar, y ello lo presenta a la asamblea de padres para su aprobación.

*Por ejemplo la decisión ahora del plan anual se hace en coordinación con dirección y con los profesores también, pero eso **se lleva a la asamblea general de padres de familia de los asociados, porque ellos son los que pagan la cuota para que se hagan los trabajos y entonces ya con ellos los decidimos.** Entrevista 2PF1.txt - 18:60 (516:520)*

La APAFA –por ley- es autónoma y la dirección del colegio no puede intervenir en las decisiones que ellos tomen, aunque sí puede sugerir.

*Claro, la directora no puede decir “se va hacer este año tal cosa, ustedes hagan”, no. Ella puede llevar la propuesta pero todos **los padres de familia tienen la opción [de decidir] si se hace o no.** Entrevista 2Ax2.txt - 27:43 (397:399)*

Por tratarse temas económicos, las asambleas de padres de familia son reuniones en las que se desencadena el conflicto, y hasta la violencia.

*Y en cuanto a la APAFA también muchas alteraciones, demasiado, no parece una asamblea, demasiado..., no hay coordinación, falta que la APAFA esté capacitado para que no haya demasiados malos ejemplos para los hijos... **No parece una asamblea. Llegan a una manera de agresividad**, creo que este domingo ha sido bien feo... Focus group 2PF3.txt - 31:52 (960:966)*

Al respecto, hemos encontrado que la situación de conflicto que se genera en las asambleas de la APAFA es debido a malos manejos en los recursos económicos. Diversos relatos dan cuenta de la situación de corrupción que existe, lo que causa que las asambleas sean el espacio de discusión y hasta de violencia.

*... ha habido madres que... o sea... en cuanto a la economía la han trabajado mal, o sea **no ha habido un buen balance** y la persona que ha tomado un cargo de tesorería... este... bueno no soy quien para juzgar, pero siempre pasa, **se ha perdido el dinero entonces los padres tienen razón de alterarse porque es su dinero ¿no?**, entonces ahora esa persona solamente repuso una letra... (...) y otra cosa... entonces ya los padres están cansados de que ellos aportan y hay padres que... otros tampoco no aportan, entonces un terrible... un caos, no hay una coordinación como debe de ser. Eso es lo que yo tengo entendido porque mi esposo es este... consejo de vigilancia, (...) anoche justo estaba conversando que **es demasiado como los padres se alteran por el motivo de que no llevan bien esa economía**, entonces lo que se está por sugerir es que se lleven bien y cuando se elija nuevamente una APAFA sean bien capacitados y escoger a personas que realmente se puedan desenvolver... se puedan desenvolver para poder siempre llegar a acuerdos con los padres de familia... pero no, siempre... en este caso ha sido terribley ahora no se sabe como será de nuevo la asamblea... igual también nunca se llega a entrar a un acuerdo... Focus group 2PF3.txt - 31:54 (987:1009)*

*... mi hijo era para que salga el año pasado, porque mi esposo ya no quiere..., él es el que asiste a las asambleas de APAFA, y el me dice: "Maribel **en el colegio hay demasiada injusticia...**", "**plata⁶⁹, plata..., ¿y qué hacen con tanta plata...?**" Focus group 2PF2.txt - 30:26 (396:400)*

Las asambleas de padres de familia no son espacio de diálogo, acuerdos y decisiones en torno a la tarea de educar de forma conjunta entre la escuela y el hogar. Por los testimonios de los informantes ellas se han convertido en el lugar del reclamo, la denuncia y la exigencia de la rendición de cuentas de los gastos efectuados.

*Bueno en académico muy poco..., cuando hay una reunión supongamos... **aunque debería haber continuamente en lo académico para que nos digan cómo están nuestros hijos, cómo se comportan, a lo menos ¿no?... , pero no hay eso, no hay eso** Ahora si tenemos una reunión es por convocación [por convocatoria] de APAFA, cuando ellos necesitan informar sobre lo económico o quieren algo... entonces ahí es donde piden apoyo ellos... Focus group 2PF3.txt - 31:43 (748:754)*

⁶⁹ Plata: dinero

11. LA PARTICIPACIÓN: PRESENCIA Y APOORTE ECONÓMICO EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

La participación en el colegio es percibida como importante, pero igual que los otros discursos, en la práctica no se fomenta ni se organizan espacios en los que los padres de familia y los alumnos puedan participar. La participación generalmente se vincula a la ejecución de actividades. La participación en la toma de decisiones a nivel de profesores –ya lo hemos visto- se desarrolla en las asambleas. En ellas no se involucra a los padres ni a los alumnos. Los alumnos tienen pocos espacios de participación en las decisiones del colegio.

Para ver en detalle este aspecto, veremos a continuación la participación de los profesores, la participación de los padres de familia y la participación de los alumnos. En cada una de ellas veremos cómo detrás de las percepciones de los sujetos existe la concepción de la participación vinculada con la asistencia o presencia en las actividades y el aporte de la familia a la escuela, generalmente, de tipo económico. Por otro lado; veremos que hay dos percepciones de la misma escuela: aquellos que señalan que sí hay participación y otros que señalan que no.

a) La participación de los profesores: la asistencia y el estar acuerdo con lo que la mayoría decida. Los profesores, ya lo explicamos arriba, participan en las asambleas como medio para la toma de decisiones. Sin embargo, hemos encontrado que la participación en las asambleas se reduce a la sola presencia del profesor en ellas. No necesariamente todos participan en el debate. El silencio en una asamblea es signo de participación y aceptación de todo lo que se está aprobando. Como dice el dicho “el silencio otorga”.

*La mayoría participa, no todos, pero **la mayoría participa opinando, dando sus sugerencias, no todos como le digo pero algunos pues... es en silencio, a veces el silencio otorga, dan aprobación a todo, ¿no? pero la gran mayoría sí.***
Entrevista 2P12.txt - 21:33 (394:397)

En la cita anterior se señala que la mayoría de profesores participa en una asamblea, pero el significado que se le da es el de la sola presencia; en cambio hay otros que indican que no todos los profesores participan en cuanto no aportan a la discusión con ideas.

*Ahora, **no todos participan** [en la asamblea] tampoco ¡eh!, se discute, se debate, sí; pero no todos participan. No sé si habrás observado en algún colegio que... podremos estar todos juntos los 60 ó 70 profesores, pero hablan cuatro, cinco o seis y estoy exagerando, pero **regularmente hablan cuatro o cinco.*** Entrevista 2P10.txt - 10:56 (561:565)

La participación de los profesores en las actividades también ha disminuido. Para algunos profesores la respuesta a ello es debido a que la participación significa “sacrificio” y los profesores en la actualidad no se “sacrifican” por la escuela debido a intereses personales y factores económicos, como ya explicamos antes.

b) La poca participación de los padres de familia en asuntos educativos. Los padres y madres de familia participan poco en las actividades planificadas por el colegio. Las razones que se dan a ello es justamente la conformación de familias desintegradas o de familias en las que ambos padres trabajan y no tienen tiempo de atender las tareas del colegio, para otros es la irresponsabilidad de los padres por la educación de sus hijos.

- De todos los padres...
- Han bajado bastante
- Año a año va bajando señorita, primero (primer grado) todos vienen..., segundo ya..., tercero y baja..., cuarto ya no... ya nadie viene por las criaturas.
- Su madre no viene y como que se van solos...
- ¿Y A QUE CREEN QUE SE DEBA ESA BAJA DE PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES?
- Ellos se excusan que tienen que trabajar... tienen la necesidad... se alejan... tanto esposo como madre...
- **Es el trabajo a veces... más que nada el trabajo...** Focus group 2PF2.txt - 30:45 (807:824)

*Es poco ¡ah!..., este trinomio como siempre decimos, ¿no? padres de familia, docentes y alumnos, a veces no. Pero acá tampoco..., si los padres dicen...pero **son pocos los padres más comprometidos** también que están acá, pero **hay muchos padres también indiferentes, padres que ni siquiera vienen todo el año a saber de sus hijos, que ni siquiera los conocemos.** A veces... si se ve la lista de matriculados, muchos no están matriculados, los chicos vienen porque se le puede recibir, pero que su papá haya venido a matricularlos, no, no hay tampoco, también **hay mucha dejadez en los padres.** Los que están comprometidos están diciendo: "no dejen entrar" ó "queremos hablar, conocer más...", pero son pocos. Ellos son padres conocidos, los conocen, quieren estar siempre en colegio, pero hay padres lamentablemente que no. Entrevista 2D2.txt - 28:75 (715:727)*

c) la participación de los padres de familia en asuntos económicos. La participación de los padres de familia en este contexto está entendida como el aporte económico que el padre da para el desarrollo de las diferentes actividades del colegio. A lo largo de este trabajo hemos visto cómo con el dinero aportado por los padres se ha construido el colegio, se ha equipado los laboratorios y la sala de innovación educativa. Y de la misma forma, se entiende que los padres participan cuando aportan económicamente a actividades desarrolladas en el aula.

*Sí, sí y los profesores tenemos que informar a los papás, informar a los alumnos para que ellos sepan cómo se va ir trabajando, eso sí... esos son los niveles digamos como de coordinación ¿no? para que... **los que son tutores tienen que informar a los padres de familia ¿no? porque hay actividades donde se van a generar gastos o hay actividades donde se va a requerir de cierto apoyo de los padres,** entonces ellos ya con tiempo saben que es lo que se va a hacer y pueden apoyar de una u otra manera. Entrevista 2P11.txt - 20:49 (423:430)*

*En el salón pedimos un sol de copias, y puede creer que por ese sol estamos atrás y atrás y atrás. O sea, hay niños que no están en la condición económica de dar, hemos optado por apoyar a ese niño o niños, porque en el salón hay como cuatro. Pero aunque sea, **si económicamente no puedo aportar al colegio, pero sí puedo***

aportar con mi presencia... hace poco tuvimos el festival folklórico, de danzas... tuvimos el otro que es de comidas por regiones... y dijimos, un domingo vienen todos los padres porque tenemos que ambientar el aula, los niños van a salir, van a representar al salón, no porque sea concurso, porque van a ganar una nota... sino porque todo niño debe participar, vinieron ¿cuántos? 6 padres y la que le habla... Focus group 2PF4.txt - 32:40 (442:456)

d) la participación de los alumnos en el desarrollo de actividades. Los alumnos participan en las actividades programadas por las comisiones y en actividades organizadas fuera del colegio a nivel de Ministerio de Educación o de la UGEL, tales como concursos, eventos deportivos, entre otros.

*De igual modo, también, este... a nivel ya de institución la **participación activa y permanente en las actividades cívicas** de los alumnos, en las actividades cívicas. Otro aspecto es este... en cuanto a que dentro de cada proyecto que trabajamos presentamos algunas actividades que nos permiten por ejemplo... en el colegio por ejemplo, ya tenemos... esta es la cuarta vez que hacemos la Feria Regional. Por ejemplo, trabajamos en cuanto a lo que es el festival folklórico, que ya es la séptima vez. En ello podemos traducir a ellos su forma de poder expresarse. Y luego, también dentro del aula se hacen proyectos, por ejemplo hemos tenido la oportunidad de hacer los parlamentos, cuando se hace por ejemplo los derechos del niño, se establecen los parlamentos en ellos, salen los delegados y ahí exponen su problemática... Entrevista 2P4.txt - 4:10 (92:105)*

Sin embargo, la participación de los alumnos en las decisiones del colegio o aquellas que permitan recoger su opinión son muy escasas.

*Eso sí, autocríticamente ha bajado, **antes teníamos mayor participación en la vida institucional**, ahora ha bajado. Ahora eso es a nivel de la institución, pero a nivel de aula sí hay participación. Entrevista 2P7.txt - 7:26 (210:212)*

- O sea siempre en las asambleas siempre han sido ellos [los profesores], no nosotros.
- A nosotros nos dejan de lado...
- ¡Ajá!, es como decir: "vamos a hacer esto no te enteres", ¿no? Pero no, **nunca hemos participado al menos en una reunión que tenga que ver con algo que nos va a ayudar**. Focus Group 2A5.txt - 16:95 (1386:1393)

No se propicia que los alumnos participen en la realización de actividades propuestas por ellos mismos. Los alumnos participan, pero en actividades propuestas por los profesores.

e) la participación de los alumnos: el Municipio escolar y los delegados de aula. El Municipio escolar es un órgano representativo de los alumnos en el colegio. Como ya explicamos en el caso 1, el Municipio escolar está formado por un Alcalde, un teniente alcalde y sus regidores. El CENC también tiene un Municipio Escolar conformado por el Alcalde, el Teniente Alcalde y cuatro regidores: de salud y medio ambiente, producción y servicio, derechos del niño y adolescente y, educación, cultura y deporte. En el año 2004 que ingresamos al colegio para la recogida de información no se realizaron elecciones

del Municipio Escolar⁷⁰ –a pesar de existir una comisión de profesores encargada para ello- y se mantuvo el Municipio Escolar elegido en el año 2003. En diciembre del 2005, al finalizar el año escolar se realizaron las elecciones para el Municipio escolar que ejercería en el año 2006. Estas elecciones se organizaron en dos semanas, y todo ello por la exigencia del Ministerio de Educación quien envió una directiva para que las escuelas organizaran dichas elecciones.

*A nivel de..., muy poco ¡ah!, este año por ejemplo, no este... cada año debe renovarse lo que es el municipio escolar, **este año [2005] no se ha realizado el municipio escolar**. Y ese municipio escolar el año pasado que también fue una crítica, **fue elegido no democráticamente como está en nuestra visión y misión** que hubo toda una crítica también a eso, sino fue a “dedocracia⁷¹”, entonces también hubo una crítica... que no se ha renovado el mismo alumno del año pasado que sigue de alcalde escolar, no ha habido este año... Entrevista 2D2.txt - 28:67 (621:638)*

De esta forma, el municipio escolar fue ratificado por dos años⁷², sin el conocimiento y la aceptación de los alumnos e incluso de algunos profesores.

*- Este año no ha habido votación y supuestamente hay un alcalde en el colegio.
- CLARO, HAY UN ALCALDE EN EL TURNO DE LA TARDE...
- Sin habernos consultado porque antes se supone que debería haber sido por votación, a elección de los alumnos.
- Ni los conocíamos...
- Claro...
- ¿ NO LO CONOCEN?, ¿ TÚ NO SABÍAS QUE EXISTÍA...?
- No...
- No...
- En serio yo recién me entero de esto, no sabía.
- Es que es la verdad...ve allí nomás, como ejemplo, que **no hay participación o no nos dejan a veces intervenir en muchos asuntos**. Focus Group 2A5.txt - 16:76 (1073:1101)*

*Al principio cuando convocábamos “va a ver elecciones”, los chicos estaban un poco recios [reacios] “pero, porque si tenemos un alcalde, y el alcalde no ha hecho nada”, entonces eso, influenció al principio y era porque **los alcaldes no eran conocidos y porque creo que fueron ratificados, pero sin la participación de ellos [los alumnos]**. Entonces ellos se vieron, por una parte, relegados ¿no?, relegados porque “tenemos una autoridad que nosotros no lo conocemos”, ni yo misma lo conocí, y era del turno de la tarde, mezclado con la mañana. Entonces no ha habido la participación... Entrevista 2P13.txt - 26:38 (353:363)*

En las elecciones del año 2005 se formaron dos listas de candidatos a sugerencia de los profesores de la comisión encargada, quienes seleccionaron a los alumnos con mejor

⁷⁰ Las razones que se dan para no haber convocado a las elecciones del Municipio escolar es la falta de tiempo. La comisión encargada priorizó otras actividades dejando de lado esta actividad. Ello nos indica que para el colegio esta actividad no es considerada realmente importante.

⁷¹ “dedocracia”: expresión que significa que no hubo elección, sino designación unilateral.

⁷² Algunos informantes hablan de ratificación, incluso el mismo Alcalde Escolar que fue entrevistado señala que a él lo eligieron sus compañeros en unas elecciones realizadas en el 2003. Sin embargo, hay otros informantes que señalan que en el 2004 los delegados de aula –de entre ellos- eligieron a los miembros del Municipio Escolar.

rendimiento. Es decir, que los alumnos no tuvieron la posibilidad de conformar libremente sus listas, discutir sus planes de trabajo, ni realizar debates para dar a conocer sus propuestas. De esta forma, una práctica que debió ser de carácter democrático y que permitiera la participación libre de los alumnos en la vida política de la escuela; se convirtió en una formalidad que había que cumplir porque el Ministerio de Educación lo exigía.

*Tuvimos que formar dos listas. En este caso por la falta de tiempo, porque eso debería de ser como una semana para que se formen listas, para que ellos vean su plan de trabajo. Pero, viendo por lo que ya estábamos con el corto de tiempo, aparte que ya se terminan las clases en esta semana, **entonces tuvimos que buscar a aquellos jovencitos que estaban sobresaliendo y conversar con ellos**; porque primero conversamos con ellos si es que deseaban porque tampoco podía ser una obligación, que deseaban... y de otra parte se eligió a los jóvenes que fueron elegidos dentro de su mismo salón, **entonces hubo una elección democrática donde ellos decidieron quienes desean que participen, entonces ellos fueron elegidos...se les conversó y dijeron que sí.** Entrevista 2P13.txt - 26:29 (225:236)*

Por otro lado, los alumnos no ven con buenos ojos la posibilidad de tener un Municipio Escolar, pues consideran que ellos no “hacen nada”, hay una mirada pesimista sobre lo que puede hacer el Municipio escolar para el bienestar del colegio, ya sea porque ellos no proponen nada, o porque si lo hacen el colegio –llámese la dirección o los profesores- no los apoyan en sus iniciativas.

- Pero los candidatos que habían salido ganadores durante las elecciones no hacían nada.
- ¿ESO PUEDE HABER SIDO UNA RAZÓN POR LA CUAL SE HAYA SUSPENDIDO?
- **No hacen nada**
- O sea porque mayormente se presentaban con su lista decían: “vamos a hacer esto, esto, esto...” “ya bacán⁷³... ¿no?”, pero no.
- No... señorita, ellos sí han querido hacer sino que **ellos han planteado sus propuestas a la directora y la directora los ha dejado de lado y por eso ellos no han podido hacer, porque sin el apoyo de la directora y de los alumnos, ¿cómo van a hacer algo?** Focus Group 2A5.txt - 16:79 (1145:1160)
- No, porque antes sí había y solo era por nombre, **no hacían nada por el colegio...** normal... solo porque “¡ah! ya, es el alcalde, y punto...” Nada más.
- Claro, eso es algo que se dice: “**¡Ah! ya, tú eres el alcalde y ya...**” Focus Group 2A6.txt - 17:98 (1063:1080)

Vemos en esta última cita que la constitución del Municipio Escolar es –repetimos- una mera formalidad en el colegio.

Los informantes reconocen la falta de asesoramiento o acompañamiento de los adultos a los miembros del Municipio Escolar. Esto reafirma lo que hemos venido planteando más arriba, que para el CENC el Municipio Escolar es una formalidad que concluye con las elecciones, y no como un proceso formativo que ayude a vivir la democracia al interior de

⁷³ Bacán: qué bueno

la escuela. A pesar de señalar en su misión y visión que son un colegio que aspira a formar alumnos líderes, no se ha logrado articular mecanismos que ayuden a ello, y el Municipio escolar puede ser uno de ellos.

*El Municipio escolar en el colegio no funciona como debe ser, o sea se lleva a cabo toda la elección de manera democrática, **los chicos de repente eligen; pero quedó allí, falta un seguimiento de qué están haciendo los alumnos, cómo están y ahí los profesores estamos fallando**, obviamente, porque los alumnos tienen que tener asesoría...* Entrevista 2P6.txt - 6:11 (60:66)

Por otro lado, así como el Municipio Escolar representa a todos los alumnos del colegio, cada aula debe elegir a sus representantes –llamados por algunos delegados, por otros, alcalde y regidores. Hay delegados de deportes, delegados de ambientación del aula, delegados de medio ambiente, delegados de salud, delegados de defensoría del niño y del adolescente, entre otros. Hay salones que han motivado la participación de los alumnos y realizado elecciones y, en otros, el auxiliar o el tutor los ha designado. Incluso hay aulas, que habiendo pasado ya casi medio año escolar aún no han elegido a sus delegados.

- ... la señorita [se refiere a la auxiliar] quiso escoger pero no escogimos todavía hasta ahorita..., la señorita escogió a ella... [señala a una alumna presente en la reunión], ¿a ti te escogió? ¿no?, pero no la queríamos.
- No queríamos escogerla
¿AH YA, O SEA LA AUXILIAR ESCOGIÓ PERO USTEDES NO QUERÍAN?
- No, no porque ella siempre escoge pues..., no te dice vamos a escoger.
- ¿Y SE HAN QUEDADO SIN...?
- Sí, nosotros le decimos que vamos a escoger nosotros mismos con la tutora, (...) nosotros mismos vamos escoger..., con la tutora... **pero la tutora no nos hace caso**, es tutora de siete salones. Focus group 2A8.txt - 24:39 (708:759)

Los tutores o el auxiliar prefieren designar al delegado del aula como una forma de evitar que los alumnos escojan a alumnos con “mal comportamiento” o que tomen las elecciones como un “juego”. Así aseguran que el alumno de buen rendimiento y “buena conducta” sea el delegado de la sección. Ello porque el delegado debe ser ejemplo para los demás: “Que tenga buenos valores para que dé el ejemplo a los demás...” (Focus Group 2A7.txt - 23:37 (714:720)). Vemos aquí la imagen del delegado como un modelo de comportamiento a seguir.

*Bueno, antiguamente se ha venido dando desde tiempos, se hacía elecciones, elecciones de los brigadieres, pero **a veces estás elecciones no se tomaban mucho en serio, por lo que se dio por determinación que los profesores determinarían a las personas por acumulación de notas y por su comportamiento**.* Entrevista 2A2.txt - 13:21 (265:269)

*... la elección de brigadieres debe ser democráticamente, pero **también se ve que cuando se elige democráticamente, en un salón, realmente lo realizan al juego**, lo realizan, entonces no se puede cambiar una costumbre que se ha venido trayendo desde años [se refiere a la designación del delegado por el auxiliar o tutor] y que se ha venido llevando tan bien, porque hay alumnos que ocupan y que realmente han cumplido con sus funciones. Entonces no se puede cambiar algo tan rápido. Claro si*

se va hacer algo democrático, se tendrá que estudiar, debatir. Entrevista 2A2.txt - 13:71 (1078:1094)

Encontramos reacciones de rechazo de los alumnos cuando ellos no escogen a sus delegados de aula. Ellos llegan a desconocerlo y a reclamar para que haya elecciones.

- *Cuando teníamos que escoger a nuestra brigadier y sub- brigadieres.*
- *Aunque por las puras hicimos bulla, porque al auxiliar todos le dijimos que no queríamos que ella no sea..., que no sea nuestra brigadier o sea nuestra delegada, no la escogimos. Y después ha sido, **la auxiliar la había escogido, pero nosotros le dijimos “que no, que no, que no”**.*
- *Nos enteramos que la habían escogido y nosotros dijimos que no. Más los hombres, más los varones decían “no..., no”*
- *Hicimos una votación y salió un compañero, pero por las puras salió porque no le avisaron que iba a ser... Entrevista 2A1.txt - 12:59 (792:805)*

12. LA COMUNICACIÓN EN EL COLEGIO: PUERTAS CERRADAS PARA LOS PADRES

En relación a la comunicación en el colegio, hemos visto más arriba que ella se realiza principalmente en las asambleas como forma de brindar información y tomar decisiones. Para casos de planteamiento de propuestas de parte de los profesores, ellas se elevan a la sub-dirección, quien a su vez la presenta a la dirección. En el caso de los alumnos, ellos elevan sus propuestas al tutor o al auxiliar, quien se las da a la dirección. La dirección como ya explicamos, lleva la idea a la asamblea de profesores para su aprobación.

En esta parte, nos queremos detener más bien en las canales de comunicación que se utilizan con las familias para integrarlas a la tarea conjunta de educar.

En el colegio se ha establecido una política de puertas cerradas para los padres. Antes, los padres de familia tenían acceso libre a las instalaciones del colegio en cualquier momento y ello permitía que los padres pudieran ingresar y conversar con los profesores o la directora. Desde el 2005 se ha establecido una norma en la que está prohibido el ingreso de los padres de familia, lo que ha generado una serie de conflictos entre las familias y el colegio. No existe un horario para atención de los padres. Y si existe este no es de conocimiento de los padres⁷⁴. En todo caso la comunicación con los padres de familia se da a través de citaciones cuando el alumno ha cometido alguna falta grave en el colegio o el día de entrega de las libretas de notas.

*Pero eso es cada vez que se entrega solamente la libreta de notas, nada más **cuando se entrega la libreta de notas**. Ahí sí hay un espacio, quizás no es mucho pero es el único espacio que tienen, de vez en cuando, cuando vienen se le deja*

⁷⁴ A modo de anécdota, después de realizado el primer focus group en el que las madres se quejaron de que no las dejaban ingresar al colegio y que no había un horario de atención de los profesores, en mi siguiente visita, encuentro en la puerta del colegio un papel informando el horario de atención de cada uno de los profesores de secundaria. Este papel duró dos semanas colgado en la puerta.

entrar y puede comunicarse con uno o dos profesores, eso he visto afuera cuando han publicado el horario de atención de los tutores. Porque como muchas veces se quejaban que nunca encuentran al profesor o que en la misma puerta no le dejan entrar, entonces ese ha sido el problema. Entrevista 2D2.txt - 28:74 (703:710)

Es así como los padres reclaman los pocos espacios que se tienen para conversar con los profesores sobre los avances de sus hijos. Las citas que a continuación presentamos revelan la necesidad que tienen los padres por “conocer cómo van sus hijos en el colegio” y “ver lo que pasa en el colegio”. En esto último hay una suerte de desconfianza de lo que el colegio brinda y la necesidad de vigilancia por parte del padre o madre. Esta desconfianza es generada por situaciones graves que han ocurrido y que no son comunicadas oportunamente a los padres de familia.

*... creo que todo colegio puede tener un horario de visita de los padres de familia para que vengan a preguntar, porque qué sucede, el adolescente... yo como madre de mi hijo... mi hijo puede ser muy tranquilo en casa pero **yo no sé con quién se junta acá, y no sé si llega al colegio.** Yo le puedo decir “vete al colegio” y de repente no llega... entonces **cómo el padre de familia va a poder llegar al maestro y poderle decir “señor ¿cómo va mi hijo?, ¿en qué lo puedo ayudar?” Si no le permiten entrar,** entonces creo que deberían hacer un horario de citas para que ellos puedan, ¿no? (...) Y lo hemos dicho en reunión de comité de aula que debe ser un poquito más abierto para que los padres puedan entrar. Focus group 2PF4.txt - 32:36 (389:404)*

*... **pero a nosotros no nos deja entrar** señorita, no nos deja entrar la directora por nada... “¿por qué tenemos que estar mirando...?”. Nada, eso no debe ser, mejor **que nos dejen entrar porque queremos saber de nuestros hijos... (...) puede tener algo,** muchas cosas están pasando en el colegio señorita, muchos casos de niños o niñas tan graves pero que nosotros no sabemos porque **no nos dejan ver,** ni primaria, ni secundaria... Focus group 2PF3.txt - 31:23 (363:371)*

Aquí algunos relatos sobre las razones por las que no dejan ingresar a los padres de familia al colegio.

- El colegio no quiere que el padre de familia vea lo que pasa en el colegio.

*- Pienso de que ¿cómo se llama? hay algunas deficiencias... pienso que hay algunas deficiencias y la directora no quiere que nos acerquemos más allá. Entonces solamente ver el entorno nada más y lo que... los problemas en sí que hay dentro del centro, **el padre no lo ve porque están las puertas cerradas. No se sabe qué profesores trabajan bien, qué profesores no trabajan,** antes nosotros nos permitían observar todo eso, pero ahora no, no se puede. **Incluso no podemos ni venir a averiguar como están nuestros hijos...***

- AHj, ¿NO TIENEN HORARIO?

- No hay horario, no hay horario...

- Si hay algún problema a veces para reclamar, por ejemplo si le han golpeado al niño no te dejan ingresar ¿o sea cómo podemos hablar...? Tenemos que esperar horas y horas hasta que el profesor salga afuera, más antes si nos dejaban ingresar. Focus group 2PF2.txt - 30:5 (42:59)

- Atender al padre de familia en horario escolar es una pérdida de tiempo para el profesor quien no puede avanzar en el aprendizaje de los alumnos.

*Estee... ella [la directora] dijo... a nivel del mundo somos los más atrasados en comunicación, en matemáticas, todo eso dijo, entonces **es quitarle el tiempo al profesor y que el profesor vaya con el padre a conversar y los alumnos se queden abandonados**; así dijo... lo que yo le dije es que en el [nombra otro colegio de la zona] hay un día a la semana: junta de padres de 9:00 a 11:00 ó de 11:00 a 1:00... la directora dijo que no, dijo que no ¿para qué?... Focus group 2PF2.txt - 30:52 (978:985)*

- El colegio es un centro laboral (una empresa) y no puede interrumpirse el trabajo del empleado (profesor).

*... también protestaron los padres “¿por qué no se deja ingresar a los padres?”, “¿por qué se cierra la puerta?”, ahí sí hemos sido bien sólidos en el sentido de que... **hay que ver al colegio como una empresa, en ningún sitio, en ningún trabajo, en ninguna empresa, la familia está entrando a visitar al trabajador**, y si queremos nosotros hacer un buen producto, tendremos pues que empezar a disciplinarnos nosotros mismos, entonces ahí no hemos transado; pero esto nos ha costado acusaciones, que vayan a la USE, que venga el CADEL (oficina de quejas y denuncias en la USE), acá... entonces que “¿por qué?”, “los padres tienen derechos”, “que se le debe de permitir”, entonces hemos chocado, ¿no?... Entrevista 2D3.txt - 29:20 (161:183)*

- La percepción de que los padres de familia son conflictivos.

*Lo que pasa es que, ¿qué sucede’, que **hay ciertos padres...grupitos de padres que hacen o han hecho el alboroto de faltar el respeto**, y lamentablemente siempre hay un dicho **por uno pagan todos ¿no?** y lamentablemente, por uno, catalogan a todos por igual, cosa que no es, ¿no? Focus group 2PF4.txt - 32:33 (367:371)*

La forma de comunicación que se utiliza es anotar en el cuaderno personal del alumno, publicar en la pizarra en el exterior del colegio la información importante y las asambleas o reuniones de los comités de aula.

***Solamente en el control** viene y dice: “Su hijo no presentó tal cosa...”, pero no dice “A ver padre de familia a ver acérquese usted: ¿por qué su hijo está... está en baja... tiene rendimiento bajo...?”. Entonces en esa parte nos falta que el profesor... este..., será porque es secundaria, me refiero que los profesores están en sus horas de clase. Entonces tal vez sea el motivo pero... Focus group 2PF3.txt - 31:46 (810:820)*

Muchos de los conflictos originados en el colegio son debido a que el CENC no informa oportuna y anticipadamente a los padres de familia sobre las decisiones tomadas o los sucesos ocurridos en el colegio; es decir, la dirección o los profesores recién informan cuando los padres reclaman o cuando ya se generó el conflicto.

*- No, no..., antes **ella [la directora] no habla, pero cuando nosotros reclamamos una cosa, porqué no se está haciendo, porqué no se está cumpliendo...porqué***

esto... ahí ella habla, pero mientras no. No es capaz de decir "saben señores padres de familia sus hijos están así, o necesitamos esto o vamos a hacer esto"... no, no hay eso.

-¿ANTES USTEDES TENÍAN OTRA DINAMICA?

- Si...

- Antes sí había

- Antes sí informaba todo a la directora. La directora, no tenías ni qué preguntar porque la asamblea ya nos manda llamar... ya no es como antes. Focus group 2PF3.txt - 31:84 (1542:1556)

CAPÍTULO III: EL CASO 3 COLEGIO PRIVADO NO CONFESIONAL (CPNC)

Finalmente, el tercer caso estudiado es un colegio privado no confesional que se hace llamar pre-universitario. Los dueños del colegio –una pareja de esposos- asumen los cargos de dirección y sub-dirección. Del mismo modo que en los casos anteriores, hemos organizado la información en doce temas.

1. UN COLEGIO ORIENTADO AL INGRESO A LA UNIVERSIDAD

El CPNC es un colegio que se hace llamar preuniversitario. Este tipo de institución educativa no es reconocida oficialmente por el Ministerio de Educación del Perú; sin embargo, muchos colegios privados optan por llamarse así como un modo de atraer más alumnos a sus instituciones. Tal es el caso de este centro educativo que desde hace dos años optó por ser un colegio preuniversitario.

En este sentido, toda la dinámica del colegio gira alrededor de priorizar el rendimiento académico, el desarrollo de los conocimientos en los alumnos, y especialmente, como fin último preparar a los alumnos para el ingreso a la Universidad u otra institución superior.

*Bien, el centro educativo lo que apunta es... **como es un colegio privado**, lo que apunta es a que los alumnos mayormente vayan a instituciones superiores, a estudios superiores ¿no? y por lo tanto tenemos un programa enfocado a ese objetivo... por eso se le llama **colegio preuniversitario**, donde se le imparte más o menos la parte teórica y práctica al alumno para que al término de su... de quinto año de secundaria, ellos tengan las posibilidades de proseguir sus estudios. Entrevista 3P6.txt - 6:3 (19:30)*

*... para que tengan una base pues, porque hay jóvenes que van a una academia y dicen "yo no sé nada", se salen porque no entienden nada en la academia, vuelan, entonces, **para que esos jóvenes estén preparados, tengan base, por eso hemos tomado esta opción**. Entrevista 3D2.txt - 25:15 (148:152)*

Si bien en los discursos, los sujetos se reconocen como un colegio que prepara para el ingreso a la Universidad, en la misión del colegio se expresa el desarrollo eficiente de los alumnos en el campo laboral, lo que en la práctica no se estaría desarrollando pues el colegio no brinda formación laboral o formación para el trabajo a través de talleres, como sí lo hacen otros colegios. Suponemos entonces que el logro de esa misión pasa por una formación académica.

*La Institución educativa propone desarrollar y innovar las capacidades intelectuales, afectivas y corporales de los educandos las cuales permitan **desarrollarse eficientemente en una actividad laboral desde temprana edad** y estar preparado para integrarse a la actividad académica y sociocultural en un contexto de cambio y de superación constante. (3Doc1.txt)*

Hemos encontrado en el CPNC una homogeneidad alrededor de este discurso que enfatiza la prioridad del rendimiento académico y la adquisición de conocimientos para el ingreso a la Universidad. Este es el discurso común expresado por los diversos sujetos del colegio. Estos fines son compartidos por todos y es lo que da unidad al colegio.

*Es que es diferente, ¿no?, el colegio estatal hay grupos que tienen ideas tal vez personales, en cambio **aquí uno trabaja con un solo objetivo**, ¿no? en un colegio particular... Entrevista 3P3.txt - 3:7 (48:56)*

Las razones que se dan para priorizar la preparación para el ingreso a la Universidad se vinculan con el anhelo de las familias de superación y salir adelante; la posibilidad de que si los alumnos son profesionales serán útiles a la sociedad; y por último, como un modo de ofrecer algo diferente a la oferta educativa de la comunidad; y por tanto, atraer a la comunidad a la oferta educativa que la institución ofrece. Encontramos así una lógica de carácter más individualista (superación personal), otra de carácter más social (servicio al país), y otra más estratégica (modo de atraer más alumnos) que se entrelazan en los discursos sobre las razones por la opción preuniversitaria.

a) Los estudios superiores como modo de superación personal. Para los sujetos el ingreso a la Universidad es la forma como se puede “salir adelante”, “ser mejor”, “ser alguien en la vida”. Este es el anhelo de muchas familias que esperan que la escuela forme para el ingreso a la Universidad, y ello como el fin de superación personal y progreso.

*Están promoviendo lo que es cursos en la tarde, de reforzamiento y nivelación, para poder no quedarnos atrás tampoco y **salir adelante**, para que ya nos desarrollemos un poco más en lo que es **nivel académico de academias y universidades** ¿no?.* Entrevista 3A1.txt - 13:17 (97:100)

- Para que cuando seamos grandes **ser algo en la vida**
- Para el futuro
- Para ser algo más grande
- Para que no estemos vagando... Focus group 3A7.txt - 19:25 (177:183)

*... para mí sí [refiriéndose a la importancia de la preparación académica] porque pienso que **ella debe superar a sus padres** y nosotros buscamos que nuestros hijos nos superen. Entrevista 3PF3.txt - 22:21 (157:159)*

Incluso las familias realizan un gran esfuerzo a nivel económico para cumplir con dar una educación que ayude al ingreso a la Universidad. Las esperanzas de los padres de familia están en la formación académica de sus hijos para que sean profesionales en el futuro.

*Sí, la mayoría de los padres actualmente exigen a los alumnos que aprendan más, que tengan más conocimiento, también para que puedan ellos postular... **su objetivo es postular a la universidad, ser profesionales**. Desde que ya vienen los padres acá, su objetivo es que sus hijos sean profesionales. Entrevista 3P9.txt - 9:12 (95:99)*

Ello además está vinculado con ser una persona de bien. Una persona de bien es aquella persona que estudia y logra ser profesional.

*Que nosotros aprendamos, podamos ingresar a la universidad, **seamos buenas** este... **personas**, que nuestras metas las cumplamos...todas... Entrevista 3A2.txt - 14:22 (164:166)*

*Creo que chicos de bien para el futuro, que sean **hombres de bien**, que sean profesionales. Focus group 3A3.txt - 15:28 (422:423)*

En función de este objetivo es que las familias optan por un colegio privado porque consideran que un colegio de este tipo prepara a sus hijos para el ingreso a la universidad.

b) Los estudios superiores para ser útiles a la sociedad. Además del objetivo personal de superación, existe la idea –aunque en muy pocos sujetos- de servicio a la sociedad a través de una formación superior.

*Sí, ese es nuestro objetivo, que los chicos ingresen siempre a las universidades y lo último ya como dicen a veces que formen su propia empresa como también otros emigran, otros también están en institutos superiores pero todos el menos... no el 100% será un 80 % o 70% que esos jóvenes sean profesionales o sean... por lo menos sean útiles a la sociedad, sean buenos ciudadanos, ese es el objetivo, ¿no? **que los alumnos sean útiles a la sociedad.** Entrevista 3P10.txt - 10:44 (382:388)*

c) La opción por preparar a la Universidad “suena bien”. El colegio privado se encuentra en una lógica de competitividad. Un modo de ganar adeptos, que finalmente son los que sustentan económicamente al colegio es ofreciendo una formación diferente y acorde a las expectativas de la familia. Encontramos en ello, una forma de utilizar estratégicamente las esperanzas y anhelos de las familias de la comunidad para ofrecer aquello que ellas esperan de la educación.

*Usted sabe **la educación es competitiva** pues, no puedes tu quedarte atrás. Si ve [que] un salón, un centro educativo al costado se prepara, ¿usted qué hace? ¿Se queda allí? **Tiene que esmerarse, mejor... hacerlo mejor que ellos. Esa es la meta de todos los directores que tienen colegios particulares.** Usted cree que va a decir un colegio allá, el vecino va a decir “yo estoy inferior que [nombre del colegio]”. No, va a decir “yo estoy mejor que [nombre del colegio]”. Y [nombre del colegio] también va a decir “yo estoy mejor que ese colegio”. Entonces hay una competencia. Ahora, ¿quién nos califica? Son los alumnos, los padres de familia, y si un alumno ingresó, carambas, galardón para ese centro educativo. (...) Eso nos levanta [la] moral, quiere decir que estamos yendo por buen camino. Entrevista 3D3.txt - 26:19 (218:237)*

*... pero yo creo que bueno de hecho aparte de esto, el otro interés que tiene, la otra motivación, definitivamente es **captar la mayor cantidad de adeptos** no... mayor cantidad de alumnos, porque de hecho esta institución pues vive y subsiste del dinero de lo que percibe de las pensiones de los jovencitos; pero yo creo que está a la par, la intención de elevar, mejorar el nivel académico de sus estudiantes y de sus*

profesores también de pasada, y esto de captar pues mayor cantidad de alumnos.
Entrevista 3P7.txt - 7:5 (25:34)

*[La opción por lo académico] ¿Porqué...? Porque **así se capta más alumnos** ¿no? el director siempre está apostando por una mejor enseñanza, y siempre exige a todos*
Entrevista 3P8.txt - 8:55 (526:528).

Del mismo modo los alumnos expresan que el colegio se preocupa por su rendimiento académico como un modo de tener una buena imagen frente a la comunidad y con ello, más alumnos se matriculen en el colegio.

- *¿POR QUÉ CREEN QUE HAY ESA PREOCUPACIÓN [EN EL COLEGIO] PARA QUE USTEDES APRENDAN?... ESA PREOCUPACIÓN POR USTEDES, POR AYUDARLOS A QUE APRENDAN?*

- ***Para que más alumnos se matriculen***

- *Sí*

- *Para dar una buena impresión del colegio... una buena imagen* Focus group 3A4.txt - 16:44 (558:567)

El solo hecho de llamarse preuniversitario le da un status diferente a cualquier otro colegio de la zona, lo que es valorado por los padres de familia y comunidad a quienes - como ya señalamos antes- les interesa que sus hijos logren ingresar a la Universidad y lleguen a ser profesionales.

*Bueno, por querer este... como le digo, mejorar y hacer de que esto que sea **preuniversitario suene bien** pues ¿no?* Entrevista 3P7.txt - 7:26 (225:226)

2. LA PREOCUPACIÓN POR EL RENDIMIENTO ACADÉMICO Y LA ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS

Debido a la orientación del colegio por el ingreso a la Universidad, el CPNC organiza todo su quehacer alrededor de brindar una buena formación académica que se traduce en la exigencia de una “buena enseñanza” caracterizada por ser una enseñanza más avanzada y personalizada. En el colegio existe una preocupación permanente por el rendimiento del alumno y es reconocido por los profesores, padres de familia y alumnos por su alto nivel académico⁷⁵.

*Bien, como...puede ser como **el colegio más importante de la zona, por el nivel académico**, eh... por los estudiantes que son responsables, eso se comprueba con los egresados cuando salen, eh, la mayoría son profesionales ¿no?* Entrevista 3P11.txt - 11:1 (5:10)

⁷⁵ Sólo hemos encontrado a dos profesores: la de la sección de educación inicial y el de religión que se refieren a la formación integral o formación humana que tiene el colegio. Consideramos que ello está vinculado a la naturaleza de la asignatura (para el caso del profesor de religión) y el nivel que atiende la profesora de educación inicial. El resto de profesores se refieren a la formación académica del colegio.

[Diferenciándose de los colegios estatales] *En cambio acá no, acá la diferencia es que **siempre está preocupándose porque esos alumnos traten de rendir igual y puedan superarse...*** Entrevista 3P4.txt - 4:19 (99:101)

***Siempre están pendientes** de nuestras notas, nuestras calificaciones, de nuestros exámenes, de los cuadernos de trabajos... Por ejemplo cuando estamos cerca de los exámenes, nos dejan tareas para que podamos estudiar, para poder sacar buenas calificaciones...* Entrevista 3A2.txt - 14:25 (189:193)

La preocupación por el rendimiento académico de los alumnos se evidencia, principalmente en los aspectos pedagógicos asumidos por la institución, por los profesores que tiene el colegio; así como la participación en actividades que podemos llamar extraescuela, como son las clases de nivelación, los círculos de estudio y la participación en concursos. Como veremos en esta parte, el énfasis está en la adquisición de conocimientos para que los alumnos puedan postular a la Universidad y llegar a ser profesionales; es decir, rendir el examen de admisión; mas no en el desarrollo de otras habilidades o competencias que le permitan desenvolverse durante su vida universitaria. La mayor preocupación en estos aspectos se inicia en cuarto grado de primaria y es más intensivo en los dos últimos años de secundaria.

Ello nos demuestra una orientación clara del colegio por los resultados, los que son valorados por la comunidad y dan prestigio al colegio.

*Se caracteriza por el resultado de los niños que aprenden, incluso cuando van a la universidad... **hay muchos alumnos que postulan y logran ingresar y tienen buenas carreras...*** Entrevista 3P2.txt - 2:69 (15:17)

a) Una enseñanza más avanzada. El colegio es valorado porque brinda una formación académica -a decir de los sujetos- “más avanzada” que en otros colegios. Ello se ve reflejado por ejemplo, en el desarrollo de asignaturas no contempladas en los programas curriculares básicos del Ministerio de Educación. Con la autonomía de la que gozan las escuelas, en especial las privadas, el colegio opta por incluir cursos como botánica, zoología o anatomía del cuerpo humano en su programa curricular con el objetivo de brindar mayor cantidad de información y los alumnos estén aptos para rendir el examen de admisión. Por otro lado, se priorizan aquellos cursos vinculados con las ciencias, el razonamiento matemático y el razonamiento verbal.

*Han incluido contenidos y sobre todo también **se ha rescatado algunos cursos que se habían olvidado anteriormente.** Por ejemplo ahora estamos implantando en primer año de secundaria este... botánica y zoología, cursos que ya no se enseñaban anteriormente y también en primaria hemos colocado anatomía del cuerpo humano y también hemos aumentado en primaria biología y química que también no enseñaban anteriormente y aquí se está implantando en el centro educativo.* Entrevista 3P9.txt - 9:7 (24:31)

*Tiene que ser la **calidad de la enseñanza la base fundamental**, claro pues. Esa es la cabeza, hay que innovar. Por ejemplo, **para el examen de admisión de las universidades, ¿qué es lo que están pidiendo más? Razonamiento verbal,***

*interpretación de la lectura... ¡ah! y eso es lo que tiene que ser principalmente...
Entrevista 3D3.txt - 26:12 (106:114)*

Asimismo se adelanta contenidos que no corresponden al grado de estudios sino a grados superiores. Ello es muy valorado por los padres de familia quienes suelen comparar los contenidos que aprenden sus hijos con los de otros colegios.

*Especialmente para el conocimiento del alumno, para que aprendan más, sobre todo más... para que tengan más enseñanza, más este... más aprendizaje ¿no? porque de acuerdo a los libros que nosotros hemos estado observando se obvian ciertas cosas, como también se está aumentado de nuestra parte, **hemos aumentado a nivel académico** reforzando lo que viene a ser preuniversitario, reforzando el preuniversitario. Entrevista 3P9.txt - 9:8 (55:61)*

*Claro, y también porque **tenemos un paso más adelante en nuestro programa que los otros colegios** ¿no? en eso también nos diferenciamos, pero siempre, siempre ¿no? estar al tanto de ellos ¿no? de los chicos, avanzar, avanzar pero procurar que hasta el que tiene más bajo trate de aprender. Entrevista 3P8.txt - 8:57 (533:537)*

*Porque yo tengo sobrinos en [refiriéndose al caso 1], familiares y he visto que comparando con mi niña, **mi niña es más avanzada, porque tiene razonamiento verbal, razonamiento matemático que es muy importante para que pueda postular**. Entrevista 3PF3.txt - 22:2 (42:45)*

Esta postura de tener una enseñanza más avanzada se justifica no sólo desde el objetivo de preparar para la universidad, sino como el derecho que tienen los padres de exigir más y mejor enseñanza porque ellos “pagan su pensión”.

... si pagas la pensión enseñan más... Focus group 3A4.txt - 16:11 (140:140)

*Si usted fuera un padre de familia que educa a su hijo en un colegio particular y me traiga igual o menos que en un colegio estatal, ¿dónde está la gracia? ¿Qué hace usted? ¿Continúa su hijo acá? Ya no. **Tiene que ser mejor**. Entrevista 3D3.txt - 26:10 (93:96)*

Es decir, que por ser un colegio privado el padre de familia paga una mensualidad y ello le da derecho -a decir de los dueños del colegio- de recibir una mejor formación de aquélla que brindan los colegios estatales, situación que detallaremos con mayor precisión más adelante.

b) Una evaluación permanente y diferenciada. Del mismo modo como el currículo y los contenidos se adecuan a un nivel más avanzado, el colegio ha optado por evaluar constantemente el rendimiento de los alumnos.

*Entonces las preparaciones son constantes a través de prácticas, a través de nivelaciones y... **constantemente se está evaluando**, ¿no? Cada clase se evalúa y ahí **el alumno da a conocer su grado de rendimiento**, constantemente se les está evaluando. Entrevista 3P4.txt - 4:16 (72:76)*

- Sí, porque por ejemplo una hora dan una clase y la siguiente hora ya están dando prácticas de la misma clase...
- (...)
- Prácticas, prácticas, prácticas...
- O sea, su clase y la otra clase ya prácticas... Focus group 3A5.txt - 17:72 (1526:1534)

Asimismo, las evaluaciones son diferenciadas. Las profesoras encargadas de los cursos de ciencias narran cómo en sus cursos realizan hasta tres tipos de evaluaciones, según los tres grupos identificados en su clase: los avanzados, los intermedios y los malos. De esa forma evalúan los avances de cada uno de los grupos. Esta situación se presenta principalmente en los cursos de Ciencias (matemática, física, química, biología, entre otros) y no así en los cursos de Letras.

*Por ejemplo, nosotros **evaluamos a los alumnos de acuerdo a su nivel**, por ejemplo un alumno que tiene el nivel muy alto siempre se le da más, al que tiene un nivel intermedio siempre se procura que el chico esté tratando de alcanzar los niveles altos, ¿no?, y aunque de repente está un poco bajo también se le ayuda para que también pueda subir su nivel. Se evalúa esos tres niveles... Entrevista 3P4.txt - 4:17 (83:89)*

*Claro hay unas pruebas que se dan para que los chicos puedan resolverlas, **los que tienen un nivel muy alto se les da una prueba especial para que ellos puedan ver hasta donde más llegan**. En cambio de repente uno que tiene un poco de dificultad..., pero se le ayuda en ese campo ¿no?, para ver si puede subir poco a poco su nivel. Entrevista 3P4.txt - 4:20 (107:112)*

*... por ejemplo si le tomo a un niño suma de fracciones, al otro niño yo le tomo suma de mixtos, o sino le tomo un número mayor y otro menor para el que aprende menos. **Sí porque ya conozco a cada uno de los chicos**, por ejemplo hay una niña que dejo un examen con 4 multiplicaciones, la otra niña se cansa y no va a poder y le dejo 2 nada más. Entrevista 3P8.txt - 8:59 (548:565)*

Este sistema de evaluación diferenciada estaría permitiendo dar mejores oportunidades a cada uno según corresponda; sin embargo, también puede ser una estrategia para mantener contentos a los padres de familia y retener a las familias que pertenecen al colegio.

c) Unos buenos profesores. Los sujetos que hacen posible el buen rendimiento son los “buenos profesores”. Ellos son calificados así porque “explican bien sus clases”, “repiten los contenidos si no son entendidos por los alumnos”, se preocupan por el nivel académico de cada uno de los alumnos, innovan con estrategias didácticas que permitan el aprendizaje del alumno.

***Un buen profesor en su salón... ingresa usted, su salón debe estar bien ambientado, debe tener su cuadro pedagógico, debe estar siempre su lista de cotejo, su registro auxiliar, su diario de clase en la mano**, es un material de herramienta que nunca debe fallar, es igual que un trabajador que vaya, su lampa y su pico está allí, igual también, el profe. (...) Entrevista 3D3.txt - 26:15 (155:169)*

Por ejemplo los profesores..., hay **buenos profesores...**, se dedican a lo que es la enseñanza y aprendizaje, **hacen todo lo posible porque los chicos salgan bien**, casi las clases son personalizadas porque son pocos alumnos, eso es muy bueno. Entrevista 3P10.txt - 10:31 (244:247)

- Las explicaciones de los profesores es más profunda, o sea los tratamos más...

- Y te evalúan

- **Saben como explicarse de una forma más o menos divertida**, para poder explicar mejor. Focus group 3A4.txt - 16:16 (234:242)

Hasta ahorita nos enseñan bien, hay **buenos profesores...**, **se preocupan por nosotros...**, cuando no hacemos algo nos reclaman... cuando no hacemos algo nos reclaman. Focus group 3A3.txt - 15:5 (76:78)

- O sea **la profesora nos hace sentir cómodos para enseñar su clase**. O sea hay profesores que son dinámicos y eso es lo mejor de los profesores.

- No hacen sus clases tan aburridas, hace que el alumno se sienta libre de expresar lo que siente.

- Siempre cuando explica algo... alguna pregunta, siempre. Focus group 3A5.txt - 17:79 (1599:1606)

... por decir en un colegio particular **los profesores dictan las clases y explican [con énfasis] al niño, le dan a entender lo que están hablando o lo que están diciendo...** ¿me entiende...? Les explican. Entonces los niños ya captan, ya saben, entonces ya llegan a la casa... "la profesora me explico así..., asa... y esto tengo que responderlo y me ha dicho que tengo que buscar en tal libro o en tal esto o que tengo que buscar un libro de historia o que tengo que esto" en cambio en los estatales no te decían eso, dónde había que encontrar la tarea... Entrevista 3PF2.txt - 21:43 (648:656)

Para seleccionar a los "buenos profesores", el colegio evalúa el desempeño docente. El candidato pasa por la evaluación de su currículum vitae, una entrevista personal y el desarrollo de una clase modelo. Esto último se desarrolla aprovechando los cursos de "vacacional" que tiene el colegio.

... yo presenté mi curriculum acá, fue evaluado. No sé si exhaustivamente, pero para poder calificar yo tuve que -como le dije hace un momento- **tuve que dar unas clases vacacionales** y, y todas **fueron supervisadas por el director** en presencia del director y otros colegas de la misma especialidad en el salón de clases. Entrevista 3P7.txt - 7:31 (287:292)

- Yo tengo entendido que **el director les toma examen**, les ve su nivel... si están actualizados.

- Por eso están acá los profesores. Hay unos que están hace años, que son buenos... como **hay otros también que los han cambiado**. Focus group 3PF1.txt - 20:17 (169:176)

... entonces ya hacemos la prueba en vacaciones principalmente, cuando están los alumnos presentes, "hagan su clase". Yo siempre observando cómo lo hacen... **Me agradó, le he entendido al profesor, los alumnos le han entendido, correcto se queda**, y si no, se va... simple... Entrevista 3D3.txt - 26:30 (396:409)

Luego, a lo largo del año escolar, el profesor contratado es supervisado por la coordinadora o el director para evaluar su desempeño y decidir si se mantiene o no su contrato como profesor del colegio. En su calidad de colegio privado existe la potestad de retirarlo al finalizar el año e incluso durante el año escolar si es que no cumple con las expectativas de la dirección. Estos mecanismos de evaluación permanente y supervisión aseguran que el colegio cuente con “buenos profesores” reconocidos por alumnos y padres de familia.

d) Las clases de nivelación y los círculos de estudio. El colegio ha creado dos estrategias para lograr el buen rendimiento académico de los alumnos: las clases de nivelación y los círculos de estudio o adelanto. Ambas se realizan fuera del horario escolar (generalmente por las tardes), son voluntarias y no tienen un costo adicional, aunque en algún momento se señaló que cada alumno daba una cuota de 1 nuevo sol.

Las clases de nivelación están destinadas a los alumnos con bajo rendimiento, y tienen como propósito –como su nombre lo indica- nivelar el aprendizaje del alumno. Si bien ellas no son obligatorias, la sola idea de que el alumno no está logrando con los objetivos de aprendizaje, hace que los padres no desaprovechen la oportunidad de mejora brindada por el colegio.

*... incluso existe lo que es **nivelación de los alumnos**, los profesores de cada... de matemática... o de cursos básicos... de lenguaje, citan a los niños que de repente no han entendido, pues... a recuperar, a nivelarse con los demás, en la tarde, ¿no?, Entrevista 3P11.txt - 11:26 (202:211)*

*- O sea, eso tiene cada uno su profesor, porque si sabes que uno está mal debe ir
- Esa opción es la que te da el colegio, si tú estás bajo, vienes en la tarde, te explican y entonces en el momento de tu clase, te superas un poco más. (...)
- Pero tienes que pagar un sol... (risas)....:
- Es que eso es a veces cuando los profesores son desconocidos y siempre tienes que darles su sol...
- Tienes que pagarle algo... para su pasaje. Focus group 3A5.txt - 17:71 (1489:1515)*

*Por ejemplo **están mal en álgebra**... en el curso estaban muy mal, entonces las señoras, todas, la mayoría, la señorita nos hizo llamar por ese curso también, nos dijo: “señoras, yo veo la preocupación de sus hijos que en ese curso de álgebra no pueden casi, **entonces yo lo que voy a tratar es de venir para que los niños capten más, voy a venir a enseñarles...**”, “**¿están de acuerdo ustedes?**” “**sí, señorita como no vamos a estar de acuerdo**, estamos de acuerdo por favor venga usted porque los niños hasta que capten. Porque eso en otro colegio por ejemplo a mi hija no le enseñaban eso en el colegio estatal. En cambio acá sí, acá tienen dos días más de estudios, tienen (...) El día miércoles estudian todo el día y un viernes también estudian todo el día. Entrevista 3PF2.txt - 21:33 (519:540)*

En ese sentido, el colegio brinda la oportunidad de aprendizaje a los alumnos más allá de la jornada escolar y si el padre no quiere aceptarla ya es su responsabilidad. Ello es un modo de transferir la responsabilidad de los aprendizajes de los alumnos de la escuela a los padres.

*Por ejemplo en **nivelación y adelanto no obligamos**. “Si usted no quiere mandarlo no lo mande, aquí no tomamos asistencia”. “Si usted quiere que su niño sea mejor, porque no aprendió bien en la mañana pero en la tarde aprende mejor mándelo, ya vea usted lo conveniente, aquí no lo obligamos”. En la mañana sí es obligatorio venir temprano pero **en la tarde ya es responsabilidad de los padres**. Entrevista 3D1.txt - 24:31 (188:196)*

Por otro lado, el círculo de estudio o adelanto está dirigido a los alumnos destacados y que han demostrado un buen rendimiento. A este círculo se convoca a los alumnos talentosos y con habilidades y son espacios de preparación para los concursos a los que suele asistir el colegio o de preparación para el examen de admisión, a modo de una academia preuniversitaria.

*... como el colegio es preuniversitario se está dando clases de nivelación y adelanto a los alumnos, lo que se llama el círculo. Se les prepara a los alumnos de 5º de secundaria los sábados, ya sea en la mañana o en la tarde, **preparándolos como una pre-academia, para que puedan estar preparados para la universidad**. Entrevista 3P1.txt - 1:25 (173:178)*

El círculo de estudios es para avanzarlos más, para las competencias que se realizan en setiembre... Entrevista 3P11.txt - 11:29 (231:232)

Estas dos estrategias de nivelación y adelanto evidencian la preocupación del colegio por el rendimiento académico de los alumnos. Si bien ello puede ser una oportunidad de atender personalmente a los alumnos dando a cada uno lo que necesita de acuerdo a su nivel de aprendizaje dentro de una lógica de justicia; se corre el riesgo de acentuar las diferencias. En el colegio existen rasgos de una meritocracia en la que los “mejores alumnos” son motivados y preparados a “dar más”. Estos alumnos serán –en última instancia- la imagen de éxito del colegio.

e) La participación en concursos. Otro modo de mantener el alto rendimiento de los alumnos es motivándolos a participar en concursos o pruebas que diversas instituciones realizan. Las universidades suelen invitar a los colegios a rendir simulacros de exámenes, y en función de esos resultados otorgar becas o estímulos para estudiar en la universidad. Del mismo modo la participación en los concursos y la obtención de premios son recursos de prestigio del colegio. Así los círculos de estudio son ese espacio de preparación para los concursos.

*Bueno, los alumnos estudian en un nivel preuniversitario en el cual también **constantemente están participando en concursos con los demás colegios a través de pruebas que se les exige bastante preparación**. Entonces las preparaciones son constantes a través de prácticas, a través de nivelaciones y... constantemente se está evaluando, ¿no? Cada clase se evalúa y ahí el alumno da a conocer su grado de rendimiento, constantemente se les está evaluando. Entrevista 3P4.txt - 4:15 (69:76)*

*¿Por qué el nivel académico?, porque **estamos compitiendo con otros colegios**, hay bastante competencia, incluso a partir de setiembre, octubre, los alumnos compiten con el área de matemática... razonamiento matemático compiten con otros*

colegios a nivel Comas y están en la lista de los primeros, pues ¿no? y por eso siempre hay este... siempre la prioridad que tenemos es el nivel académico. Entrevista 3P11.txt - 11:6 (30:36)

f) El apoyo de la psicóloga. El colegio cuenta con una psicóloga que asiste sólo los días miércoles y viernes. Ella se encarga de atender los problemas detectados por los profesores referidos al el rendimiento y comportamiento de los alumnos. Asimismo es quien trabaja con los padres de familia en talleres de orientación familiar, o quien directamente conversa con los padres de familia sobre los asuntos académicos (rendimiento) y comportamiento de los hijos.

*... entonces con la señora coordinadora cuando ve **algún problema con los chicos se les deriva a lo que es psicología**, con nuestra psicóloga. Y ya luego **la psicóloga ve si es conveniente llamar a los padres de familia** o si de repente es algo leve y solamente se conversa con el alumno.* Entrevista 3P1.txt - 1:52 (217:222)

*yo veo por ejemplo que **los chicos que tienen problemas tienen acá la oportunidad de repente de reivindicarse, por eso trabajan con una psicóloga**, están constantemente conversando con los papás, evaluándolos y tratando de solucionar ese caso, ¿no? porque yo veo chicos que tienen así problemas de repente de conducta, son agresivos, otros son de repente hiperactivos y para eso cada tutor, como conoce a sus alumnos entonces se informa a la dirección acerca de esos casos e inmediatamente se está comunicando con la psicóloga que es la que los evalúa.* Entrevista 3P4.txt - 4:26 (175:184)

3. LOS VALORES SUBORDINADOS AL ESTUDIO

Hasta el momento hemos visto que el discurso de los sujetos ha girado en torno al rendimiento académico de los alumnos y a la adquisición de conocimientos, con una valoración muy importante al estudio como modo para superarse y llegar a ser profesional. El tema de los valores, al igual que en el segundo caso, es un tema que pocas veces ha surgido espontáneamente en el diálogo con los informantes. Incluso ante las preguntas directas a ello se respondía con silencio, miradas y -hasta en algunos casos- risas. Como ya señalamos el colegio se organiza alrededor de su objetivo de formación académica y no alrededor de los valores.

Explícitamente sólo hemos encontrado referencia a los valores cuando se menciona el objetivo del colegio en el Cuaderno de Asistencia del alumno:

*...tiene como objetivo preparar a niños y jóvenes para el reto del Tercer Milenio y por ende sean útiles a sí mismo y a la sociedad. Por ello brindamos una **educación moderna** basada en el nuevo enfoque pedagógico; empleando una metodología activa y participativa; **formando líderes del futuro mediante una educación basada en valores y virtudes humanas** donde se desarrollen sus cualidades, físicas, intelectuales, sociales en un ambiente de armonía, solidaridad y responsabilidad para un correcto desempeño en la vida respetando nuestros símbolos patrios y teniendo presente siempre nuestra identidad nacional.* (3Doc3.txt)

Sin embargo, no hay un documento que explicita cuáles son esos valores y virtudes humanas que la institución promueve. Aunque podemos afirmar que el colegio opta por los tres valores mencionados en su lema: disciplina, estudio y trabajo. O por los valores de disciplina, puntualidad y responsabilidad que aparecen señalados en un proyecto de implementación. En ese sentido, nos preguntamos qué lugar ocupa los valores en este colegio. Por ello, en las entrevistas optamos por hacer preguntas explícitas al respecto.

Los valores más importantes según los sujetos son el respeto, el orden, la responsabilidad y la puntualidad, valores que los entrevistados vinculan directamente con el estudio y el futuro profesional.

*Um... siempre me ha enseñado a **ser responsable con mis estudios**... para poder estudiar bien y sacar buenas calificaciones...* Entrevista 3A2.txt - 14:12 (66:68)

*Porque eso [los valores] **nos va servir para el futuro** pues, para cuando estemos, fíjese en la universidad, en el trabajo, yo que sé... para todo eso es bueno, considero yo al menos que eso sirve para toda tu vida, no solamente para un momento.* Entrevista 3A2.txt - 14:26 (206:209)

- Que hagamos las tareas siempre
- La **puntualidad**...
- La puntualidad y las tareas.
- **Ser responsables**
- Por que es igual que los cursos..., igual también **te van a servir para el futuro**, porque si tú no tienes buenos valores, en cualquier trabajo, no creo que te acepten.
- La puntualidad, el respeto, la honradez... Focus group 3A4.txt - 16:35 (465:473)

En las siguientes citas, podemos apreciar con más detalle cómo, por ejemplo, la responsabilidad se vincula directamente con el estudio y la formación académica

*... uno de los temas importantes que hemos tocado es los valores, uno que es el respeto, el orden, **la responsabilidad** ¿por qué?, porque los hace ser más independientes, ¿no?, a veces la mayoría de los padres trabajan y a veces hay alumnos que si es que el papá no está cerca, no hacen la tarea, entonces tratamos de que ellos mismos busquen información, tratar de que no dependan tanto de sus padres, más adelante van a sufrir, en lo que es secundaria, pero aquí a partir de cuarto grado, ya, poco a poco se van independizando, ellos mismos hacen sus tareas.* Entrevista 3P11.txt - 11:32 (276:288)

*... luego **la responsabilidad**, cómo deben estar ordenados sus cuadernos, su carátula, su hoja de respeto, las letras, poco a poco, la presentación, o sea, cómo debe venir vestido, no necesariamente tiene que ser todo nuevo sino limpio, limpio tiene que venir...* Entrevista 3P11.txt - 11:37 (293:304)

Del mismo modo el director resalta la importancia del estudio y la disciplina como valores claves del colegio.

*Dice: para ser un buen profesional, solamente se requiere una cosita ¿cómo se llama eso? **Estudio, él que estudia logra, quien no estudia no logra**; ¡ah! ya. Y para ser un buen estudiante hay que tener una buena disciplina ¿o no? si tu no tienes disciplina estás desordenado, no puedes estudiar; entonces un buen estudiante debe*

*ser disciplinado; por eso yo recomiendo a los alumnos eso... **¿cuál es el secreto para ser un buen profesional?**, ya saben ya “estudiar” todo el mundo contesta... no hay otra cosa... Entrevista 3D3.txt - 26:35 (457:463)*

Con ello, podemos afirmar que la opción valorativa del colegio es de carácter más bien utilitarista y pragmática, como un medio para lograr otros fines que tienen más valor para los entrevistados: la adquisición de conocimientos, el ingreso a la universidad y ser profesionales.

Aunque el objetivo del colegio señala claramente una educación basada en valores, ellos –frente al rendimiento académico- quedan relegados en importancia y subordinados al conocimiento.

*El colegio lo **valora más el preuniversitario que los valores**, más le dan a la capacitación, más le dan que a los valores. Entrevista 3PF3.txt - 22:13 (87:89)*

*¿Sabe?, este... yo creo que el colegio más está..., de hecho, la orientación que ha tomado, el rumbo que ha tomado el colegio, no es necesariamente a esta promoción de los valores que se está dando en la nueva secundaria de los colegios estatales. No, creo **que más se está tomando atención a lo que son el desarrollo de las actividades académicas específicamente**. Entrevista 3P7.txt - 7:25 (215:220)*

*La finalidad, aparte de prepararlos para que ellos puedan estudiar posteriormente en la Universidad, también es **formar en valores**. Entrevista 3P4.txt - 4:3 (16:18)*

Incluso una madre de familia afirma que hay otros colegios en la zona orientados por la educación en valores, como por ejemplo el caso 1 antes estudiado; pero que su familia opta por el CPNC por su prioridad en el conocimiento.

*En cambio en un nacional, si, por ejemplo acá en el [nombra al caso 1] hay valores, hay exigencia de parte de las monjas, las madres, **pero si no la llevo a mi hija [ahí] es -como le digo- por el conocimiento**. Entrevista 3PF3.txt - 22:17 (123:126)*

En esta última cita constatamos la idea que las familias esperan del colegio una formación académica, y no necesariamente una educación más integral que involucre valores. En todo caso, la opción por el CPNC es por su calidad académica y no por la educación en valores que ellos puedan brindar.

En los siguientes apartados analizaremos los discursos de los sujetos en torno a los valores: la educación en valores como respuesta a los problemas familiares, los valores como respuesta a los problemas sociales, los valores como responsabilidad de la familia en diálogo con el colegio, y las diversas formas de concretar el trabajo orientado a la educación en valores.

a) Los valores como respuesta a los problemas familiares. En el CPNC la opción por educar en valores surge como un modo de dar respuesta a los problemas familiares. La familia no está cumpliendo con su rol formador, entonces la escuela debe hacer algo por ello.

*En este año hemos hecho una detección de que están mucho los valores declinando y estamos trabajando los profesores en reforzar esos valores como es la responsabilidad, **porque la familia se está deteriorando**. Entrevista 3P5.txt - 5:13 (119:122)*

Como señalamos más arriba, los valores se asocian al rendimiento escolar. En ese sentido la preocupación por educar en valores, especialmente el valor de la responsabilidad, es para evitar el bajo rendimiento originado -a decir de los entrevistados- por los problemas que atraviesan las familias, como separación, ausencia de los padres, divorcio, entre otras.

- ¿HAN PRIORIZADO ESTOS VALORES? [Se hace referencia a los valores que la entrevistada planteó: responsabilidad, amistad]
- Sí, porque **el rendimiento ha bajado**, y como le digo, el rendimiento bajó y entonces el director dijo: “¿pero por qué bajo?”..., **por los problemas familiares, ¿no?...**, entonces el director dijo: “tenemos que enfocarlo [se refiere a los valores] en todos los salones...”, porque como [nos] reunimos todos los niveles, los tres niveles, entonces cada tutor de cada aula va dando su punto de vista y al último ya se hace un diagnóstico de qué pasa en todas las aulas. Y el factor común era de que había bajado el rendimiento por esa causa, y así nos hemos encomendado este año en mejorar eso. Entrevista 3P5.txt - 5:19 (156:165)

Resumiendo, la lógica del discurso articula los valores con el buen rendimiento académico. Este discurso se expresa de la siguiente forma: el rendimiento académico está bajando a causa de los problemas familiares, el colegio opta por enfatizar los valores que la familia puede estar descuidando a nivel del estudio y aprendizaje de los alumnos para ayudarlos a lograr la meta de ingreso a la Universidad.

b) los valores como respuesta a los problemas sociales de la zona. No encontramos referencia a preocuparse por los valores a un nivel más social que abarque aspectos más locales, comunitarios o nacionales; o referencia a valores morales como una opción comunitaria. La referencia puntual a los valores –como ya lo señalamos antes- tiene una mirada más pragmática, utilitarista y contextualizada a la realidad de las familias que acoge y a su fin de lograr el buen rendimiento académico. Si bien se reconoce la existencia de problemas sociales en la zona (pandillaje, delincuencia, inseguridad), los sujetos consideran que el estudio es el valor importante para revertir esa situación. En la medida que el colegio exija estudio y proponga actividades “sanas” a los alumnos, se evita que los alumnos se envuelvan en esos problemas sociales.

*La zona... porque también vemos que varios jóvenes se van por otros caminos, tratamos que... usted sabe que todo lo que rodea... se pueden contagiar o a veces por los problemas entre padres, entonces fijamos acá los principios, fijamos.... (...) pero acá **fijamos los principios para poder... para poder.... Que ellos no caigan, no vayan por ese camino, ¿no? Tratamos de que ellos se enfoquen más a sus estudios...** por la zona porque a veces usted ve que la zona que es peligrosa... bueno, en todas partes pero Comas es un poquito... o sea lo que es seguridad no hay mucho, ¿no? Entrevista 3P11.txt - 11:8 (57:66)*

Bueno nosotros sabemos que lo que es el distrito de Comas, se caracteriza por ser un **distrito populoso donde normalmente se ve serios problemas sociales**, constantemente estamos viendo en los medios de comunicación, estamos viendo en nuestro mismo entorno cómo se va perdiendo poco a poco eso, se va perdiendo de repente el respeto, se va perdiendo eh... como esta zona no es pues como decir la Molina⁷⁶, como los demás distritos que son un poco más... la gente es un poco más... la gente es un poco más... cómo se dice... capacitada, ordenada. En cambio este distrito tiene esa problemática, tiene esa problemática de pandillaje por ejemplo, tiene la problemática de repente de lo que es la delincuencia juvenil y esas cositas siempre se forma no solamente en los hogares sino que también en los colegios llegan esos chicos con esos problemas. Entonces **el colegio trata de cambiar esas cosas**, ¿no?, entonces cuando un alumno de repente llega con un poco de influencia... porque usted sabe que en el entorno siempre hay compañeros de toda clase. Entonces tratan de cambiar la mentalidad de ese alumno para que no llegue a convertirse como los demás chicos que tienen esos problemas, entonces por eso **se trata de que el alumno tenga el tiempo ocupado en cosas buenas**, en actividades y también en deportes porque también a los chicos se les hace participar en deportes, campeonatos, ¿no?, y **mantener al chico ocupado en actividades sanas que lo ayuden a desarrollarse**. Entrevista 3P4.txt - 4:21 (132:155)

c) Los valores vienen de casa. Para las madres de familia y los alumnos entrevistados, la educación en valores es responsabilidad de las familias. Encontramos una mirada determinista de la primera formación de la familia cuando se expresa que el colegio no puede cambiar esa formación.

Bueno, sí porque **los valores vienen de casa**, ¿no es verdad...?. Ya, viene de casa, que es lo que hace un niño, por decir en su casa... que lo que hace en el colegio, ¿no?, por decir si un niño se comporta bien es porque sus padres en su hogar lo están educando bien, pero si el niño se comporta mal, tiene malos hábitos es porque en el hogar lo están criando así o esos hábitos están habiendo en el hogar, ¿no es así...?. Entonces **ya ni modo, ya en el colegio**... Entrevista 3PF2.txt - 21:66 (936:943)

Aparte que **ya viene de su casa con valores formados**, ya de la casa viene con un respeto, sobre todo hacia tus padres, con responsabilidad en el manejo de que... tu cuarto, tu casa y responsabilidad acerca de tus propias cosas. Entrevista 3A1.txt - 13:8 (28:33)

A pesar de ello el colegio reconoce la necesidad de un trabajo conjunto de la familia y la escuela en la formación en valores de los niños y en la tarea educativa.

Claro... **yo pienso que eso sale también de la casa, los valores ¿no?, pero en el colegio también deben de fortalecer eso**. (...) Entonces nosotros le podemos dar todos los valores pero también hay horas de tiempo que ellos pasan acá..., y los profesores o sea la tutoría debería dar valores también, más valores a los niños Focus group 3PF1.txt - 20:63 (757:769)

Entonces yo también tengo que seguir recalando estos valores que yo le he enseñado como madre y decirle: "sabes que..., a tal hora me estás acá", porque esperan que el colegio también le enseñen, le digan los valores cuando yo ¿qué

⁷⁶ La Molina es un distrito considerado de clase A.

estoy haciendo?... **también los padres tenemos que trabajar allí, porque tampoco se lo podemos dejar todo de bandeja a los profesores o al director.** (...) [es] Un trabajo mutuo, compartido de ambos... Focus group 3PF1.txt - 20:69 (845:869)

A la vez tenemos a los **padres que nos apoyan**, ellos tienen que coordinar con nosotros también porque solos no podemos hacer una labor educativa, tiene que ser en coordinación con sus padres de familia... Entrevista 3D1.txt - 24:16 (69:85)

En cuestión disciplina es complejo. Y eso es tarea de todos, como he mencionado, la disciplina principalmente viene de la casa, de la casa [con énfasis]. **Porque acá nosotros podemos formar lo correcto, corregirle, pero ¿quién es el que nos debe dar el apoyo?, ¿quién?** Haríamos nosotros... estaríamos engañados si solamente el colegio se dedica a orientar, guiar ese alumno cuando no hay apoyo de parte de los padres de familia en su casa. No haríamos nada, para qué engañarnos. **Tiene que trabajar... en la educación es el director, el profesor, el alumno y el padre de familia.** Esas cinco [sic] personas no deben fallar en ningún momento. Entonces así lo sacamos buenos hijos, buen profesional, buen alumno... Entrevista 3D3.txt - 26:20 (257:266)

d) Los valores a través de las asignaturas y la palabra. Al priorizarse aquellos valores vinculados con el estudio, ellos se trabajan al interior de cada aula, a cargo del tutor y a través de las asignaturas. Cada profesor es responsable de trabajar dichos valores en sus aulas. Por tanto, termina dependiendo de la dedicación que le otorgue el profesor. El profesor puede dedicarle unos minutos de sus clases, vincularlos con los contenidos del curso, o bien realizar actividades explícitas.

Eso **depende de cada profesor de acuerdo al curso que lleva** y de acuerdo al programa que viene, ¿no?, como los valores están integrados en todos los cursos entonces ya cada profesor selecciona de acuerdo a su horario de clases o de acuerdo a su programa..., a su cronograma diario de clases, ahí lo conecta con el resto del tema. Entrevista 3P2.txt - 2:65 (406:411)

De acuerdo pues, **cada profesor en su hora, en su hora de clase**, antes de hacer su clase siempre da una motivación que tiene que ver con el valor. O sea, si hablamos de valores, yo por ser de repente de religión, no significa que es el único que habla, el de matemáticas, o sea todos acá somos de especialidades distintas pero todos somos educadores. O sea, comenzamos así y después ya hacemos nuestra clase Entrevista 3P12.txt - 12:33 (269:275)

Bueno, de mi parte **yo siempre converso con ellos**, siempre aunque sea antes de empezar la clase o durante toda la semana, las horas que tengo trato de darle una... ejemplos o cosas cotidianas que de repente en familia suceden o de repente planteamos videos... damos ejemplos, y otros profesores que también lo realizan. Entrevista 3P9.txt - 9:24 (181:187)

... particularmente yo cada clase que doy suelo justamente valorar esos valores, priorizar ¿no? **antes de empezar una sesión de clases, yo les hablo, me tomo mis 20, hasta 30 minutos para conversar y hablar con ellos.** Y una forma de motivarlos también ¿no?, entonces, pero creo que otros profesores no lo están haciendo. Entrevista 3P7.txt - 7:29 (255:260)

Los valores también se transmiten a través de los consejos que da el director o los profesores a los alumnos. Los profesores son percibidos como amigos porque los aconsejan.

***El profesor a veces nos aconseja** y nos cuenta historias y nos hacen entender acerca de algunos valores... Focus group 3A6.txt - 18:33 (553:554)*

*- **Nos habla**, nos cuenta...*

*- Nos habla no sólo como una profesora sino **como una amiga, una compañera***

- Que no debemos hablar malas lisuras, si decimos una cosa mala, nos corrige, nos habla, que no lo volviéramos a hacer... Focus group 3A7.txt - 19:35 (337:343)

Hay otros entrevistados, que más bien señalan que el trabajo orientado en valores es responsabilidad de los tutores. En las horas destinadas a la tutoría, los profesores “hablan” a los niños sobre los valores. A los tutores se les entrega los temas a trabajar los que están vinculados con valores.

*Bueno normalmente, cuando... por ejemplo los que están directamente en esto [se refiere al trabajo de valores] son **los profesores en las aulas, en las aulas a través de la hora de tutoría**... Entrevista 3P4.txt - 4:8 (32:38)*

Otros más bien los vinculan con la asignatura de religión.

*O sea, por decir mediante temas también **nos explican los valores**, por ejemplo en **religión estamos tocando el valor de la amistad**... Focus group 3A3.txt - 15:58 (1037:1039)*

Y otros, como responsabilidad de la psicóloga del colegio quien orienta a niños y padres en los valores del colegio. Con la psicóloga se definen los valores que se trabajarán en las horas de tutoría, valores que están vinculados a problemas de los alumnos.

*... en todas las reuniones, la participación se encuentra la psicóloga. **Ella determina cuáles son los valores más importantes**, en qué problemas tenemos nosotros y lo determinamos, **seleccionamos los valores ahí**. Entrevista 3P11.txt - 11:61 (605:609)*

No hay actividades explícitas y comunes organizadas por el colegio con el fin de promover los valores. De modo institucional, a lo sumo se suele hablar de los valores los días lunes en la formación⁷⁷ o se vinculan con las actividades cívicas o de festejo del colegio: celebraciones por el día de la madre, el día del padre, el aniversario del colegio, entre otras.

*En las **actividades centrales**, en... por ejemplo en el aniversario del centro educativo tratamos... el colegio incentiva, por ejemplo lo que es lo nuestro, el concurso de danzas que es muy positivo acá, donde hay participación de padres de familia, de alumnos, hay una integración... en el día de la madre, o sea en las actividades*

⁷⁷ Es una costumbre en la mayoría de los colegios del Perú iniciar la semana de clases con una formación en el patio de todos los alumnos del colegio, en la que se entona el himno nacional y el himno del colegio (si lo hubiere), se hace alguna oración (si el colegio es confesional), se realiza algún acto cívico dirigido por algún alumno o profesor del colegio, se da informaciones de interés para los alumnos, entre otros.

programadas por el centro educativo, ahí se plasma [los valores] ¿no? Entrevista 3P6.txt - 6:29 (230:236)

Incluso un profesor explica que en las reuniones de profesores no se suele trabajar estos temas, sino principalmente los de carácter académico.

*... pero... los valores tocarlo así entre el director, los profesores, tener una reunión específica sobre ese tema, no, no ha existido, siempre es informar, en cada reunión que tenemos, es un informe de nuestro avance programático que tenemos hasta ese día de la reunión, pero de la disciplina es un poco nada más, **de los valores es un poco nada más lo que se toca.** Entrevista 3P8.txt - 8:61 (622:632)*

En síntesis, observamos que el discurso en torno a los valores está subordinado al aprendizaje y estudio académico de los alumnos. Los valores no tienen un fin en sí mismo, sino son un medio para lograr un buen rendimiento académico, en ese sentido se prioriza valores tales como puntualidad, responsabilidad, orden y disciplina. Estos valores son asumidos por todos los sujetos de la institución.

4. LA COORDINADORA: “LOS OJOS DEL DIRECTOR”

Un sujeto reconocido como clave en el logro de los objetivos del colegio es la coordinadora. El colegio tiene una coordinadora académica: una profesora jubilada del Estado quien ha ocupado el cargo de dirección en colegios estatales. La coordinadora tiene varias funciones, pero entre ellas, debemos destacar, una que nos llamó particularmente la atención: la supervisión permanente de las clases de 4to grado de primaria hasta 5to de secundaria⁷⁸. En el proceso de supervisión atiende dos aspectos: la disciplina y el aprendizaje de los alumnos, y el desempeño del docente. Para algunos profesores, como veremos enseguida, las acciones de supervisión ayudan al logro de los objetivos, pero también perturban el desarrollo de las clases. Para los alumnos es la persona que controla la disciplina, llegando a algunos casos a desplazar la autoridad del profesor.

La coordinadora asume un rol vigilante de lo que sucede al interior de las aulas. Un profesor utiliza la metáfora de los “ojos del director” como modo para entender la presencia física permanente del director en las aulas, quien será finalmente, el que decida la permanencia de los profesores en el colegio a partir de la opinión de la coordinadora. Este tipo de supervisión asumido por el colegio es la forma de asegurar el logro del objetivo del colegio: el buen rendimiento de los alumnos.

a) El control de la disciplina y el aprendizaje de los alumnos. La coordinadora ingresa a los salones y observa constantemente el aprendizaje de los alumnos. Para ello suele preguntar sobre sus avances, controla la asistencia y puntualidad de los alumnos, observa casos problemas y los deriva a la psicóloga.

⁷⁸ Durante toda la jornada escolar se puede ver a la coordinadora ingresando a cada una de las aulas.

Durante las clases la coordinadora entra a los salones, supervisa las clases, está observando a los niños, está preguntando a los jóvenes si han entendido la clase, pregunta acerca de la clase. Entonces todo el momento es supervisado, la clase y el aprendizaje de ellos. Entrevista 3P1.txt - 1:23 (142:148)

La presencia de la coordinadora en las aulas también es para controlar la disciplina de los alumnos en el salón. Esta situación puede hacer perder la autonomía del docente al interior de sus aulas, pues la coordinadora puede interrumpir la clase del profesor para llamar la atención a algún alumno restando autoridad al docente. En otros casos la sola presencia de la coordinadora ya genera “buen comportamiento” en los alumnos. Incluso podemos afirmar que en determinados salones y con determinados profesores es necesaria la presencia de la coordinadora para que los alumnos “estén calladitos y atentos a la explicación del profesor”.

*...gracias a la señora coordinadora que prácticamente es una persona, quizás no respetada, pero sí temida en el colegio, y su presencia hace mucho en esto. Aja, incluso en la disciplina de los jovencitos, porque **cuando ella, como le dije ingresa a un colegio [clase], todos están calmados, todos están callados.** Entrevista 3P7.txt - 7:39 (346:350)*

*... de la disciplina [se encarga] la coordinadora, porque **con la coordinadora estamos derechos**, si llegas tarde ya ella misma se encarga, Focus group 3A5.txt - 17:44 (765:768)*

*Pero... ayuda a la profesora, porque **a veces no le hacen caso a la profesora y ya la coordinadora los lleva a la dirección.** Focus group 3A6.txt - 18:44 (842:843)*

Así también lo expresa la misma coordinadora:

*y también los chicos con la disciplina porque **me ven sentada ahí ya... tranquilos escuchan su clase, atienden mejor, se controlan**, para qué, me respetan bastante, no me tienen miedo sino me respetan y eso es lo mejor, el respeto, ellos saben que no pueden hablar malas palabras... desde pequeñitos ya... Entrevista 3D1.txt - 24:60 (433:437)*

Ello con el objetivo que el profesor se preocupe principalmente por la transmisión de conocimientos y no por la disciplina del aula. Entonces, encontramos nuevamente en énfasis del colegio por el rendimiento académico de los alumnos, tarea exclusiva del docente, quien no debe perder tiempo controlando la disciplina del aula.

b) El control del desempeño de los profesores. Otra de las funciones de la supervisión es observar el desempeño del docente en el aula: la preparación de sus clases, la forma cómo explica a los alumnos, los ejercicios y tareas que realiza, la forma de motivación y refuerzo que utiliza, el manejo de la disciplina. Ello con el fin de observar a los profesores y sugerirles que mejoren sus procesos de enseñanza. Si no es así; el director tiene la facultad de despedirlos.

... estoy detrás también de que los profesores cumplan con su programación, con su horario de clase, les sello su programación, algún punto que veo un poco débil, hablo con el profesor. Entrevista 3D1.txt - 24:21 (113:121)

*Yo también voy al salón y me siento, ¿no? Usted ha visto como hago en secundaria, **me siento, veo la clase, veo, observo en que está fallando el profesor**, en qué los alumnos ya, cuando acaba la clase, **le doy sugerencias al profesor**, “profesor en esto está usted... donde flaquea... le falta disciplina”, “usted tiene la libertad de cambiar... si usted ve que algún alumno está inquieto, se cambia de lugar nomás, no hay ningún problema” para que haga su clase mejor. Entrevista 3D1.txt - 24:58 (410:417)*

*La disciplina, después **tu práctica que estás realizando, tu práctica, tu clase**, ¿no? Tu diario de clases, este... y un poco que la clase está entendible nada más. Entrevista 3P8.txt - 8:27 (231:233)*

*Bueno más que todo [la coordinadora] **ve cómo estoy trabajando**, ¿no? si los alumnos están atentos a mis clases, si lo están trabajando todos, si hay alguna duda, eso. Entrevista 3P4.txt - 4:38 (299:306)*

*Aparte de que **la coordinadora revisa el desarrollo de la clase, lo que está haciendo el profesor**, ella revisa qué es lo que está haciendo, si tiene los ejemplos dispuestos, si tiene la cantidad suficiente para que el alumno pueda desarrollar los ejercicios que se le deja para la casa. Entrevista 3P11.txt - 11:49 (424:447)*

La coordinadora suele dar indicaciones de cómo el docente puede mejorar su trabajo y ello es valorado por los profesores pues les permite mejorar su enseñanza.

***Con el objetivo de que mejoremos**, para ir mejorando, para mejorar, de repente para tener un orden, ¿no?, porque por ejemplo yo hacía mi clase y no les daba... no hacía prácticas, y el director me decía: “¿y las prácticas Ana María...?”..., “no, yo las doy después”..., me dice: “¡no...!, una hora de clase y una hora de práctica... Entrevista 3P5.txt - 5:9 (61:69)*

*La coordinadora que nos observa, escucha nuestras clases -no todo el tiempo- ¿no? pero ahí está siempre perenne en esa parte, este... **cuando hay sugerencias nosotros le escuchamos las sugerencias**. Por ejemplo hay bastante, para perder la monotonía, como se dice ¿no?, por que a veces el profesor entra al aula y solamente dicta o de repente no solamente es dictar sino también explicar también la clase, y sobre todo más la participación del alumno (...) Entonces eso es lo que nos sugiere la coordinadora. Entrevista 3P9.txt - 9:83 (756:769)*

A otros en cambio les incomoda porque interrumpe el trabajo que se viene realizando.

*Ah ya... otro detalle, por ejemplo es que la coordinadora que es la inmediata sucesora del director y la subdirectora es que pues ella permanentemente está en cada aula, está ingresando aunque eso **como que incomoda un poquito** a la plana docente, dado que no se percata ni siquiera en que se está dando pues una explicación, o la clase esta en plenitud y **simplemente interrumpe e ingresa** y bueno ¿no? Entrevista 3P7.txt - 7:15 (135:143)*

*... de que a veces justo cuando estamos explicando... entra, (...) a veces entra y los pequeños se levantan, como decimos saludo “buenos días”, entonces ahí **un poquito***

*que interrumpe justo en el momento en que estamos... pero regresar a donde habíamos empezado a veces es difícil y tenemos que hacerlo; pero eso un poquito que podríamos decir de inconveniente, creo que en toditos los profesores, **porque a veces ingresa justo cuando estamos en la misma explicación**, pero en lo demás está muy bien la supervisión. Entrevista 3P11.txt - 11:49 (424:447)*

*Mire a veces, la verdad -le voy a ser honesto- **a veces incomoda**, a veces incomoda ¿no? pero bueno también es comprensible, porque es su trabajo, pues la han contratado para eso pues. Entrevista 3P12.txt - 12:59 (585:588)*

- O sea, es que no debe pasar los límites pues...

*- Ajá..., por ejemplo **estamos en clases, entra e interrumpe...** Interrumpe a cada rato...*

- Por ejemplo estamos tranquilos así y se mete en lo que no le importa... focus group 3A3.txt - 15:21 (253:285)

Los entrevistados señalan que en el CPNC se trabaja con este sistema de supervisión permanente porque es un modo de control y presión que permite que los profesores no se descuiden en sus tareas pedagógicas. Es decir, se ve como positiva la existencia de una persona que observe para garantizar un mejor desempeño de los docentes. Con la no observación de los docentes se correría el riesgo que el profesor no prepare clases o no se desenvuelva bien en sus funciones.

*... de alguna manera **esto nos condiciona quizás a nosotros a estar bajo presión para poder este... dar mejores esfuerzos o que se yo...** Entrevista 3P7.txt - 7:15 (135:143)*

*Es que, yo me imagino, ¿eh? el director nos contrata a nosotros, habrá visto nuestra clase modelo, una sola sesión o dos sesiones; pero otra cosa es estar todos los días acá con los alumnos, acá todos mis compañeros son muy buenos trabajando pero no falta de repente uno que otro... a veces empieza, qué se yo ¿no? de repente a pedir una cosa o su comportamiento no va de acuerdo a la finalidad del director... él pues no puede estar en un salón, en otro salón chequeando, él confía en nosotros, pero **siempre es bueno pues para... por los papas que pagan su pensión, por la confianza que nos tienen, siempre es bueno un seguimiento y eso es bueno porque saber que una persona siempre observa, me ayuda a no... a no quedarme, porque si se que nadie viene, por más que tenga la confianza, yo ni preparo clase, ni hago nada.** Entrevista 3P12.txt - 12:60 (594:609)*

Los profesores reconocen que la supervisión es más intensa en el caso de los profesores jóvenes o los profesores que recién ingresan a trabajar a la institución. Como dijimos antes, ello con la finalidad de evaluar al profesor para mantenerlo o prescindir de él para el siguiente año si no cumple con las exigencias académicas del colegio. La coordinadora se convierte así en una garantía de que los profesores estén cumpliendo con sus tareas.

c) La opinión de la coordinadora: decisión para cambiar al profesor. Para lograr los objetivos del colegio, es decir, el buen rendimiento académico de los alumnos, el colegio -por su carácter privado- tiene la posibilidad de despedir a los docentes que no cumplen con los objetivos. Así lo señalan explícitamente al describir el proyecto en el que se proponen brindar una enseñanza de calidad a nivel preuniversitario: “Cambiar a los

profesores que incumplieron sus responsabilidades en su labor pedagógica” (3Doc1.txt). Ello explica las tareas de supervisión del colegio, que entre otras, es dar opinión al director sobre el desempeño de los profesores, para que él decida mantener o rescindir el contrato del profesor.

*Sí, si es que están tomando atención o si de repente la profesora no está dando una buena clase, no está llegando a los alumnos, y **todo eso se informa a la dirección**. Porque lo importante es que los alumnos aprendan, que ellos se lleven un conocimiento, que sepan de lo que está hablando la profesora, que hayan entendido. Entrevista 3P1.txt - 1:24 (155:160)*

Ello nos permite afirmar que la coordinadora ejerce un fuerte poder de decisión en el colegio, pues es ella, quien a partir de su supervisión informará de la calidad académica de los profesores.

d) La coordinadora como “testigo” ante los padres. La presencia permanente de la coordinadora en las aulas observando el desempeño de profesores y alumnos sirve, a decir, de dos profesores como “testigo” ante cualquier dificultad que se presente con los padres de familia y el profesor. Es decir, si el padre de familia plantea alguna queja ante la dirección sobre el desempeño del docente, se puede o no tomar en cuenta a partir de la información de la coordinadora. Asimismo, el niño no tiene “excusas” para decir que el profesor no explica bien, pues la presencia de la coordinadora en las clases es la garantía del “buen desempeño docente”.

*... a veces de repente pasa algo, a veces los alumnos informan mal a sus papás, pero **está la coordinadora que ha sido testigo y es un apoyo** o sea, es un apoyo múltiple no solamente en la supervisión, chequear al profesor sino también en el seguimiento, en la evaluación del alumno, ¿no? tiene bastante muy... tiene un trabajo muy fructífero... Entrevista 3P12.txt - 12:62 (614:622)*

*... yo sé que **mis alumnos**, al ser supervisados los profesores, **no van a tener excusa de que digan “no hice la tarea porque no me explicó muy bien el profesor”**. Entrevista 3P11.txt - 11:49 (424:447)*

5. LOS PADRES DE FAMILIA: SU EXIGENCIA EN EL COLEGIO

... creo que aparte del director y la coordinadora, [los padres de familia] son los terceros que supervisan a los profesores. Entrevista 3P7.txt - 7:49 (445:449)

El CPNC es un colegio privado que se mantiene económicamente en base a la pensión mensual de los padres de familia y no recibe ningún apoyo financiero del Estado. Como cualquier otro colegio privado debe conservar su meta de matrícula año tras año para cubrir con sus presupuestos. En ese sentido es muy importante la relación que se establece con los padres de familia, relación que -como veremos en este análisis- se basa por un lado, en la exigencia del padre por una “buena formación académica” porque

“paga la escuela”; y por otro, el buen trato de los directivos y dueños del colegio a los padres de familia para que sus hijos continúen matriculados en el colegio.

*... la participación de los padres es importante para el colegio, porque **es con los padres con quienes tenemos que contar para que el colegio siga adelante ya que son ellos los que están en la parte económica...** siempre se está tomando en cuenta la opinión de los padres.* Entrevista 3P4.txt - 4:60 (561:565)

a) El derecho a recibir una buena formación. Los padres de familia exigen al colegio que cumpla con sus objetivos de brindar una buena formación académica. Ello lo hacen observando el desempeño del docente, a tal punto que pueden reclamar ante el director cuando el profesor no está logrando los objetivos. Ello lo pueden hacer de modo individual o a través del comité de aula.

*¿qué finalidad tiene este comité? el comité tiene **la vigilancia, ver si se está trabajando bien en el colegio...** ver, supervisar y ver a la profesora si está trabajando o no. Cada comité tiene su función.* Entrevista 3D3.txt - 26:23 (323:335)

En las siguientes citas las madres de familia narran cómo elevaron sus quejas ante la dirección por la forma de enseñanza de una profesora, y el director llegó a cambiarla en el transcurso del año escolar.

*... parece que **la mayoría de los papás también se dieron cuenta con sus niños y hablaron con el director.** El director le dio la oportunidad a la profesora para que tratara de corregirse, de mejorar, pero parece que o sea... que el director también ve... o sea, **no rinde la profesora entonces hace cambios** y me parece bien, porque yo veo que en otros colegios parece que no, le siguen a la profesora, le siguen... [se refiere a que mantienen el contrato de la profesora] y no es así, porque lo que se trata es que el niño avance, ¿no? Focus group 3PF1.txt - 20:11 (88:109)*

*- Yo pienso que de repente **de nuestras críticas constructivas sale** ¿no?, a mi parecer de las críticas constitutivas [constructivas] que uno hace yo pienso que **la dirección ve y evalúa para que suceda una mejoría** ¿no?*

- Claro... ir mejorando de acuerdo a lo que opinan los padres, entonces la dirección va mejorando... Focus group 3PF1.txt - 20:40 (452:458)

En otros casos, si bien no se llega al extremo de despedir a la profesora, la opinión de los padres de familia es tomada en cuenta, pues el director conversa con los profesores para que reorienten su trabajo.

*...o sea **reclamamos y él [el director] ya le dice a la profesora, cuál es la enseñanza,** depende ya de la dirección que viene la enseñanza...* Entrevista 3PF4.txt - 23:14 (126:135)

Esta situación de constante reclamo y queja de los padres de familia es para las familias un derecho adquirido por su aporte económico a la escuela. Sin embargo, para los profesores ello es percibido como una intromisión a su trabajo profesional. Ellos deben adecuar su trabajo en función de la satisfacción de las familias, y consideran que en

diversas ocasiones deben dar “oportunidades a los alumnos” para que los padres de familia no reclamen.

*... son muy engreídos los chicos, debido a que es colegio particular, como le digo, **viene el papa todo alterado y se va a la dirección...** y de ahí ya sale apaciguado, como le digo eso sí es cierto; pero de todas maneras **viene a exigir como si nosotros fuéramos sus trabajadores, me parece que hay poco respeto.** (...) Claro, ese es el problema también, que los mismos padres, uno va y le dice que su niño hizo tal cosa y con la coordinadora le dicen, “yo sé lo que crío en mi casa señorita, mi hijo es así”, ¿no? Y no acepta realmente cómo es el niño, cuando el niño viene hace travesuras cuando se juntan con otros chicos ¿no? Pero en esa parte falta de todas maneras más mano dura, porque existen otros colegios donde uno siendo... manteniendo la disciplina puede captar los chicos ¿no?, aquí me parece que es un poco al revés. Mucho engreimiento hay en todos los chicos, por eso que también uno tiene que **darles bastantes oportunidades porque estamos en colegio particular, sino el padre viene [y reclama] “pago mi plata por las puras”, “mi hijo está desaprobado”.** Entrevista 3P8.txt - 8:2 (384:406)*

*Una vez una mamá dijo: “Ah, a esa profesora que la saquen porque es de secundaria...”, pero el director dijo: “no, tú trabaja nomás y usted haga lo que es conveniente...”, pero **siempre hay la presión de los padres** donde eso me hace retroceder, **yo quiero trabajar más con sus hijos pero ellos no me dejan, ya vienen a quejarse**, ya viene la presión entonces yo retrocedo. Entrevista 3P5.txt - 5:4 (22:44)*

Lo interesante es que esta situación de reclamo o queja de los padres de familia, no se da de manera organizada, pues –como veremos más adelante- el colegio no cuenta con una Asociación de padres de familia. Más bien, el colegio, y el director, en particular, están abiertos a escuchar las opiniones de los padres de familia de modo individual. Ello es considerado como un ejercicio democrático.

*Y **hay bastante democracia también**, los padres intervienen y no hay problema. **Aquí no hay que el papá se queda calladito, sino el padre reclama los derechos de sus hijos.** Entrevista 3D1.txt - 24:39 (266:268)*

b) El buen trato de la dirección: estrategia para la satisfacción de los padres.

*... **¿cuál es la imagen del centro educativo?** Es el buen comportamiento, es el aprendizaje de los alumnos, la capacidad de los alumnos, es **que los padres de familia estén contentos**, etcétera, esa es la base fundamental. Entrevista 3D3.txt - 26:9 (89:93)*

La dirección tiene una política de puertas abiertas a los padres de familia para mantenerlos satisfechos con la formación brindada por el colegio. La familia tiene la posibilidad de acudir a la dirección en el momento que lo desee para tratar cualquier tema relacionado con sus hijos y el colegio. El director propicia una comunicación abierta, espontánea e individual con los padres de familia. No existen horarios establecidos para conversar con el director.

*Sí ellos pueden venir a la hora de recreo para todos los profesores, ellos tienen un horario pero por ejemplo **para la coordinadora no hay hora, a cualquier hora yo***

atiendo. Pero para los profesores sí se respeta el horario por su trabajo, ellos tienen que enseñar. El horario de recreo de la secundaria que es de 11:20 a 11:40 ahí se les atiende a todos los padres que quieran hablar con cualquier profesor. Y la directora también a cualquier hora atiende. O sea **la jerarquía, la subdirectora y la coordinadora atendemos a cualquier hora, no hay problema.** Y a veces me quedo hasta las 3 de la tarde, 4 viendo. Entrevista 3D1.txt - 24:27 (157:166)

El director escucha las quejas de los padres de familia y asume una actitud conciliadora buscando que el padre o la madre controlen sus disgustos.

... en cambio cuando un padre llega acá molesto con ganas... no sé... de decirle algo al director porque el profesor le dijo algo a su niño ¿no?... **llega a la dirección y se calmó totalmente, no sé qué tiene el director, pero ahí lo calma...** Entrevista 3P8.txt - 8:18 (137:146)

[Ante una queja o reclamo de los padres de familia]

- O sea, [el director] **no le hace sentir mal [a la familia] tampoco, sino agradece más bien por lo que le están diciendo..., sí, sí agradece.**

- **Sí, agradece que nosotros seamos francos con él,** o sea decirles como son..., nos agradece...

- Pero en lo personal para mí quien tiene mejor trato hacia los padres de familia es [nombre del director]... , [nombre del director] **tiene un “algo” que sabe cómo llegar al papá y sabe hacerle comprender las cosas,** como que... su esposa no... como que a su esposa le falta tener mucho trato para los padres de familia... Focus group 3PF1.txt - 20:83 (1063:1083)

La tolerancia, la paciencia, el buen humor, a veces hacer oídos sordos y tratar de llevarlo mejor, tratar de escuchar a la mamá, cuando viene con una prepotencia, **hay papás que vienen con una prepotencia...** hay más que se alteran demasiado, **pero tratar de escucharlos,** “¿terminó señora? Ya, a ver...escúcheme ahora”, así, tratar de escucharles ¿no? y **tratar de hablarles y bajarles toda la prepotencia que viene,** con todo el humor que vienen... tratar de bajarles, ahí se calman, así es la manera, porque imagínese, vienen con una ira y nosotros ponernos... No... no... Entrevista 3D2.txt - 25:64 (808:817)

Con la idea de satisfacer a las familias, las opiniones de los padres son transmitidas a los profesores a quienes se les sugiere modificar su actitud o metodología en función de lo solicitado o reclamado por las familias. Ello lo vemos expresado claramente en la siguiente cita en la que se llega a sugerir que se modifique la manera de calificar para “mantener contenta a la familia”:

.. y [el director] me dice: “bueno [nombre del docente], mira... **modifica tu manera de calificar**”, me dijo, “**pero no dejes de plantear o hacer lo que tú haces sino solamente para tener contenta [a la familia] con la nota**”... me dice, ¿no?, “Ah ya profesor...”, entonces como que **no me corta lo que yo quiero hacer, sino que lo haga pero asolapadamente.** Entonces eso es lo que me gusta del colegio que me dejen trabajar... Entrevista 3P5.txt - 5:12 (94:113)

Otro profesor, también lo remarca

... o sea primero [los padres de familia] ahí van y hacen sus reclamos y **el director muy cortésmente se acerca a cada uno de nosotros y trata de motivarnos a**

tratar de cambiar una metodología o un estilo de trato a los jóvenes, pero de hecho el colegio implanta sus condiciones definitivamente, incluso este... suspende a alumnos muchas veces por indisciplina y todo eso, y los padres de familia pues están bastante contentos por eso ¿no?.... Entrevista 3P7.txt - 7:9 (54:63)

c) Las facilidades que se otorga a los alumnos y a las familias. En la línea de mantener satisfechas a las familias como un modo de retención en el colegio, la dirección otorga una serie de facilidades o beneficios tanto académicos como económicos. Entre ellos tenemos:

- Las oportunidades que se brinda a los alumnos para su aprendizaje. Los profesores brindan oportunidades para que los alumnos aprueben los cursos. Si obtienen un calificativo bajo, tienen la posibilidad de rendir evaluaciones de recuperación. Incluso se exige que se dé tantas evaluaciones como sean necesarias hasta que el alumno apruebe “sino el padre viene [y reclama] “pago mi plata por las puras”, “mi hijo está desaprobado”. (Entrevista 3P8.txt - 8:2 (384:406)).

Por ejemplo, un alumno que obtiene malas calificaciones, está desaprobado, nuevamente vuelve a dar su examen de recuperación, ¿no? Y el mismo profesor también lo ayuda bastante ¿no? En ese aspecto, no solamente se preocupa el papá, la mamá, inclusive tenemos una coordinadora que se encarga en ese aspecto también, una psicóloga también ¿no?... Entrevista 3P8.txt - 8:7 (21:31)

Entonces acá se les da todo el tiempo, se les comprende, bueno, “saliste mal en tu examen trimestral”, “recuperación”, “ya con tu recuperación... saliste mal”, ya el mismo director “otra oportunidad”, entonces acá hay una comprensión, creo que más de lo normal para el alumno, pero esa comprensión viene porque viendo su realidad, pues. Entrevista 3P12.txt - 12:22 (152:160)

- Las clases de nivelación o los círculos de estudio. Aspecto que ya explicamos antes y que es un beneficio para los alumnos y no supone un costo adicional fuerte.
- La flexibilidad en la disciplina y en la exigencia en el cumplimiento de las normas. Existe la idea que si el colegio es muy exigente en el cumplimiento de las normas, los padres de familia pueden retirarse del colegio. Por ello, el colegio mantiene un margen de flexibilidad. Tema que trataremos más adelante.

Bueno, creo que ellos tienen una idea no.... un poco tradicional, porque piensan que si al padre de familia le van a... le van a.... le van a presionar para que llegue un poco temprano, piensan que tal vez esto... se va resentir el padre de familia y se va a ir; y creo que no, no, no es eso ¿no?... y yo le digo porque yo también soy padre de familia... y a mi me gusta que mi hijo tenga sus derechos, por supuesto, pero que también tenga sus deberes ¿no? Entrevista 3P6.txt - 6:25 (171:178)

- La flexibilidad en el pago de las mensualidades. El CPNC es un colegio privado pero no muy costoso para las familias.

... los padres, ellos comentan... bueno... acá les damos oportunidades de pago, esperamos, no como otros colegios que son radicales en el pago de las pensiones,

de tal fecha la retiran y los mandan a su casa. No. Acá somos conscientes de la situación económica y tratamos que den de a pocos, incluso en los libros también, en la adquisición de libros se les da la oportunidad de poder adquirir, pagar mitad mitad, viendo su situación económica, por más que sea un colegio particular, la mayoría de los padres no tienen suficiente dinero para solventar. Entrevista 3P11.txt - 11:9 (75:85)

Con todo lo expresado hasta el momento podemos afirmar que las familias ejercen un poder sobre la escuela desde su calidad de financiadores del colegio, lo que les da el derecho de exigir el cumplimiento del buen rendimiento de los alumnos. Ello hace que la escuela organice su trabajo en función de la satisfacción de las familias. Sin embargo, notamos –como analizaremos más adelante– que ese es un poder practicado de manera individual, pues no existe una Asociación de Padres de Familia que canalice y legitime dichas exigencias. Las exigencias se dan en el marco de una relación interpersonal entre la dirección y el padre de familia.

6. EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS: ENTRE LA FLEXIBILIDAD Y LA EXIGENCIA

Para muchos de los informantes la disciplina es el talón de Aquiles del colegio. Si bien, como hemos venido explicando hasta el momento, el colegio es reconocido por su calidad académica no lo es tanto así en relación a su disciplina, la que consideran debe mejorar.

El colegio cuenta con un Reglamento Interno del Departamento de Orientación y Bienestar del Educando⁷⁹ que se encuentra en el cuaderno de asistencia (3Doc3). Los informantes (tanto alumnos como profesores) señalan que ellos no han participado en la elaboración de dicho reglamento, y suponen que el director, subdirectora y coordinadora lo han elaborado. Tampoco hemos encontrado la participación de los alumnos en la elaboración de las normas de convivencia del aula, en cuanto se rigen por un único reglamento que es el formulado a nivel institucional.

En este reglamento se señala quince normas que deben cumplir los alumnos. Ellas están referidas principalmente a la asistencia y puntualidad, la presentación personal (uniformados, los niños “tener el cabello cortado tipo militar o escolar en forma permanente, las niñas correctamente peinado para atrás con cinta azul y blanco (trenza o moño)” (3Doc3.txt. 2), el orden y cuidado del mobiliario. Hay una norma referida al respeto: “mantendrán una actitud de respeto hacia el personal docente, administrativo y compañeros; fomentando de esta manera una actitud de amistad, diálogo y colaboración.” (3Doc3.txt. 11) y otra referida a la disciplina: “No fomentar la indisciplina, el desorden en el salón de clases y menos aún deambular por el colegio. Esta falta es grave” (3.Doc3.txt. 9).

⁷⁹ El Departamento de Orientación y Bienestar del Educando (O.B.E.) no existe actualmente ni está consignado en la estructura formal del colegio.

Además se anexa una Tabla de Evaluación del Aspecto Formativo del alumno con un listado de méritos y deméritos referidos a los siguientes aspectos: puntualidad, presentación e higiene, moralidad y urbanidad, civismo y sociabilidad. La moralidad y urbanidad se refiere al orden en las aulas y al pudor. El civismo y sociabilidad al cumplimiento de los deberes y obligaciones, a la permanencia en el colegio, al cuidado del mobiliario y edificio escolar, y la colaboración en actividades.

Al mismo tiempo se señala los casos de suspensión y expulsión del colegio, así como las situaciones que merecen méritos: participación en actividades dentro y fuera del colegio, colaboración en el proceso de aprendizaje de sus compañeros, representación del colegio en actividades, actos de honradez y veracidad.

Son causales de suspensión o expulsión la falta de respeto a sus profesores o trabajadores del plantel, la agresión física a sus compañeros, las faltas de honradez (robo, fraude, plagio, difamación), el maltrato del mobiliario del colegio.

Todo el sistema de evaluación en base a méritos y deméritos funciona para la calificación del alumno e influye en su rendimiento escolar. Este es un sistema en el cual se resta o suma puntaje según las faltas o méritos del alumno. Nuevamente hallamos la referencia al calificativo y la orientación a los aspectos académicos.

*Bueno, cada alumno ya conoce su reglamento interno, lo tienen en su cuaderno de control y cada uno de ellos ya sabe cuáles son las cosas que deben hacer y que no deben hacer. **Cada falta a una de esas normas también se evalúa con puntaje..., descontando el puntaje para su promedio final, y también a los alumnos que tienen buena conducta, los alumnos que son respetuosos, todos ellos también tienen una alta calificación, también se les considera.*** Entrevista 3P4.txt - 4:39 (314:321)

- nos bajan puntos así...
- Sí, nos bajan puntos...
- Hay códigos en el colegio...
- Hay códigos en que te bajan puntos..., Focus group 3A3.txt - 15:34 (447:454)

- ¿CÓMO FUNCIONA EL REGLAMENTO ESCOLAR...?

- Mediante puntos...

- ¿MEDIANTE PUNTOS?

- Sí...

- Sí...

- Porque cada reglamento tiene su código y el total del puntaje que te sube o te baja, por ejemplo si llegas tarde ven el código y te bajan 5 puntos.

- dos

- No ahora son 5

(...)

- Yo creo que es importante siempre que ayuda... **Cuando tienes ya al final la libreta una nota global todo lo que es puntualidad, limpieza eso ayuda también a algunos cursos...**

- en tu conducta, responsabilidad. Focus group 3A5.txt - 17:63 (1318:1351)

No hemos encontrado referencia explícita que vincule el cumplimiento de las normas con los valores, es decir, que las normas tengan un sentido ético. A lo sumo existe cierta vinculación en las normas referidas al orden, el respeto, la responsabilidad, la puntualidad, la honradez y la participación o colaboración. En general son formulaciones de carácter formal para mantener el “orden” necesario para el logro del objetivo del colegio: el rendimiento académico.

*Se exige en cuanto a lo que es en forma general, que los alumnos vengan **bien uniformados, sean puntuales**, y que también mantengan la disciplina dentro y fuera del aula. Y bueno otras cositas más ¿no? el poder cumplir con las tareas, **responsabilidad con las tareas** y también este... si es que ellos de repente no asisten al colegio.... Justificar sus faltas, sus inasistencias.* Entrevista 3P4.txt - 4:42 (349:355)

Hay diferentes percepciones sobre la disciplina en el colegio. Para algunos profesores y padres de familia la disciplina es estricta. Incluso algunos padres seleccionan este colegio por su disciplina (Encuestas 3PF8-01, 3PF8-03, 3PF8-12, 3PF8-13).

*... lo defino como un **colegio estricto**, ya que se dedica bastante a la formación, a la disciplina de todo el alumnado que tiene, ¿no?* Entrevista 3P1.txt - 1:2 (7:9)

Los alumnos también la consideran estricta e importante para su desarrollo y su formación.

***Es exigente** en el sentido de que por ejemplo **no te dejan hacer cosas malas**, te tienen disciplinado para que no te portes mal.* Focus group 3A6.txt - 18:9 (39:41)

*- pero eso [se refiere a la exigencia] **es por nuestro bien**... por el bien pues, porque... - se van por otro lado...*

*- claro, **mientras haya más orden** creo que va haber más... **mejor formas de educarnos**.* Focus group 3A5.txt - 17:9 (136:160)

Para otros, principalmente profesores y padres de familia, la disciplina es muy flexible y existe mucha tolerancia por parte de la dirección para exigir las normas. En las citas podemos percibir que el responsable de cierta flexibilidad en la disciplina es el director, y no profesores o alumnos.

*Ahora **lo que hay fallas por parte de la dirección es en cuanto a la disciplina** ¡eh! para que los alumnos lleguen acá. Ese es el gran problema, **hay mucha tolerancia de parte de la dirección**, a veces hay alumnos que llegan a las 8 de la mañana, algunos a las 8:10; entonces eso... siempre en las reuniones esto... atacamos eso que debe corregirse porque no solamente es parte nuestra también es decisión de ellos **[los directivos del colegio] que deben... deben hacer cumplir un reglamento** ¿no?, pero ahí en esa parte se está fallando.* Entrevista 3P6.txt - 6:23 (158:166)

... un poquito más de disciplina de todas maneras, falta más mano dura acá, no hay que ser tan flexibles, eso es lo que yo creo. Entrevista 3P8.txt - 8:39 (378:379)

*No se cumple porque..., porque **por parte de la dirección un poquito flexible**, ¿no?..., será porque es un colegio particular..., será viendo la parte humana, también*

hay que entenderlo, ¿no? por la parte humana creo del niño, de la niña, ¿no?, entonces se trata de hacer... no se cumple en cuanto al ingreso, eso... más que todo parece que hay la parte humana... también hay que saber entender...tiene su contra... tiene sus buenas y sus malas... por una parte dice: "no, debe de ser así", pero también por otra parte, la parte humana dice: "no, cómo voy a dejar al niño..., qué pase", entonces son cositas, ¿no? Entrevista 3P10.txt - 10:53 (479:490)

*Un colegio que **está perdiendo el control de los alumnos**... sugiero un poco de mano dura a los padres e hijos. (Encuesta 3PF8-05)*

En la observación que realizamos durante las visitas pudimos notar la flexibilidad con la que se maneja las normas en el colegio. En todo momento vimos a alumnos que salían de sus salones para ir al baño, al kiosco o a sacar fotocopias. Incluso observamos en varias oportunidades que los alumnos salían del colegio –con permiso del director, la subdirectora o la coordinadora- para comprar algún material o ir a su casa a recoger un cuaderno olvidado.

*Cuando estuve despidiéndome de la subdirectora y tratando de coordinar las siguientes visitas, se acercó una alumna y **le pidió salir a su casa a traer un trabajo**. La subdirectora la gritó muy molesta diciendo "no pues hijita, ustedes creen que van a hacer lo que les da la gana", "¿por qué no lo trajiste temprano?". La alumna respondió que se iba a malograr, y la subdirectora le reclamó que lo podía haber dejado ahí en la dirección para cuidarlo. ... al final le dijo en tono muy molesto y enérgico, que ya, **que era la última vez que le daba permiso**. (Memoria de visitas, Miércoles 21 de setiembre del 2005).*

*También observo que el delegado y otro chico, piden permiso y salen del colegio. Luego regresan con una bolsa de pan y con gaseosa. Después vuelven a salir, y regresan con más pan. Veo que **la puerta no está con llave como en el caso del colegio estatal. Los niños entran y salen con el permiso de la subdirectora o coordinadora**. (Memoria de visitas, Viernes 7 de octubre del 2005).*

*Pude notar que en los cambios de hora los chicos salen de los salones y se acercan al Kiosko a comprar. **Un chico se salió del colegio, la señora portera le preguntó si tenía permiso para salir, a lo que respondió que sí, y se fue**. (Memoria de visita, Miércoles 26 de abril del 2006).*

Esta flexibilidad en el manejo de las normas puede explicarse –como lo expresamos antes- por el temor de los directivos al retiro de las familias por mucha exigencia en la disciplina. Sin embargo, al lado de ese temor encontramos que los padres de familia exigen la mejora de la disciplina en el colegio.

*A mi parecer son flexibles... son flexibles. Por ejemplo yo veo de que hay alumnos - que me parecen que deben ser de secundaria-, no sé, a veces se encuentra con (...) hacia abajo una cosa así, con el buzo del colegio..., entonces uno sabe que son del colegio ¿no?, qué hacen, se tiran... hacen "n" cosas que de repente ellos creen que para su edad está bien pero muchas veces están equivocados, entonces en esa parte **sí me gustaría que la formación... sea más..., más disciplinada, esa es la palabra, que tengan más disciplina pero que la disciplina sea exigente desde inicial** ¿no? para que cuando estén por ejemplo en 1ro, 2do, 3er grado ellos no crean que es una obligación sino que son normas que deben de cumplir, al igual que cuando uno está en un centro de trabajo hay normas, ¿no? que debemos respetar.*

Entonces para que eso sea un hábito y no una obligación, pienso que quizás por eso la juventud hoy está mal se puede decir ¿no?, porque no les ponen... no les norman. Quizás uno en la casa les pone las normas y creen que la casa es una prisión para ellos ¿no?, pero llegan al colegio y de repente lo ven como un relajo, cosa que no debería ser así. Focus group 3PF1.txt - 20:65 (801:819)

Sí, o sea este colegio está... todo está conforme; solo le falta su disciplina, si fuera el director más exigente o contratar un personal para disciplina, yo pienso que este colegio no estaría donde está, estaría un poco más Entrevista 3PF3.txt - 22:10 (58:61)

A pesar de la cierta flexibilidad alrededor de la disciplina, ella es valorada porque es necesaria para el rendimiento académico; además la disciplina es responsabilidad principalmente de la dirección y la coordinación, y se usan sanciones para resolver los casos de indisciplina.

a) La disciplina: necesaria para el rendimiento académico. Para los entrevistados la disciplina es importante para mantener el orden necesario para el desarrollo de las clases. Sin disciplina los profesores no pueden hacer “bien su clase” y los alumnos no pueden “captar” lo que el profesor está enseñando.

Bueno, la disciplina creo que es parte también de la educación y sin la disciplina realmente no se puede hacer una buena clase. Entrevista 3P4.txt - 4:43 (362:366)

Hemos empezado desde el principio a los alumnos a indicarles lo importante que debe ser la disciplina dentro del aula para que ellos puedan captar mejor lo que se les enseña, lo que se les está explicando. Entonces, entre ellos mismos dicen... si el otro está distraído o conversando, entre ellos mismos dicen “ya pues”, entre ellos mismos [se] tratan de corregir. Ahora vemos unos alumnos más concentrados en sus estudios, unos alumnos que se esmeran más, están más ordenados, más disciplinados... Entrevista 3P11.txt - 11:38 (332:342)

Es considerada falta de disciplina todo aquello que perturbe el orden del salón e impida el buen desenvolvimiento de la clase. Para los alumnos ello es una exageración.

- O sea **que haya disciplina pero a veces exageran** demasiado
- Sí hay disciplina..., pero exageradamente no.
- ¿Y A QUÉ SE REFIEREN CON EXAGERADAMENTE?
- Cuando queremos hablar pues... o sea todo el salón está tranquilo, está escuchando la clase y de repente uno está hablando del tema que la profesora ya explicó y la coordinadora viene y nos saca del salón y “ya afuera”...
- O sino a veces te reclama, o a veces por mirarla... “¿qué me miras...? ¡Atiende la clase!”, o por voltear...” “tienes que atender la clase”. Hasta por hablar también
- Por eso no puedes ni...
- ...ni bostezar tampoco, ni respirar... Focus group 3A3.txt - 15:48 (854:873)

b) La coordinadora y la dirección encargados de hacer cumplir las normas. Como explicamos antes, la coordinadora se encarga de supervisar cada aula y de vigilar el cumplimiento de las normas de los alumnos.

*Tenemos una persona encargada de eso [la disciplina] es que es la señora... la coordinadora. Tenemos una coordinadora que es como una auxiliar general del colegio, ¿no?, nosotros la llamamos coordinadora, que es la persona encargada con el apoyo conjuntamente de los profesores, claro que sí. **Es la encargada de ver toda la disciplina...** ¿en qué sentido?... de repente el respeto a los demás, al respeto a sí mismo primero, el respeto a los demás... **el respeto a los demás en el sentido de cómo se viste, cuál es su presentación cuando viene, el saludo, la manera de expresarse ante una persona.** Todo eso vemos nosotros en la disciplina, **el orden y la limpieza**, todo influye en eso. Entrevista 3P1.txt - 1:18 (113:124)*

Sin embargo, parece que la presencia de la coordinadora no es suficiente para garantizar la disciplina. Algunos profesores y padres de familia exigen la contratación de una persona que se dedique exclusivamente a ello. Incluso hay quien afirma: "...los coordinadores deben ser varones" (Encuesta 3PF8-08), enfatizando roles diferenciados de acuerdo al género: el varón infunde más respeto y obediencia y puede controlar mejor la disciplina de los alumnos.

Un profesor explica la necesidad de que las tareas estén claramente definidas, en ese sentido, la contratación de una persona que se dedique únicamente a la disciplina permitiría que los docentes se encarguen exclusivamente a la tarea académica.

*Pero es que ella es coordinadora académica ¿no? y lógicamente apoya también la disciplina, eso no significa, por ejemplo, mi labor es educar, enseñar, pero no significa que tampoco voy a dejar de lado lo que es la disciplina, apoyar, ¿no? **Pero cada uno en su campo, pues ¿no? O sea una persona que se dedique solamente a lo que es disciplina pues ¿no?**, lo que es la tardanza, amonestación, él tiene ya su lista, en cambio, de repente por querer ayudar en la parte académica, llevamos la disciplina... o sea, **bien hacemos una sola cosa, pero bien hecha. Y es por ese motivo que quizás no tenemos este... no se haga el 100 por ciento del reglamento.** Entrevista 3P12.txt - 12:39 (340:350)*

Ello es reforzado por la Dirección quien afirma que el profesor no es quien debe dedicarse a la disciplina pues ellos deben dedicar su tiempo en "dictar su clase".

*- No pues, acuérdate que el profesor sólo tienen 40 minutos de clase, y no va a estar perdiendo él...
- O A LOS TUTORES
- No, no, no es tan recomendable, **tiene que haber otra persona, un auxiliar, una coordinadora que tiene que controlar eso**⁸⁰, especialmente para eso... y los profesores se asuman [se dediquen] a dictar sus clases. 3D3.txt - 26:29 (383:390)*

Hallamos una clara división de roles: el profesor enseña su curso y se dedica al aprendizaje de conocimientos de sus alumnos, y la coordinadora (u otra persona) se encarga de la disciplina. Ello puede ser la razón por la cual, ante cualquier falta de disciplina en el aula, inmediatamente el profesor lo deriva a la coordinadora o a la

⁸⁰ Aquí el director se está refiriendo al control de los alumnos respecto a que no lleven al colegio bebidas alcohólicas o drogas. Para ello, el director o la coordinadora revisan las mochilas de los alumnos.

dirección. Sin embargo, para la subdirectora esta situación no debería darse pues el profesor es quien debe resolver los problemas de disciplina en su aula.

Mire, mire, mire... los profesores, eh... no todos, a ellos les importa un comino. Lo importante es su clase. Si alguien se porta mal, "llévenlo a la dirección". Entonces le digo profesora, ustedes son... están en sus cuatro paredes, son autónomas en su salón, entonces usted tiene que ver cómo hacer que este niño le escuche, pero ya... estoy cansada pues, "ya a la dirección", "vaya a la dirección".

(...)

Que se portó mal, a la dirección, que... a la dirección, todo a la dirección. No hay un profesor que asuma, que los oriente... o que... por ejemplo, yo soy profesora, yo manejo como 50 alumnos, pero imagínese, si me voy a ir a quejar al director, entonces ¿para que usted está? Trabaja o si no se va pues... ¿no?, entonces yo tengo que ver la manera de cómo resolver mi problema en mi salón porque yo soy la autoridad ahí, y todos tienen que respetarme ahí, pero... acá es lo contrario.

(...)

No sé...para mí que falta... "A mí no me hacen caso", dicen, "no me hace caso, no me hace caso, señora a mí, ya le he hablado pero no me hace caso". Pero yo le digo "párelo, arrodíllelo, no sé que haga". Y un día me amargué y le dije "profesora, vaya señora [nombre de la coordinadora], devuélvalo a su profesora y dígame que ella solucione, yo no..." Estaba asada y lo devolví. Ve, no sé... más bien me parece falta de interés. Entrevista 3D2.txt - 25:24 (269:275) Entrevista 3D2.txt - 25:25 (285:295) Entrevista 3D2.txt - 25:26 (299:305)

Hay, entonces un doble discurso que parece no estar claro para los profesores. Por un lado se exige que el docente se preocupe por el aprendizaje académico del alumno dejando la disciplina a cargo de la coordinadora. Por otro, se exige que el profesor sea quien atienda estos aspectos en su aula. Sin embargo, en la práctica reconocemos la fuerte presencia de la coordinadora y la dirección quienes finalmente son los encargados de hacer cumplir las normas del colegio.

c) Del diálogo a la sanción física. Frente al incumplimiento de las normas, el colegio asume primero el diálogo con los alumnos involucrados. Este diálogo está a cargo primero por la coordinadora, luego por la psicóloga, y si ambas no logran solucionar el problema, el alumno es convocado por el director, quien no solo conversa con el alumno sino que también lo hace con los padres. Si el problema de disciplina persiste, existe la suspensión o la expulsión definitiva del alumno. Se opta por ello sólo en casos extremos para que el indisciplinado no sea un mal ejemplo para sus compañeros y perjudique al resto del salón.

Porque por lo mismo que el año pasado hemos tenido algunos inconvenientes con algunos alumnos pues se ha tratado de ver, de hablarles, conversarles, derivarlos al área de psicología para ver el problema de este alumno. Basta que un alumno sea indisciplinado, perjudica a todo el salón. Entrevista 3P11.txt - 11:39 (346:353)

Ya, cuando se detecta un caso de indisciplina, según el reglamento: primero el profesor habla con el alumno. Si el alumno es reincidente ya se pasa con la coordinadora. La coordinadora también tiene su... aplicará sus sanciones. No cumple, es reincidente el alumno, ya se pasa a dirección. Al final, dirección también da un

*plazo para que el muchacho se reivindique, mejore, hasta ahí ¿no?. Ya en caso extremo, como yo le conté, se le saca, no esperando todavía que termine el año, sino que **se le saca para que no influya mal en el comportamiento de los demás.*** Entrevista 3P12.txt - 12:43 (372:380)

En el diálogo con los padres de familia se busca que ellos sean los que “corrijan” a sus hijos. Si ellos no se comprometen a modificar el comportamiento del hijo, el colegio opta por separarlo del colegio.

*Como le digo dar una solución mayormente mandándole llamar la dirección o el tutor a sus padres, se le manda llamar y se les habla continuamente y si ya no entiende a la primera, segunda ya el director habla... **siempre comunicándose con el padre, porque el padre, el niño y el profesor tiene que estar unidos los tres.** Entonces los manda y **si el padre** ya no... repite varias veces, insiste, **no corrige a su niño ya lo expulsan**, eso, o sea, continuo diálogo. Entrevista 3P2.txt - 2:61 (366:373)*

*[Sobre las disciplina] porque creo que no solo depende de acá, del colegio, sino que este, es en comunión con los padres de familia, ¿no?, porque caray, **yo creo que ellos están mas eh... predispuestos a poder corregir ciertas cosas en sus propios hijos** porque quizás... este... nosotros no tenemos todo el derecho como suelen decirlo muchas veces ellos. Entrevista 3P7.txt - 7:30 (265:273)*

*... el año pasado hemos sacado como cuatro alumnos... **uno les habla, les habla pero ya no, hasta llega un límite que ya... tenemos que sacarlo** (...) son chicos mal educados, malcriados, en su rendimiento académico cero. Entrevista 3D2.txt - 25:10 (87:91)*

Junto con el diálogo, también –a decir de los alumnos y la misma coordinadora- se utiliza sanciones como por ejemplo, si llegan tarde deben escribir planas: 100 veces “no debo llegar tarde al colegio”, o hacer ranas⁸¹ en el patio, o estar arrodillados en el patio como un modo de humillar al alumno y para que sienta vergüenza. Estas sanciones son consideradas justas por los alumnos porque así aprenden a obedecer y para evitar la sanción no vuelven a cometer la falta. La coordinadora es la que generalmente decide las sanciones ante una falta en el cumplimiento de las normas.

*- bajándole los puntos, haciendo por ejemplo cuando llegan demasiado tarde, **se les hace ranear, o escribir 100 veces “debo llegar temprano a mas tardar 7.45”***

- O SEA UTILIZAN SANCIONES...

*- Sí, con fines, objetivos que cumplir, porque no es cuestión de decirles “les voy poner 100 planas para mañana porque llegan tarde” y ellos piensan de repente que no... pero llegan y se les sienta, y ya no llegan tarde... **si se ha logrado bastante**, el más tarde que llega es 8 en punto y eso no es tardanza porque está dentro de la regla, del reglamento del colegio. Entrevista 3D1.txt - 24:19 (91:102)*

- a veces te sacan de clases y pierdes clases.

- Cuando hacen desorden...

*- **Los hacen arrodillar en las clases** (...)*

- Cuando llegan al límite, cuando conversan demasiado...

- Sí..., a veces se avergüenzan...

⁸¹ Ranas: saltos en cuclillas.

- A veces te hacen agacharte en forma de hacer "ranas" y te agarran de una mano y tienes que saltar
- Aquí en el patio también arrodillan a los alumnos...
- A mí me han arrodillado...
- ¿Y PARA QUÉ HACEN ES ESO?
- **Para avergonzarnos..., para que sepan que se han portado mal.**
- ¿PARA AVERGONZARLOS?
- Sí, porque hacen desorden y no hay que hacer eso... Focus group 3A4.txt - 16:105 (1154:1210)

Por decir ahí son un poco drásticos porque a veces cuando llegan tarde **los hacen "ranear", les hacen dar vueltas**, cuando ya comete un tipo de honradez le llevan a la dirección, conversan, llaman a sus padres, un poco ya que el chico tiene un poco de vergüenza de hablar y no lo vuelve a hacer. Focus group 3A5.txt - 17:38 (614:618)

También nos han relatado que la coordinadora, el director o el policía escolar "les mete palo", es decir, les dan en las piernas con un palo. En las observaciones realizadas hemos podido constatar que la coordinadora siempre anda con un palo, y que el Director tiene un látigo de tres puntas al que llaman "Sanmartincito". Para el Director la sola presencia del látigo hace que los alumnos se porten bien.

... Llegan con tardanza por ejemplo algunos, no sé, tendrán problemas en su casa, de repente le pegan o de repente cuando hacen deporte se fracturan o algo y te dicen: "¡Oye, caminen más rápido, caminen...!" y **te meten palazo, no saben hacernos preguntas, tienen que saber que existe el diálogo**. Focus group 3A3.txt - 15:24 (324:336)

¿Y QUÉ TIPO DE CASTIGOS LES DAN?

- **un palo** (todos al unísono)
- (...)
- **Nos hacen arrodillar, nos dan palos**
- Cuando no hacen la tarea, no cumplen con asignaciones Dos veces sin hacer la tarea se le perdona
- Una, dos veces se les puede perdonar dándoles castigo: no saliendo al recreo; pero tres veces, cuatro, cinco, ya se pasa de la raya, nos hacen arrodillar contra la pared, o nos dan con palo. Focus group 3A7.txt - 19:9 (52:69)
- Un día tomando un examen, en recuperación y se fueron todos... dijo "vamos a internet", una manchaza, y se fueron, acá a la esquina, **y el director fue con su palazo, su San Martín...**
- los sacó a palos
- ... y les dijo salgan de ahí... Focus group 3A7.txt - 19:58 (649:653)

Hablando. Entonces, haciéndole ver que él vale mucho, que él puede... él puede, "tú puedes", entonces haciéndolo que él se valore y para qué, **a veces el director que les da sus correazos también, a veces él actúa con cariño y a veces con rigor**, pero yo... nunca... no me gusta tocarles... a veces **yo con rigor y él con el látigo, yo con cariño**, así andamos... así vamos rescatando a los chicos Entrevista 3D2.txt - 25:12 (101:107)

Si bien no nos consta que el látigo o el palo se utilicen, sí hemos observado la presencia de ellos en manos de la coordinadora y el director, lo que evidencia la necesidad de un objeto concreto con todo el significado que tiene para infundir autoridad.

*Cuando terminé la entrevista, salí a despedirme y el director me preguntó que cómo iba. Le dije que bien que había datos interesantes. Que los padres valoran la formación académica que brinda el colegio; sin embargo que la disciplina no es muy exigente. El director me hizo pasar a su oficina; y me dijo que él tenía que poner autoridad. **Que cuando había algún desorden, él salía, se acercaba y los alumnos nuevamente se ponen en orden. Incluso me enseñó su látigo de tres puntas (una sogá con tres puntas) que a veces lo llevaba, pero que no lo utilizaba** (Memoria de visita, viernes 25 de noviembre del 2005).*

Esta situación genera que el temor a la sanción sea un recurso utilizado para mantener la disciplina en el salón.

*... solamente como dicen, **los miro, les digo “mira, te bajo puntos y si no obedeces, no te importa, más te interesa divertirse mando a llamar a tu mamá y si mando a llamar a tu mamá, y si llamo a tu mamá una vez, la segunda vez, la tercera vez ya te vas una semana a tu casa”, ese es el temor y para qué comienzan nuevamente a encaminarse.** Entrevista 3D1.txt - 24:23 (125:130)*

Llama la atención que para los diversos sujetos el docente de aula no sea la figura principal que represente la disciplina. Las referencias a la disciplina, la exigencia del cumplimiento de las normas y la decisión sobre las sanciones recaen en la coordinadora, la dirección y los policías escolares. Existe una clara división de tareas, en las que el docente debe dedicarse principalmente en la preparación académica de sus alumnos y la adquisición de conocimientos, y los otros a velar por la disciplina y las normas.

7. EL POLICÍA ESCOLAR: ENTRE EL MÉRITO, LA BURLA Y EL ABUSO DE PODER

Uno de los sujetos encargados de controlar la disciplina en el colegio junto con la coordinadora y los directivos es el policía escolar. El colegio tiene un sistema de brigadieres y policías escolares. Ello está constituido por un brigadier y sub-brigadier general representado por alumnos de quinto de secundaria y dos policías escolares para cada una de las secciones.

Los policías escolares son elegidos por los tutores de acuerdo a su rendimiento académico y se encargan de apoyar al profesor y a la coordinadora en el control de la disciplina del aula. Además se les requiere para mantener la disciplina en actividades comunes como actuaciones, a la hora de recreo, o cuidan las aulas cuando los profesores tienen alguna reunión. También se señala que a la hora de salida vigilan los alrededores asegurando que los niños no se peleen y se dirijan a sus casas.

[Se refiere a las funciones de los policías escolares]

Uno, que viene a ser **la disciplina...** que todos, por ejemplo **en el recreo**, traten de no lastimar a los demás. Otro que todos los alumnos salgan de las aulas [durante el recreo] para que no se pierda nada, ningún objeto. Otro, que todos estén **en la formación ordenados**, la siguiente es para la seguridad que hay afuera... también. **Ellos tratan de ver la seguridad.** Entrevista 3P11.txt - 11:53 (511:516)

Por ejemplo, a veces la coordinadora no se da a vasto ¿no? por ejemplo a la hora de recreo, a la hora de salida, o de repente hay eventos, actividades, también. Ahí apoyamos tanto los tutores como los policías escolares. El brigadier general se encarga de coordinar con todos los policías escolares a dónde, en qué punto tienen que colocarse ellos **para poder observar**, sobre todo, ¿no? **la disciplina.** Entrevista 3P9.txt - 9:47 (352:358)

En la hora de entrada..., en la hora de entrada están ahí, **están en la puerta vigilando...** entrando a los niños, pero más a los chiquitos y también cuando hay reunión de profesores ellos se esparcen por todos los salones, se van a los salones si es que de repente dura mucho, a veces el director hace reunión de emergencia entonces estamos en aula y **los policías escolares bajan a todos los salones y cuidan un ratito.** Entrevista 3P5.txt - 5:64 (651:657)

- También ve la parte disciplinaria de los alumnos, de todas maneras **ayudando un poco a la coordinadora del colegio**, del centro educativo

- ¿EN QUÉ SENTIDO? ¿COMO AYUDANDO?

- En el sentido de **haciendo respetar en el salón**, porque una coordinadora no se va a repartir entre tantos salones que hay en el colegio, entonces haciendo respetar la base de los profesores, la voz de los profesores dentro del aula. Eso también [lo] llevan un poco los policías escolares. Entrevista 3A1.txt - 13:26 (196:206)

Llegar temprano y cuidar el portón, (...) Una vez que estuve yo, tuve que sellar los controles y aparte que **otros policías escolares tienen que cuidar los portones** porque a veces llegan los niños pequeños temprano y salen afuera y a consecuencia de eso se puede accidentar el niño, tienen miedo, entonces tiene que cuidar. Ahora aparte **se dividen para ir a la esquina para que vigilen que los chicos lleguen temprano y no se vayan para otros lugares.** Focus group 3A5.txt - 17:46 (919:933)

El policía escolar es escogido por los profesores por su buen rendimiento, y a decir, de un profesor, ello representa un mérito del alumno y orgullo para los padres de familia. Una vez elegidos, los policías escolares juramentan el día 07 de junio, día de la Bandera en nuestro país.

...qué niño o qué niña no quisiera ser policía escolar..., porque saben que son los mejores alumnos, ¿no?, que van hacer policías escolares y **en la juramentación es un orgullo para el padre de familia**, dice: "bueno mi hijo es policía escolar...", "¿y por que es policía escolar?"... "porque tiene buenas notas y tiene los primeros puestos y es elegido". Entonces creo que es un mérito para el alumno ¿no? y un orgullo para el padre de familia también, entonces eso hace que los demás niños también tengan esa responsabilidad de llegar ahí, ¿no?, especialmente con primaria. Entrevista 3P10.txt - 10:74 (793:804)

Sin embargo ese rol de policía escolar: de controlador de la disciplina de sus compañeros, también genera tensiones en los alumnos. Un alumno explicaba que él no aceptó ser policía escolar por la responsabilidad que ello implica, otros señalaban que

genera una serie de dificultades, como por ejemplo, la burla, la indiferencia, el juego de sus compañeros y hasta las amenazas.

- *Iba a ser yo, pero yo no quería*
- *¿Y POR QUÉ NO QUERÍAS?*
- *No me gusta*
- *A mi también me eligieron, y yo tampoco quise porque **somos demasiados alumnos y es difícil mantener el orden**, y si dices algo así ya te califican como malo, buscan el menor detalle algo malo que hayas hecho y te llevan a la dirección....*
(...)
- *Porque somos demasiados alumnos y es difícil mantener el orden cuando hay muchos alumnos.*
- *Haces "hígado"*
(...)
- *Porque también **cuando uno dice que quiere ser policía escolar los otros comienzan a mirarnos mal... "que porque tiene su cordón⁸² ya se creen más..."** así cosas así...*
- *Sí pues..., hay indiferencia.* Focus group 3A4.txt - 16:60 (676:685), 16:63 (720:726) y 16:83 (957:961)
- *Lo que pasa que como eres Policía Escolar tu comienzas a querer hacer el orden y tus amigos que te dicen: "Ya te crees ya",*
- ***te empiezan a molestar***
- *porque tienes autoridad, pero por otra parte es más bien para ayudarlos a ellos a que mantengan el orden mientras no hayan profesores.*
- *Pero **ellos lo toman a juego**...* Focus group 3A5.txt - 17:54 (1099:1118)

Por otro lado, manifiestan que cuando un niño asume el cargo, empieza a cambiar con el riesgo de abusar del poder que el cargo le da.

- [el policía escolar] a veces **abusan de sus funciones**.
- *Aja*
- *Aja*
- *En nuestro salón sí, a veces abusa de su autoridad*
(...)
- *Tira palazos...*
- *Y es amiguero... **o sea a los que son amigos no les dice nada**.* Focus group 3A4.txt - 16:65 (662:731)
- *Primero era [nombre de una alumna elegida policía escolar del salón]...*
- *Pero como era estricta...*
- *Muy gritona, mucho gritaba...*
- *¿Y POR QUE LA CAMBIARON?*
- *Porque era muy estricta*
- *A los mismos chicos del salón no les gustaba*
- *Eran muy estricta..., se quejaron...*
(...)
- *No, lo que pasa es que [nombre] **se tomó muy a pecho su cargo**, o sea ha cambiado mucho ella, ahora se lo [ha] tomado muy a pecho...* Focus group 3A5.txt - 17:51 (983:1005)

⁸² Los policías escolares se distinguen porque tienen un distintivo que los alumnos llaman "cordón".

A pesar de todo ello, los alumnos consideran que es importante la presencia del policía escolar, porque para mantener la disciplina se necesita de “alguien” que los vigile, los controle o los ordene. Encontramos la necesidad de una presencia física con cargo de autoridad –ya sea el coordinador o el policía escolar- que exija cumplir con las normas. Para los alumnos no es suficiente el sólo conocimiento del reglamento escolar.

- Porque no todos los alumnos son mansitos..., digamos tranquilos... no son serenos, y si no está el profesor ya hacen bulla, gritan..., (...) tremendos...

(...)

- Es que siempre **se necesita una persona que guarde [que nos vigile] los reglamentos**, cuando ya llegan a un extremo ya es el policía que debe poner orden...

(...)

- El policía escolar organiza a todo el salón, para ir al baño o para realizar cualquier cosa en el salón mientras no esté la tutora.

- Ah, porque si no hay una autoridad en el salón todos salen hacia fuera, comienzan a hacer alborotos, y ya por culpa de unos, todos “pagan pato” como se dice. Porque de repente por culpa de ellos nos bajan a todos a la Dirección.

- **ENTONCES SI ES IMPORTANTE TENER A ESTE POLICIA...**,

- es una autoridad. Focus group 3A5.txt - 17:52 (1045:1082)

8. LA PARTICIPACIÓN EN EL COLEGIO: SIN MUNICIPIO ESCOLAR NI ASOCIACIÓN DE PADRES DE FAMILIA

El CPNC no cuenta ni con Municipio escolar ni con Asociación de Padres de familia como espacios de participación democrática tanto de los alumnos como de los padres de familia. En ese sentido las formas de participación de dichos sujetos está restringida por no contar con un órgano que los represente. Como indicamos antes, los alumnos y padres son atendidos individualmente por el Director quien escucha sus opiniones y sugerencias con una política de puertas abiertas; pero no de forma organizada ni representativa.

a) La participación de los alumnos. Ella está restringida a la ejecución de actividades cívico – patrióticas y concursos dentro y fuera del colegio. Es una participación que podemos calificar de activa, pues los alumnos cumplen con las exigencias que el colegio les pide apoyando el desarrollo de las actividades o eventos. Por ejemplo, la preparación de una actuación por una fecha cívica, la elaboración del periódico mural del colegio, eventos deportivos, la participación en la Banda musical del colegio, la escolta, actividades folklóricas, entre otras. Es decir, la participación de los alumnos es meramente colaborativa según las actividades decididas por el colegio.

Bueno la **participación de los alumnos** es cuando a ellos se les da a conocer cierta actividad o ciertas cosas que ellos tienen que hacer entonces prácticamente **se les da y ellos lo cumplen**. (...) Bueno, no he visto todavía que se haya hecho a los alumnos dar opiniones, ¿no?... normalmente **nosotros somos los que organizamos y ellos son los que participan**. Entrevista 3P4.txt - 4:46 (418:420), 4:48 (429:431)

El colegio no tiene instalado un Municipio Escolar que motive y promueva el ejercicio democrático de los alumnos. En su defecto, cuentan con el sistema de brigadieres y

policías escolares, que como ya explicamos antes, tienen una función de control de la disciplina. Los alumnos no tienen la posibilidad de elegir a su brigadier ni subbrigadier general del colegio. Ellos son elegidos por el director, la coordinadora y los tutores en función de su rendimiento y la fuerza de carácter.

*La selección es este...bueno a mi me dijeron que **habían acordado entre todos los profesores y directores a los mejores... Al mejor alumno**, yo que sé... para que sea... El más responsable, el que tiene más voz de mando, ese tipo de cosas para que pueda ser brigadier y sub-brigadier pues... del colegio Entrevista 3A2.txt - 14:28 (231:235)*

*... de sus notas, el rendimiento académico y conducta; y **aparte de eso que también tenga don de mando**, también; porque también hay a veces algunos alumnos que tienen baja voz o de repente son buenos alumnos ¿no?, pero son muy tranquilos, **les pueden tomar el pelo como se dice vulgarmente**... pero acá tiene que tener también fuerza de voz, carácter sobre todo ¿no?... Entrevista 3P9.txt - 9:55 (407:413)*

De igual modo los policías escolares son elegidos por los tutores, aunque hay casos – dependiendo del profesor tutor- que permite que los alumnos sean quienes elijan a sus policías.

***Depende de cada tutor, por ejemplo hay tutores que lo eligen al alumno, o como hay tutor que también hace elección dentro del salón.** Hay casos que es mejor que los alumnos mismos elijan para que ellos mismos vean este... estén tranquilos como se dice...porque de acuerdo a votaciones, ellos mismos designan quiénes son sus postulantes, de acuerdo a sus propios criterios de ellos se eligen, y ellos este... normalmente se va eligiendo que tengan buena conducta, que tenga buen aprovechamiento, o de repente que tenga habilidades dentro del aula ¿no? ellos mismos eligen, algunos salones eligen así... Entrevista 3P9.txt - 9:58 (436:445)*

Hemos encontrado algunas razones que los informantes dan para justificar que no se cuente con espacios de participación democrática de los alumnos: en la elección de sus representantes, en la toma de decisiones, en la posibilidad de dar opinión sobre asuntos del colegio.

- la cantidad de alumnos en el colegio no amerita contar con un Municipio Escolar ni realizar elecciones.

*Yo creo que es suficiente con el brigadier general, porque el siempre está ingresando a las aulas para ver las necesidades o inquietudes como le digo de cada uno de ellos, aja, y bueno **es un colegio particular pequeño y su población no da como para tener un municipio estudiantil** acá. (...) Porque **la cantidad de estudiantes no se da como para elegirlos**, o sea son muy pocos, un sección por grado, y creo que de grado a grado, la capacidad de pensar es diferente ¿no? Muy abismal. Entrevista 3P7.txt - 7:48 (433:427)*

- La movilidad de los alumnos que ingresan o se retiran en cualquier momento del año impediría mantener un municipio escolar.

En cambio acá en el colegio al menos... de repente lo han pensando en un inicio ¿no? pero **hay un buen grupo que también se retiran del colegio**, como otro grupo que... nuevamente regresan, también. Hay varios que se han retirado y nuevamente regresan al colegio ¿no? el motivo no sé realmente. Entrevista 3P9.txt - 9:66 (554:563)

- La desconfianza en la capacidad de los alumnos para tomar decisiones.

Y eso es lo que ellos **no aprenden a diferenciar, por esa razón de repente no se le da a los chicos (...) la facultad de elegir...** porque "él me simpatiza", "él no me simpatiza", "él sí", "él no", entonces como que eso no debe darse en los salones, pero sería bueno ¿no? que hubiera clase de liderazgo acá ¿no? y yo pienso que así sí, (...) si vamos a elegir, van a haber unas elecciones tomarlo ¡eh! seriamente y saber que esa persona que me va a representar a mí en el salón es mi autoridad, y si yo respeto a mi policía escolar, yo respeto a todos los que estén ahí ¿no? Entrevista 3P5.txt - 5:72 (741:752)

- Porque algunos **lo toman a juego**, al estar en una reunión no opinan NADA, se quedan callados, hay muchos **escolares que no son capacitados...** que no tienen la capacidad de expresar así...

- ... Delante del público... Focus group 3A5.txt - 17:60 (1249:1261)

- La percepción de que no da buenos resultados.

... yo hice este año que escogieron a su policía escolar, pero me parece que eso no está dando buenos resultados porque... (...) pero que pasa señorita que **ese niño le hace lo que ellos quieren y él se ríe, no les llama la atención, no le hacen caso**, entonces como que los chicos piensan... "yo quiero para que no me llame la atención..." ¿no?, entonces en ese aspecto la autoridad no funciona, ¿no?, entonces ya **darles esa facultad a ellos es para que ellos hagan lo que ellos quieran**, y no, no, en eso sí, no estoy de acuerdo. O sea lo he visto..., lo estoy diciendo porque lo he visto en mi salón, no sé si en los demás salones..., entonces les digo: "¡qué pasa que ustedes no hacen caso a su policía escolar!", y el policía escolar no tiene don de mando. Entrevista 3P5.txt - 5:61 (614:632)

- Las decisiones se toman en el mes de marzo cuando los alumnos no están en el colegio.

- Directamente no, no participan, no, no participan.

- ¿Y POR QUÉ CREE QUE SE DA ESO ASÍ?

- Bueno, porque la mayoría de toda esa toma de decisiones se hace en marzo y los alumnos no están en esas fechas... Entrevista 3P9.txt - 9:63 (495:503)

- La dirección es quien ha decidido que el colegio no cuente con un Municipio Escolar.

- No existe no. **Eso ya viene ya de parte de la dirección**. Todavía no se ha tomado ese tipo de... como se llama... de formar equipos que los alumnos mismos lo elijan, o que formen... para formar un municipio ¿no? (...)

- ¿Y POR QUÉ ES ASÍ?

- No sé... realmente no sé... porque eso **ya depende de la dirección desde un comienzo**. No sé realmente porque no se ha dado. Entrevista 3P9.txt - 9:57 (420:430)

- Los alumnos tienen miedo a participar. No hay liderazgo por parte de los alumnos.

*Lo que nos **falta un poco más**... y eso es a nivel general creo, un poco más de **liderazgo**. O sea los alumnos saben que el brigadier general es el eje, o en este caso el policía escolar dentro de su sección es el llamado a decir "profesor un momento usted está..." o sea hacer respetar sus derechos ¿no?; pero **el alumno un poco que tiene miedo a la participación**... y yo noto eso ¡eh! a pesar que uno se le dice "jóvenes hay que ser líderes", cuando salen a exponer, hablen... Pero, un poco que tienen miedo; a ellos hay que sacarle... hay que decirle "habla"... de lo contrario solos no pues... Entrevista 3P6.txt - 6:35 (310:320)*

- La tradición en la realización de actividades. No es necesario pedir opinión pues las acciones ya están decididas así por tradición.

*- Siempre hay reunión de profesores... **los profesores deciden**...
- los profesores nomás...
- ...ellos son los que deciden.
- Yo creo que acá, todos los eventos que hay en este colegio debe ser tradicional siempre, ya no es necesario pedir la opinión de cada uno sino que es...
- Cada uno ya sabe ya en que fecha se realiza y cada uno ya sabe cuáles con sus deberes... Focus group 3A5.txt - 17:55 (1125:1133)*

Los brigadieres y policías escolares, además de sus tareas de control de la disciplina se encargan de velar por los derechos de sus compañeros y sirve de nexo entre los alumnos y el director. Frente a cualquier problema, los alumnos tienen la posibilidad de transmitírselo al brigadier, y éste al director. Del mismo modo, el director encarga al brigadier transmitir comunicados a sus compañeros.

*Mantener el orden, hacer valer sus derechos de mis compañeros, sus deberes, velar por ellos, si hay algún mensaje -yo que sé- de la dirección o algo se les difunde a ellos, y **si ellos quieren reclamar por algo que ha pasado, opinar algo, ya pues siempre mandamos bien al policía escolar si en caso que este ahí, o al brigadier o sub-brigadier**, como para que vaya una sola persona pues a hablar por todos, y no todos estén ahí amontonados. Entrevista 3A2.txt - 14:30 (278:284)*

Sin embargo, si los alumnos tienen que reclamar algo o dar una opinión lo hacen directamente con su tutora para que lo transmita a la dirección.

*- Mediante la tutora
- Por la tutora
- O a veces vamos hasta la dirección para...
- Yo le digo a mi mamá que le diga al director
- ¿Y NO LO HACEN A TRAVES DE SUS POLICIAS ESCOLARES?
- No... (varias voces)
- ¿Y POR QUÉ... AH?
- No hacen caso
- Porque a veces ellos mismos ocasionan los problemas. Focus group 3A4.txt - 16:80 (899:913)*

b) La participación de los padres de familia. En el colegio no existe la Asociación de Padres de Familia, sólo hay comités de aula conformados por un Presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y tres vocales. Cada tutor trabaja con sus comités de aula quienes apoyan y colaboran en las actividades convocadas por el tutor o la dirección: generalmente actividades cívicas – patrióticas o actividades para recolectar fondos para paseos de los alumnos, compra de algún equipo, o realización de Fiestas de promoción. A pesar de ser un colegio privado, el comité de aula es un importante apoyo económico para la realización de acciones extracurriculares para sus hijos.

*Sí, ahí trabajan con los tutores, los tutores al inicio de las clases convocan ellos a la reunión, se elige al comité de aula y trabajan... y **ellos se organizan para las actividades centrales**, por ejemplo para el día del maestro veo como han estado a cargo los comité de aula; y también cuando hay reuniones de... con los alumnos de cada grado, los profesores estamos obligados a decir cuáles son los temas, las cosas que vamos a hacer o que cosa se está fallando, los padres de familia a través del comité se organizan muy bien. Entrevista 3P6.txt - 6:38 (352:360)*

*Bueno, asociación de grupo de padres, así como lo llaman APAFA, no hay; pero en cada aula **sí hay un comité de aula que se encarga de todo el funcionamiento del salón**, de tanto el profesor, los alumnos y las actividades del centro educativo, ellos son los que nos apoyan. Entrevista 3P9.txt - 9:78 (691:695)*

*... bueno en esto de la colaboración nosotros **siempre estamos viendo también el aula que esté ordenada**, cuando nos llaman apoyarles, apoyamos... hacemos el orden, arreglamos el aula para que esté bien presentada. Bueno eso es casi a los comienzos del día de la madre, día de la bandera, día del 28 de julio⁸³...estamos ahí. Entrevista 3PF2.txt - 21:14 (212:217)*

El comité también apoya en la vigilancia y exigencia en el logro de los objetivos del colegio. Esto ya lo explicamos antes, cuando nos referimos al poder que tienen los padres a exigir los logros académicos.

*... [el comité de aula] **si ve alguna cosa que es indebida, pues avisa a la dirección**, a los profesores, hay una comunicación entre todos. En el comité de aula, todos los profesores, si hay algún inconveniente con un alumno pues dicen inmediatamente. Entrevista 3P11.txt - 11:56 (542:554)*

Pero, el poder y las exigencias quedan a nivel de aula vinculadas a los intereses inmediatos de los padres: sus hijos en su salón de clase, y que no necesariamente trasciende en la preocupación por la marcha general del colegio.

*No hay una APAFA, no existe acá eso, pero sí existe un comité de aula, pero **el comité de aula toma sus acuerdos y decisiones con el profesor tutor, para su salón**, pero que tenga representación, su palabra sea fuerza a nivel general, no, tampoco no tenemos eso. Entrevista 3P12.txt - 12:46 (423:427)*

*[el comité de aula se relaciona]... con la tutora, porque **son cosas que sacan para ellos, para el bienestar de sus alumnos, de sus hijos**, entonces ya no puede intervenir la dirección porque [los padres dicen] “si la plata sale de nuestro bolsillo,*

⁸³ 28 de julio es nuestra Fiesta Nacional, día de la Independencia.

entonces por qué la dirección tiene que meterse...” Entrevista 3D2.txt - 25:55 (647:658)

Al respecto, el director narra que la constitución de la Asociación de Padres de Familia no ha dado resultado en el colegio, porque los padres se preocupan por “sus hijos” y por “su aula”, y no por el colegio.

- Mira, yo formé la Asociación de Padres de Familia pero no todo funciona, no tuvo éxito.

- ¿POR QUÉ? ¿EN QUE SENTIDO?

- Uno, yo tengo que ver en mi salón, de mi hijo que está en tal grado, el resto a mi no me interesa, y se ve ausentismo de los padres de familia; pero si trabajan por comités sí, trabajan con su tutora, con sus alumnos, con sus hijos, en su salón, ni al director se lo invita a las reuniones; al director se le invita siempre y cuando, cuando las cosas están un poco mal, si son todos maravillas ni se acuerdan del director... Entrevista 3D3.txt - 26:23 (323:335)

Esta situación tiene el riesgo de que cada aula funcione de modo autónomo con las decisiones tomadas por el profesor y sus padres en beneficio de sus alumnos generando una suerte de diferenciaciones que pueden resultar injustas. Tal es el caso narrado por la subdirectora en el que tuvo que intervenir para unificar el pago al profesor de danza contratado por los padres de familia, pues en cada aula cada comité de aula cobraba distintas sumas para la clase de danza folklórica.

*... pero he visto que mucha queja porque como le vuelvo a decir, que cobraban 20, 25, 30, 18, en fin... entonces demasiado también. Entonces dije no, acá todos iguales... entonces contraté un profesor de danza...**por supuesto que los papás tienen que pagar, pero igual para todos.** Entrevista 3D2.txt - 25:58 (706:711)*

En el CPNC no se ha promovido la participación de los padres de familia a través de una Asociación de Padres de familia porque –según los sujetos- es una institución privada. En las citas que presentamos a continuación, podemos encontrar una mirada limitada a las competencias de una asociación de padres, vinculada sólo con los aspectos financieros del colegio. Una APAFA tendría sentido sólo cuando hay que manejar fondos económicos, que no es el caso de este colegio por su carácter de privado.

*No, porque yo creo que son instituciones que se encargan de manejar, digamos, las cuestiones económicas de una institución, pero acá no tienen que manejar. **No hay dinero o montos que sean comunitarios, todo es una institución privada.** Entrevista 3P7.txt - 7:51 (482:485)*

*En el colegio estatal supongamos hay la asociación de padres de familia y **se ve en cuanto a las aportaciones que se tiene que dar**, en cuanto a las faenas que son los domingos, ¿no? (...) Focus group 3PF1.txt - 20:50 (561:578)*

Por otro lado, la APAFA tiene la posibilidad de tomar decisiones, que en el caso del CPNC no se da, pues el director y dueño del colegio es quien toma las decisiones.

Porque una APAFA siempre toma decisiones para el colegio ¿no? y acá no lo puede tomar, acá lo toma la dirección directamente ¿no?... Entrevista 3P8.txt - 8:48 (443:445)

Otro profesor explica la ausencia de una APAFA debido a su carácter de colegio privado, en la que los dueños del colegio evitan que los padres participen organizadamente para evitar intromisiones en las tareas educativas.

*No podría hablar de acá del colegio, pero yo que he estado... he trabajado anteriormente en otros sitios, he sido coordinador académico, igualito, no lo hacíamos. Lo que yo le voy a expresar ahorita no es de acá la realidad, no sé cuál sea, pero debe ser... no sé... a veces **a los papás** cuando se le da de repente... **en un colegio particular se les da fuerza, tiene un poquito que va en contra de nosotros ¿no?, vienen las quejas, que “¿por qué el salón no tiene tal cosa?”.** **Vienen las comparaciones, “otros tienen esto y nosotros no...” entonces como que un poquito ya empieza... ya... las cositas internas, los problemas internos incluso de repente a divulgar. Y eso a cualquier colegio no le gusta. Eso yo le digo por experiencia, lo que me ha pasado en otros colegios. Acá no sé... Entrevista 3P12.txt - 12:47 (434:451)***

Sin embargo se reconoce la necesidad de una asociación de padres como el medio a través del cual las familias pueden transmitir sus inquietudes, problemas y sugerencias a la dirección del colegio.

*...que todo los problemas que cada padre tiene que de repente no se atreve a decírselo de frente a la dirección, pero para eso existe la asociación de padres de familia, de repente ellos sí van a poder escuchar y decírselo, ¿no? No es necesario decir: “tal persona me dijo, me dijo...”, porque ese no es el estilo, ¿no?, pero **si de repente decir las opiniones de los padres de familia que llegan a esa asociación para podérselo decir [al director].** Focus group 3PF1.txt - 20:50 (561:578)*

Aparte de la Asociación de padres de familia o los comités de aula como grupos formales de participación, el colegio convoca a los padres de familia a reuniones generales para informar sobre las formas de enseñanza y para escuchar sus sugerencias en relación al trabajo de los profesores.

*Los padres de familia son los que constantemente están informados... una reunión general este año para los padres de familia **para que ellos manifiesten sus conformidades o inconformidades con respecto a nuestro trabajo y también tienen la oportunidad de decirnos que les parece nuestro trabajo, qué debemos cambiar** y algunas otras cosas que ellos quieren manifestarse. Entrevista 3P4.txt - 4:53 (483:489)*

Otra forma de convocatoria es la participación en la Escuela de Padres; sin embargo ella se refiere a una o dos charlas o jornadas organizadas por la psicóloga o el profesor de religión para tratar temas comunes de interés de los padres y no un programa más organizado y de largo aliento.

La participación de los padres de familia, entonces se da más a un nivel de apoyo y colaboración a la tarea del profesor en las aulas a través de su aporte económico o su

ayuda concreta. Sin embargo, también se encuentra padres que no participan pues consideran que ellos están pagando una mensualidad y el colegio debe encargarse de todo.

*Hay participación... no de todos, del 100%; pero hay una gran mayoría. Como dije a inicios, **hay padres de familia que piensan, "pues bueno el colegio lo soluciona todo, yo cumplo con matricularle y no me acuerdo"**; pero hay padres de familia sí, que están ahí perennes... en la mañana, en la tarde están preguntando. Entrevista 3P6.txt - 6:39 (365:370)*

*[Los padres de familia] Muy relajados, muy relajados... por lo mismo que no ponen, como digo, presión.... **y los padres de acá –como se dice- pagan su dinero y... por ejemplo hay reuniones, asambleas que hace el colegio, como es particular, no asisten, no es como un nacional.** Entrevista 3PF3.txt - 22:16 (119:123)*

... parece que más se ve en la entidad particular el hecho de que bueno, ya lo matriculé y ahí lo dejo. Entrevista 3P7.txt - 7:67 (629:631)

Y otros, porque no tienen tiempo porque ambos padres trabajan.

*Hace poco hemos hecho una reunión con los padres en la cual hemos informado la metodología, el trabajo del profesor. Acá tenemos más de 200 alumnos, una reunión de primaria y secundaria, más de 300 perdón, y **solo ha habido como 30 ó 40 padres de familia**, entonces dos motivos, uno, **la poca preocupación o los papás no tienen tiempo**, porque la realidad no es que no quieran venir, sino que **la mayoría a veces trabaja...** hoy en día tenemos que trabajar, muchas veces no es el papá solamente el que trabaja sino también la mamá, entonces son varios factores que influyen... Entrevista 3P12.txt - 12:16 (99:108)*

En este colegio no hemos encontrado que se propicie una participación democrática de familias y alumnos de modo consistente. La figura del director -dueño del colegio- es quien decide las acciones, y a los padres y alumnos corresponde ejecutarlas. Sin embargo, junto a ello, encontramos una política de puertas abiertas para atender a las inquietudes de los padres individualmente. Ello puede ser una forma de satisfacer estratégicamente las demandas de las familias, cuya preocupación central está en atender sus necesidades particulares y no de la comunidad educativa.

9. LO PRIVADO VERSUS LO PÚBLICO

El CPNC es un colegio de gestión privada creado hace 30 años y es considerado el colegio privado más antiguo de la zona que ha logrado permanecer en ella y mantenerse con la misma cantidad de alumnos a lo largo de los años.

*En esta zona **tenemos tradición** y.... como tenemos tradición **tratamos** [de] mejorar, **de hacerlo cada día mejor, no perder ese status que la sociedad nos da.** Entrevista 3P6.txt - 6:9 (73:75)*

El colegio -como otros colegios de las zonas populares y marginales de Lima- nació en esteras por el entusiasmo particular de un hombre estudiante de educación quien invirtió

su dinero en apostar por un colegio en esa zona en una época caracterizada por la ampliación de la cobertura educacional.

- Mira, mira... yo en el año 75, muchacho por supuesto ¿no?, vine acá y para mí todo esto era terreno, chacra, maizales y un grupo de amigos, así de broma en broma, "oye, acá podemos hacer un colegio, compramos toda esta extensión". Bueno, así como de juego en broma, pero no teníamos dinero en el bolsillo, solamente eran palabras, pero para esto ya estuve trabajando yo y no contaba con mucho; pero por lo menos podía haberme defendido, me imagino, en esa época... y qué pasó, que en el año 70 y... **casi al empezar 76, empiezan a vender y qué hice yo, mira, en noviembre compro esta extensión, le planto esteras y en el 76 empiezo a formar un colequito de primaria.**

- NO EXISTIA EN ESTE SECTOR

- Nada. No existía nada. Lo puse a todo, con todo la estera, empecé los salones de estera, y traje de la universidad unos cuatro amigos y teníamos que buscar un director que sepa, que conozca esa materia (...) Iniciamos con 70 alumnos el 76. Yo pues, bueno, todavía no me llamaba la atención pero ahí estaba, tenía que dar, o sea que **estoy invirtiendo toda mi ganancia**, allí, allí, allí, o sea que **yo he trabajado para esto** y como era soltero todavía no sentía la necesidad tanto ¿no?, y así se inició. Y para darme cuenta después que pasan los años, primer año 76, 77, 78 me di cuenta que carambas, iniciamos con adobe. Después un padre de familia me dice profesor hay que hacer con ladrillo, ya empezamos a comprar ladrillo, lo hemos construido, lo hemos vuelto a tumbar y así hemos reformando, nosotros... Entrevista 3D3.txt - 26:5 (44:69)

Para ello contó con el apoyo y colaboración de los padres de familia. Así lo narra una ex madre de familia quien actualmente tiene a su nieta en el colegio.

*En realidad para decirle de este colegio... como se dice...nosotros iniciamos el colegio desde tierra para llegar hasta arriba. Porque cuando nuestros hijos venían acá **el colegio era de esteritas.***

(...)

Sí, empezó como el colegio de esteras, no me pida en que año fue eso porque todavía con la memoria que tengo ya no me acuerdo en que año fue ni nada..., pero sí desde el inicio **empezó con una cantidad de alumnos, luego se fue incrementando cada vez más.** Primero era primaria, de inicial, 1er grado, 2do grado, 3er grado hasta 5to grado y a medida que fueron pasando los años cada vez se fue abriendo más y ya **se fue construyendo el colegio con el apoyo de los padres de familia en general. Se hacía también pequeñas actividades para ayudar a apoyar el colegio..., claro que en colegios estatales también habían buenos profesores, pero a veces buscando los padres de familia una manera más este...como se llama... que la educación sea mejor para nuestros hijos.** Entrevista 3PF2.txt - 21:39 (607:629)

Actualmente, a decir de la misma abuela, los padres ya no colaboran como antes en el crecimiento y formación del colegio debido a que consideran suficiente el aporte económico que pagan.

- ... **ya los padres qué van a dar como nosotros ayudamos, apoyábamos, ya no ya.** Ellos dicen "pagan su plata, **pagan su dinero** y que la educación **y que el colegio se encargue**, ya es problema del colegio, ya no es de nosotros sino del colegio, para eso pagamos, para eso pagamos". Y bueno tienen razón ¿no?

- ¿ANTES NO ERA ASI?

- Antes no, como le digo cuando recién empezó el colegio fue formándose, fue formándose el colegio... Entrevista 3PF2.txt - 21:50 (740:755)

A lo largo de los años el colegio es valorado y ha ido adquiriendo prestigio principalmente por la formación académica que brinda, que para muchos de los padres es superior a la ofrecida por otros colegios de la zona, especialmente los de gestión estatal. Es así como las familias optan por este colegio porque tiene una enseñanza más avanzada, prepara para la universidad y tiene buenos profesores a diferencia de un colegio estatal.

En los testimonios de los padres de familia y alumnos encontramos la percepción de que lo privado es siempre mejor que lo público. Lo público es percibido como de baja calidad, “malo”, con problemas y desorganizado.

Mayormente **en los colegios estatales ves**, este.... un poco de... como se llama... **la maldad de la gente**, como le digo, mucho trajín de la vida, la vida la viven rápido... Entrevista 3A1.txt - 13:12 (48:50)

... yo he visto a los estatales y por decir **en los estatales no vienen los profesores**, ellos vienen firman y cuando ellos quieren viene firman su esto [el registro de asistencia] y se van, no se quedan en el aula, no entran a clases. Entonces a veces no vienen, los alumnos se van y no encuentran a los profesores, entonces yo le decía: “hija, así estamos mal..., no vas a aprovechar hija, porque ya el otro año ya hijita te vas al sexto grado” le decía yo, ¿no?, ¡no! a 2do grado... entonces ¿cómo es posible que los profesores vengán solamente a firmar y ya digan que ya asistieron?, y eso no es pues señorita. Entrevista 3PF2.txt - 21:9 (124:133)

Acá no pasan tantas cosas malas como en otros colegios, que los profesores abusan de los alumnos, los violan, o algunos practicando... inyecciones les dan droga, hacen muchas cosas malas... Focus group 3A7.txt - 19:31 (278:297)

¡Ah! los nacionales, ¿por qué no?, porque **su enseñanza es bajísima**... Entrevista 3PF3.txt - 22:7 (41:45)

Bastante diferencia... ¿sabe por qué...? porque **un colegio estatal a veces el director por no hacerse de enemigos o enemistades no dicen nada se callan la boca, hacen lo que les da la gana**, el mismo director también ni para en el colegio, paran paseándose..., tantas cosas se ven, ¿no? por eso es que hay una tal diferencia en un colegio estatal y un colegio privado, hay bastante diferencia. Entrevista 3D1.txt - 24:80 (745:750)

Incluso en la siguiente cita podemos ver como una madre de familia indica que como su niña puede “rendir más” es mejor que esté en un colegio particular. Ello refleja la percepción de que los “mejores alumnos”, los más talentosos deberían estudiar en un colegio privado, pues ahí seguirán avanzado en su aprendizaje. Ello está vinculado, además con el número de alumnos que tiene un colegio privado en comparación con un colegio estatal. La menor cantidad de alumnos del colegio privado asegura una enseñanza más personalizada.

Mire en cuanto a la enseñanza, yo particularmente y mi esposo lo vemos de que sí tiene una buena enseñanza, a lo menos los profesores saben cómo llegar al niño, al

alumno, que es lo principal. Porque yo he tenido oportunidad de poner a mi hija en un colegio estatal, ella estuvo en colegio estatal, entonces en 1er grado le chocó, no tenía una buena enseñanza... en 2º grado sí le cambiaron una profesora... muy buena la profesora, pero ella trabajando en el colegio estatal... nos recomendó ¿no? que **mejor era un colegio particular porque la veía que ella cumplía**, y a parte de eso **sabemos que la enseñanza en un colegio particular... o sea se dedican más al niño, se abocan más al alumno**, ¿no? por el poco alumnado que tal vez tienen, ¿no? Entonces los profesores se dedican más, pueden dar mejor la enseñanza. Focus group 3PF1.txt - 20:1 (9:22)

La valoración de lo privado sobre lo público es una de las razones que explican que los padres elijan un colegio privado para sus hijos, a pesar del esfuerzo que ello supone económicamente.

Es que los **padres pagarían cualquier cosa con tal que sus hijos estén bien educados**, que no estén en un colegio estatal que puedan hacer cosas malas... Focus group 3A6.txt - 18:24 (373:375)

... **no es demasiado caro el colegio** ¿no?, es un colegio particular, preuniversitario a comparación de otros colegios de por acá... hay... pero son un poquito caritos, entonces este colegio no nos pide mucho dinero. Entrevista 3PF3.txt - 22:4 (17:20)

Porque es uno de los particulares y cómodos de la zona donde vivo. Encuesta 3PF8: 09)

El carácter privado del colegio explica muchas de las situaciones que se viven en el colegio. Con ello se quiere decir, que los dueños del colegio tienen toda la potestad para orientar y organizar su colegio como mejor les parezca. Y ello es considerado como legítimo por ser privado. Por ejemplo, la presencia o no de espacios democráticos, la exigencia en el rendimiento académico, el no contar con Asociación de Padres o Municipio Escolar, la posibilidad de contratar y despedir al personal si no muestra buen desempeño, son atribuciones que puede tener un colegio por su carácter de privado.

Solo dos entrevistados se han referido al colegio como empresa por su carácter privado. Ello les exige invertir en el colegio para dar un mejor servicio, y por otro una mejor coordinación entre profesores y dirección para dar una buena imagen.

... esta es una institución educativa privada, **es una empresa**, y como empresa... [si] quiere surgir como empresa, yo pienso que tiene que... tiene que... ¿cómo decimos? Como empresa tiene que aportar... aportar, o sea invertir, **tiene que invertir**, si como empresa no invierte va a estar mal. Entrevista 3P10.txt - 10:26 (193:198)

... este es un colegio particular, **una empresa**, no es un colegio estatal, entonces hay que tener bastante cuidado, y **coordinar más que nada con la dirección** y qué cosa va a llevar uno al aula, en esa reunión, qué agenda y se aprenda a respetar eso Entrevista 3D1.txt - 24:53 (399:403)

Además de las diferencias percibidas por los sujetos en relación a la calidad de la enseñanza y formación, encontramos en términos laborales también una diferencia. Para un profesor, trabajar en un colegio privado tiene desventajas pues no se cumple con los

derechos laborales de los trabajadores de recibir gratificaciones, compensación por tiempo de servicios (CTS), vacaciones y seguridad social. Los colegios privados suelen realizar contratos de nueve meses y renovarlos al siguiente año, evitando así el pago de las vacaciones al que todo trabajador tiene derecho.

*... los profesores tienen que someterse nomás, a lo que... es una institución privada ¿no?, **no hay derechos que quizás este... puedan velar por el trabajador** acá (...) bueno...por ejemplo algunos de los privilegios que se suele gozar cuando uno trabaja en una entidad estatal, no como los vacacionales creo...este los salarios en vacaciones aja... los aguinaldos... por ejemplo o esto del CTS también ¿no?, pero acá no pues, son bastante limitados en tal caso. Entrevista 3P7.txt - 7:58 (539:543)*

10. EL DIRECTOR: DUEÑO Y CABEZA DEL COLEGIO

El colegio ha logrado alcanzar el prestigio que tiene en la comunidad, principalmente, por el director. El director es a su vez el dueño del colegio quien junto con su esposa, la subdirectora, inició hace treinta años la formación de este colegio. El director es considerado la “cabeza de la institución” encargado de supervisar y velar por la calidad académica del colegio. El es percibido como una persona que está preocupada por el desempeño de los docentes y el rendimiento y la disciplina de los alumnos, por ello para muchos es el sujeto clave en el colegio.

*Acá **la cabeza de todo es la dirección**, desde un inicio es la dirección, porque **ellos son en la actualidad dueños y fundadores de este colegio**, de este centro educativo, ellos fueron desde un inicio, desde un inicio hasta la actualidad ellos continúan en la cabeza primordial. Siempre planteando sus ideas, hasta la actualidad que se mantienen. Entrevista 3P9.txt - 9:72 (632:645)*

*...**la dirección y coordinación que son los que trabajan constantemente y son los que están supervisando todo**. Entonces cuando tienen que haber cambios se realizan reuniones o simplemente se conversa con el profesor y se hace, ¿no?, los cambios... Entrevista 3P1.txt - 1:48 (417:421)*

*Bueno en realidad yo veo que al parecer es el director, **el director del colegio quien constantemente está informándonos, nos está dándonos las pautas, indicaciones** y que está también un poco viendo nuestro trabajo. Entrevista 3P4.txt - 4:36 (284:287)*

*A la base ¿no?, el director, **la base: el director y la directora son piezas angulares para que el colegio siga adelante y mantenga un prestigio y un nivel**, porque si no hay buenos profesores, qué nivel tiene el colegio, qué sentido de avance, de comenzar a pasar a otro nivel. A eso me refiero. Depende de ellos y también avanza, depende también de los profesores. Entrevista 3A1.txt - 13:16 (86:91)*

La valoración del director como sujeto clave pasa por dos modos de comprender su accionar: por un lado es la persona que anima a todos a identificarse con el colegio; por otro, es considerado como la persona que “da las órdenes” y hay que acatarlas en su calidad de dueño del colegio.

b) El director: amigo y padre. El director trata de contagiar a sus profesores el entusiasmo por la enseñanza y el logro de los objetivos, es el que “pone las pilas a todos”. Como dicen los profesores, el director busca que ellos se “pongan la camiseta” del colegio.

*Sí pues estamos inmersos en eso, nosotros y los alumnos, nosotros estamos.... Si bien es cierto la dirección nos da algunas ideas pero lo[s que lo] tomamos en práctica somos nosotros y creo que nosotros **como el director nos dice “pónganse la camiseta”, sí lo hacemos ¿no? en nuestras posibilidades.*** Entrevista 3P6.txt - 6:20 (142:146)

*Ah ya ya, a mí me parece que es debido al director, a pesar de los años que han pasado, por el buen ánimo que demuestra ¿no? ante el colegio, a mí me parece que **él es el que pone las pilas ante todos, a todos**, a los profesores, a los alumnos.* Entrevista 3P8.txt - 8:18 (137:146)

En ese sentido es percibido como amigo cercano que brinda confianza y facilidades para desenvolverse, tanto en relación a los alumnos y los padres de familia, como con los profesores.

*Nadie, nadie está como nosotros, estando atrás, atrás de los chicos, **el mismo director está como papá.** Si ustedes van a conversar con los padres que están en dirección, van a ver que **al director lo van a encontrar siempre, va a tener tiempo para todos.** En otros sitios, como le digo, con fundamento, hay que esperar al director, que tenga tiempo, pero acá no... **es un amigo, es cercano.** No solamente el director sino a nosotros también nos ha hecho ser así, cercanos, no alejados...* Entrevista 3P12.txt - 12:6 (21:28)

*... acá en realidad yo encontré bastante en este colegio..., parece familiar..., **el director como una familia es para todos**, porque el director es un señor bien recto, bien humanitario.* Entrevista 3PF2.txt - 21:1 (75:79)

*Porque **parte esto de la cabeza misma de la dirección, el director mismo da la misma confianza**, le da la confianza necesaria al tutor también, porque la mayoría de los cargos que nosotros tenemos es de confianza y esa misma forma que nos plantea desde un inicio ¿no? Entrevista 3P9.txt - 9:15 (128:135)*

*... el poder conversar con el director, ¿no? a las inquietudes que tenemos o sugerencias, etcétera **podemos conversar con él** [el director]. Si hay algunos errores que estamos cometiendo, pues el director nos lo hace llegar, pero en una forma ética, porque a veces hay directores que no saben conversar, dialogar con el profesor... pues aquí lo que tenemos es eso, ¿no? Entrevista 3P11.txt - 11:22 (153:166)*

Además el director suele dar estímulos a sus docentes por su desempeño.

*La base fundamental con los profesores es estimular, siempre, los primeros tratos, consejos, se les da a los profesores y **al mejor profesor que cumpla, hay que estimular, es lo básico...** yo soy de esos porque yo he sido docente también. Me encantaría que yo haga un mérito que me llegue pues, aunque sea un oficio de felicitación y si es económico, mejor todavía, ¿no? Y eso es bueno, por ejemplo ahorita por aniversario tenemos sorpresa para los profesores, **el que se comportó***

mejor, el que hizo más méritos, “profesor [ademán de dar algo]”, no será mucho, pero **tiene su estímulo**, eso es bueno. Entrevista 3D3.txt - 26:14 (140:147)

... también **hay buen estímulo**, “profesor lo felicito”, “profesor le felicito también por buen trabajo, por el tema de repente que usted ha ampliado más su conocimiento...” Entrevista 3P9.txt - 9:85 (782:786)

... y sobre todo las felicitaciones que te dan. Cada felicitación que te da vas poniendo más motivación para poder enseñar ¿no? Y cada año también te motivan ¿no?, en el sentido de que **a los mejores profesores les dan un diploma**. Ahora ha anunciado que va a dar una medalla de plata también al profesor ¿no? que han estado trabajando muy bien, que no han faltado, bueno hay bastante motivación en eso. Entrevista 3P9.txt - 9:87 (825:831)

b) el director da las órdenes y hay que acatarlas. Por otro lado, el director es percibido como el único que toma las decisiones. En su calidad de dueño del colegio es el que tiene la potestad de decidir todo lo que sucede en el colegio.

Claro de una u otra manera **los hilos del colegio es que están sujetas a él** pues ¿no?... como persona y como entidad, como dirección también aja... porque es que **de ahí es donde emana como le digo los estatutos, las disposiciones y todo esto** aunque quizá no hemos tenido acceso a ellos físicamente, pero bueno sí...sí existen... Entrevista 3P7.txt - 7:61 (563:568)

... acá hay un director y **el director es el que da las órdenes y esas órdenes hay que cumplirlas** y hay que ser respetuosos también en ese aspecto, entonces para evaluar, el único que puede evaluar, decidir es la máxima autoridad, ese es el director y eso es bueno también... Entrevista 3P10.txt - 10:96 (1075:1081)

11. LA DIRECCIÓN DECIDE

Como hemos señalado en el rubro anterior la dirección es quien concentra las decisiones en el colegio. Y –a decir de los diversos sujetos- ello se legitima por ser un colegio privado cuyos dueños tienen el derecho de decidir qué es lo mejor para el colegio.

Bueno, **como toda organización privada** siempre... si bien es cierto, las opiniones de los profesores es fundamental; pero **quién dice “bueno esta cosa se hace” es la parte directiva** ¿no? pero, escucha primero las opiniones y toma las decisiones. Entrevista 3P6.txt - 6:40 (376:379)

Las decisiones sobre los aprendizajes del alumno, las actividades a desarrollarse, las normas y sanciones, la selección y despido de personal docente, la evaluación y supervisión del docente, el trabajo con padres de familia, la elección de los brigadieres del colegio, entre otras recaen en la dirección. Estas decisiones son informadas a los padres, alumnos o profesores, según sea el caso.

- No, **la única decisión la toma el director...**
- Y POR EJEMPLO ¿CONSULTA A LOS PROFESORES?
- No lo consulta, lo informa ya... y después cuando le informa a los padres de familia y a los alumnos, lo hace ver como que ha sido un acuerdo de ambos: plana

docente y dirección. Hasta podemos deliberar y cuestionar la decisión, pero a las finales es la misma... casi siempre es la misma ¿no?... Entrevista 3P8.txt - 8:45 (417:425)

Los directivos del colegio reconocen que son ellos los que toman las decisiones finales.

Acá pues, en **coordinación con la señora** [nombre de la subdirectora] **y él que habla son los que tomamos decisiones, por supuesto con el apoyo y colaboración de algunos profesores, la coordinadora, es importante también hacer partícipe a ellos**, porque un proyecto se hace pues [con] el profesor, el alumno, el padre de familia, el director... ¿no? **se hace un proyecto, y ese proyecto es para cumplir**. Ellos deben saber también que es lo que hay en el proyecto. A iniciativa ¿de quién? de **la dirección, que es el única responsable**. Entrevista 3D3.txt - 26:42 (557:562)

Bueno, más lo coordinamos yo con Don [Nombre del Director], **yo con el director lo acordamos**. A la coordinadora nosotros solamente le decimos "señora esto va a hacer usted, esto va a hacer". A veces ella nos da sugerencias..."esto hay que hacer", "ah, ya, muy bien señora", si está bien, muy bien... nos apoya bastante, pero quienes tomamos las decisiones somos nosotros. **Cualquier decisión que sea correspondiente a la dirección, la tomamos nosotros. Y fuera... de alguna actividad que se va a hacer, ahí sí acordamos con todos los profesores**. Entrevista 3D2.txt - 25:50 (592:600)

La participación de los profesores suele limitarse al apoyo y colaboración de las decisiones tomadas. Es decir, se les informa y se les pide ayuda. En muy pocos casos se pide opinión o consulta a los profesores. Ello suele darse para los casos de organización de actividades y es visto como una práctica democrática.

Claro, cuando es por ejemplo **una actividad grande como es el aniversario**, después ya ahí por el día de la madre, para otras actividades, por ejemplo por la primavera, ya todo ya, forman comisiones, **ya dialogando democráticamente con todos los profesores ya se acuerda**, ve, así es... Entrevista 3D2.txt - 25:53 (626:630)

Una de las mayores facultades que tiene el director es la de despedir al profesor que no cumple con las exigencias del colegio.

Entonces de repente cuando hay algo que a él no le está gustando o no está de acuerdo, él nos llama y conversa con nosotros, nos sugiere cosas, ¿no?, porque nadie es perfecto, él nos sugiere. Entonces, el que cambia no exactamente como él quiere sino cambia su manera de enseñar, está llegando al alumno, entonces a buena hora sigue coordinando pero **si sigue igual como está, no hay cambio en el profesor para poder llegar al alumno entonces si lo retiran**. El año pasado hubo ese caso, un profesor que era nuevo y que estuvo dos meses, tres meses y luego se retiró. Entrevista 3P1.txt - 1:45 (368:377)

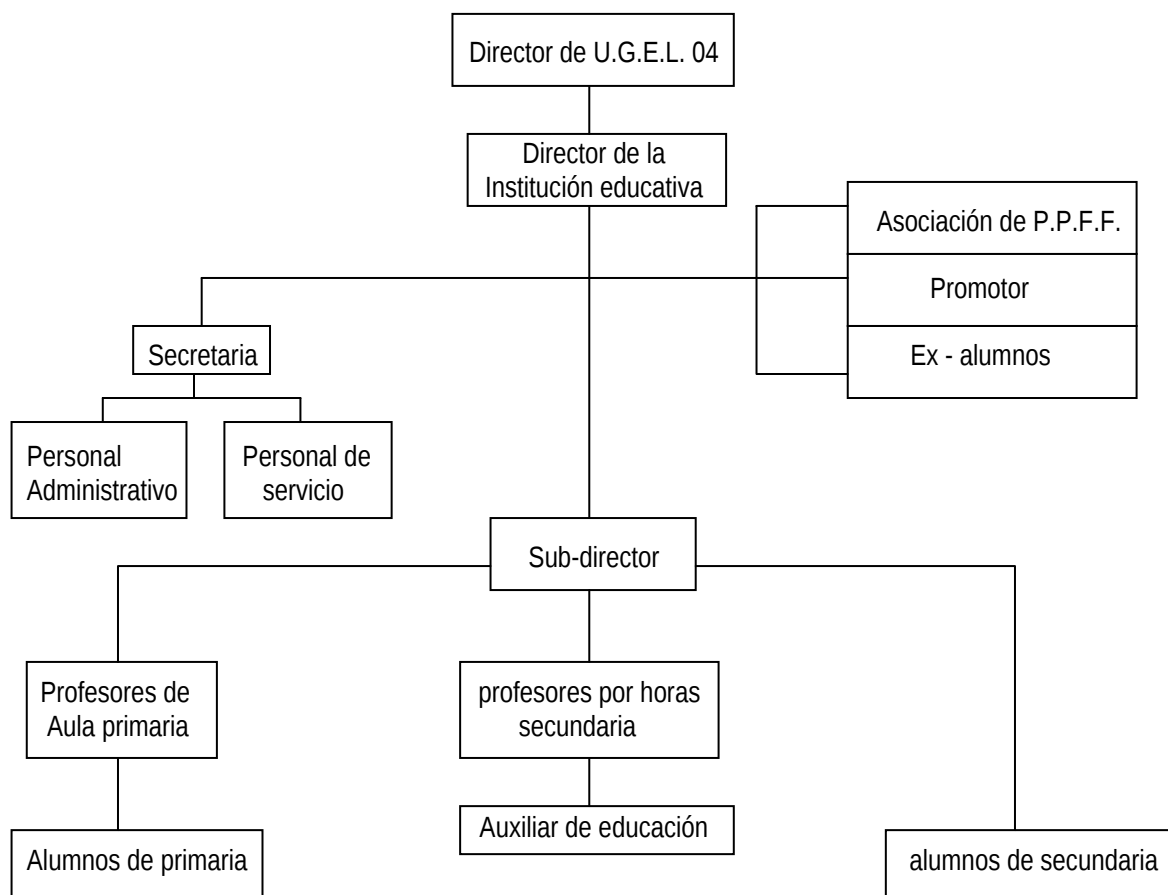
Bueno, cuando ya profesores... bueno tenemos un límite, un año ya... bueno profesoras que así no se interesan, pues simplemente... o fomentan demasiado el desorden en el salón es porque el profesor está mal. **Simplemente el otro año la despiden**. Entonces yo cuando hablo le digo que yo quiero disciplina en el salón. Yo solamente quiero disciplina en el salón ¿no? Entonces, eso lo que optamos. **Le hablamos a la profesora**, "profesora yo quiero más disciplina en el salón porque

usted es la autoridad en el salón, y no debe haber fomento en el salón. Usted tiene que resolver su problema en su salón". "Sí, ya, muy bien..." Entonces ya estoy entrando con la coordinadora, hasta que pasa el año y simplemente le despedimos. Entrevista 3D2.txt - 25:28 (318:329)

12. LA ORGANIZACIÓN FORMAL

El colegio tiene una estructura en el que podemos ver en lo alto del organigrama (gráfico N° 3) al director de la Unidad de Gestión de la Educación (UGEL) 04 -como sujeto externo al colegio- y al Director de la institución educativa. Luego encontramos a la Asociación de Padres de Familia, al promotor y los ex – alumnos como órganos de participación y apoyo; y la secretaria, el personal administrativo y de servicio como órganos de apoyo administrativo. Después del director está la subdirectora, luego, los profesores, el auxiliar de educación y finalmente los alumnos. Es interesante notar que este organigrama del año 2005 (3Doc1.txt) no corresponde a la realidad del colegio cuando lo visitamos, pues no existe la Asociación de Padres de Familia, ni existe el cargo de secretaria el que es asumido por la subdirectora, ni hemos encontrado personal administrativo. Por otro lado, tampoco hay un auxiliar de educación, en su lugar hallamos a la coordinadora, función que no está representada en el organigrama. Tampoco está en el organigrama el cargo de psicóloga.

Gráfico N° 3. Caso 3: Organigrama del CPNC



Por otro lado, llama la atención que los alumnos de secundaria dependan directamente de la subdirección y no de los profesores de secundaria. Ello que puede ser percibido como un error, le encontramos sentido cuando en las entrevistas y observaciones constatamos por ejemplo, que la dirección, la subdirección o la coordinadora están controlando directamente a los alumnos y no así los profesores o tutores.

En esta parte vamos a describir la estructura del colegio, el sentido de las actividades que se desarrollan en el CPNC, las reuniones de trabajo y las formas de coordinación.

a) Una estructura familiar. La escuela está constituida de por sí como una organización familiar: los dueños del colegio son esposos, sus hijos estudiaron ahí y ahora suelen participar en las actividades administrativas. Además un profesor es hermano de la subdirectora, y dos alumnos durante las entrevistas han manifestado ser familiares de los dueños. Podríamos afirmar que se organizan a modo de una pequeña empresa familiar.

Ello ha podido generar que el colegio sea percibido por algunos sujetos como una familia. Así por ejemplo, una profesora dice *“se siente como si fuéramos un integrante más de su familia”* (Entrevista 3P5.txt - 5:27 (242:244)). En este sentido lo de caracterizarse como una familia, no lo es tanto en un sentido metafórico, sino de lazos familiares reales que tienen los dueños y que trasciende a integrar a los otros sujetos a la familia constituida.

El carácter familiar del colegio se observa también por la presencia de padres de familia exalumnos del colegio y la presencia de muchas familias que por referencia de familiares (hermanos, tíos, sobrinos) matriculan a sus hijos en el colegio. Así, en casi la mayoría de las entrevistas se ha hecho referencia a los primos o sobrinos que estudian en el colegio.

*La mayoría este... **hay buena cantidad de ex alumnos**, los papás que han estudiado años (...) La mayoría son de ex alumnos, sus hijos, la mayoría. Acá hay alumnos que, por ejemplo, yo he enseñado años atrás ¿no? y entonces cuando me ven “señorita, tengo mi hijito”, “ya nuevamente acá en [nombre del colegio], señorita de acá yo no me despego”, “he traído también a mi primita, a mi sobrinita”, entonces así vienen todos, de esa manera captamos.* Entrevista 3P9.txt - 9:70 (616:627)

*Bueno... Llegué acá fue porque, cómo se llama, **había un familiar de mi esposo que tenía a su niño acá**, entonces me explicó y me dijo que el colegio era bueno, que enseñaba bien y que habían buenos profesores...* Entrevista 3PF2.txt - 21:44 (674:684)

***Lo escogí recomendada por mi hermana.** Mi hermana está aquí desde inicial, su hija, bueno... por ella. Además como una hija tengo, hay que darle de todo, también, más que todo por eso...* Entrevista 3PF4.txt - 23:5 (26:29)

Por otro lado, lo familiar se caracteriza por las relaciones de confianza, integración, comunicación y unidad que encuentran en el colegio. Los docentes se sienten a gusto trabajando en el colegio y lo perciben como un ambiente armonioso. Todo ello

promovido por el director y con la ventaja de que es un colegio con poco número de alumnos y profesores, lo que hace más fácil establecer lazos “familiares”.

*... como ya le dije en un comienzo todo es bastante familiar más bien, y eso de **bastante familiar**, se torna más fácil poder trabajar, también, **porque no te ponen trabas**, no te ponen nada... al contrario, si en una forma si te dan una sugerencia, bienvenida la sugerencia, también ¿no? Entonces no hay ningún tipo de que te puedan poner problemas en el camino, piedras en el camino para poder tropezar, no hay acá. Entrevista 3P9.txt - 9:74 (665:672)*

*Bueno, en realidad mire mi hijo estaba en estatal y acá bueno como... no sé, acá en realidad yo encontré bastante en este colegio..., **parece familiar**..., el **director como una familia es para todos**, porque el director es un señor bien recto, bien humanitario, Entrevista 3PF2.txt - 21:1 (75:79)*

*Cuando yo trabajaba en otros colegios siempre había una marcada diferencia entre los nuevos y los antiguos... en otros colegios. Y cuando uno preguntaba... “¿profesora y cómo puedo hacer esto...? ¿cómo puedo hacer la programación? Y los profesores muy reservados, no te decían nada. Cuando llegué acá y el director me dijo: “[nombre], cualquier consulta, los profesores te van a ayudar”, (...) Entonces yo lo primero que hice fue irme a los profesores más antiguos y preguntarles sobre cuál era el organigrama, los documentos que tenía que presentar del colegio..., y para qué ellos nunca me dijeron ¡no!, ... “Ya [nombre] muy bien, toma...”, me daban, me prestaban, y me comenzaron a hablar, **me daban confianza**. Entonces yo veía que no había eso como dicen: “que nuevo tiene que pagar derecho de piso”, ¿no?, eso decían en otros colegios... (...) entonces había compañerismo..., entonces yo me sentía bien (...) Entrevista 3P5.txt - 5:38 (319:344)*

Es interesante notar que en los grupos focales con los alumnos, ellos no han utilizado dicha metáfora para caracterizar al colegio. Los alumnos más bien han enfocado sus percepciones sobre la escuela desde la enseñanza que brinda el colegio.

b) El colegio como un centro laboral. No hemos percibido que la estructura familiar del colegio se refleje en un sentido de pertenencia o de identificación clara con el colegio. Si bien hay expresiones como “nos ponemos la camiseta de [nombre del colegio]”, no es una constante de todos los sujetos hablar de “nuestro colegio” con sentido de orgullo y pertenencia. Si analizamos ello, entendemos que el colegio es visto más bien de forma utilitarista: para los profesores es su centro de trabajo y por ello deben cumplir con sus exigencias, para los alumnos y padres es el medio que permitirá alcanzar su meta: ingreso a la universidad para ser profesionales.

En las siguientes citas podemos apreciar como “el ponerse la camiseta del colegio” es una exigencia del director desde el momento que se contrata al profesor, y los profesores lo aceptan porque es su trabajo. Este proceso de identificación no es algo que nace de modo espontáneo en el colegio a partir de las mismas relaciones internas que se dan, sino como algo “impuesto” desde afuera para lograr los objetivos del colegio.

*... además que siempre a los alumnos se les trata de decir que si ingresan pues son [nombre del colegio] igual que **los profesores, aceptamos trabajar aquí en el***

colegio poniéndonos la camiseta de [nombre del colegio], de esa manera trabajar todos juntos en miras a ser mejores cada día. Fuera de comparar con otros colegios, ser mejores nosotros mismos cada día... mejorar. Tenemos errores, los rectificamos, corregir algunos defectos que tenemos. Incluso los profesores, también los tenemos [se refiere a los defectos] poco a poco vamos mejorando y de esa manera tenemos una concordancia con el director, siempre hay reuniones con el director, profesores, para ver en qué estamos fallando... y eso lo que de repente, ese poder conversar con el director, intercambiar ideas, opiniones, eso es lo que nos hace de repente más unidos, ¿no? Entrevista 3P11.txt - 11:15 (117:130)

... es mi **centro de trabajo donde de acá saco, llevo mi dinerito para mi hogar,** pero lo hago con todo cariño porque yo tengo varios años aquí... Entrevista 3P10.txt - 10:29 (226:230)

Yo siempre he mencionado a los profesores que ahora, a partir de la fecha, **desde que yo contrato a una profesora, a un profesor, digo que “a partir de la fecha usted se olvida de todos y se va con la camiseta de [nombre del colegio].”** (...) un profesor no debe sentirse ajeno, debe participar, un profesor debe salir en la formación, carambas identificarse con los alumnos, con su centro educativo, con sus colegas, etc. si salimos nosotros, hay que salir como a la batalla todos, con ese nombre de [nombre del colegio]... no va a estar el profesor parado a dos cuadras mirándote de lejos como a un toro. No. No hay identificación, entonces quién se identifica, el que quiere a su colegio. **Yo debo querer a mi colegio ¿Por qué?, porque yo en ese colegio trabajo,** yo debo querer a mi colegio porque yo soy estudiante, yo estudio aquí, yo no puedo decir ese colegio “feo”, no lo puedo insultar, no, debo quererlo... Como maestro, no llevaré mucho, no llevaré mucho, pero sí llevo algo para el pan del día a mi casa, **yo debo cuidar a mi centro de trabajo... eso se llama la identificación.** (...) Entrevista 3D3.txt - 26:43 (568:620)

Como expresa el director del colegio, el profesor debe querer a su colegio porque es su centro laboral y es remunerado. Por tanto, los lazos que unen a los profesores al colegio es el del contrato laboral y no el sentido de pertenencia por compartir los mismos valores, como es el caso de una comunidad.

La siguiente cita ilustra la relación de los profesores con la escuela como centro laboral. La lógica es la siguiente: hay que “trabajar bien” para mantener el nivel del colegio. Ello asegura más alumnado y por tanto la seguridad en su puesto de trabajo. Así se beneficia tanto el colegio como los profesores.

Trabajo por ellos porque me dan esa confianza y al darme esa confianza también tiene que ser recíproco ¿no? **trabajarle bien, hacer las cosas bien,** en bienestar. **Porque entre [quiere decir, si entra] más alumnado de repente hay más ingreso económico y también va a ser remunerado, se supone ¿no? entonces eso creo que hace que todo sea bien en el colegio.** Entrevista 3P10.txt - 10:34 (268:273)

c) La unidad de objetivos. La unidad en el colegio se expresa desde los objetivos que deben alcanzar los alumnos. Todos tienen claridad de los objetivos y trabajan para cumplirlos, ello es la preparación académica para el ingreso a la Universidad.

*Es que es diferente, ¿no?, el colegio estatal hay grupos que tienen ideas tal vez personales, en cambio **aquí uno trabaja con un solo objetivo, ¿no? en un colegio particular...**, como todo ser humano a veces se puede cometer errores, pero siempre el director nos dice: "si esto está mal", modestamente tenemos que reflexionar y aceptamos que está mal, nos corrigen... de todas maneras el director dice: "saben qué, si yo he cometido un error... también..." entonces eso hace que nosotros podamos trabajar en forma armoniosa. Entrevista 3P3.txt - 3:7 (48:56)*

La unidad para el logro de los objetivos y la buena marcha del colegio se logra a través de los mecanismos de supervisión, la centralidad de la figura del director (aspectos que ya explicamos antes) y la coordinación.

d) Las actividades para una buena imagen hacia fuera. El colegio se organiza por comisiones encargadas de desarrollar las actividades cívicas patrióticas del calendario escolar. En el momento de la investigación existían 36 comisiones encargadas de las actividades del día de la madre, del día del padre, del aniversario del colegio, de las Fiestas Patrias, día de la Bandera, día de la juventud, conformación de los policías escolares, entre otras tantas actividades. Estas comisiones se forman en el mes de marzo antes del inicio del año escolar y se reúnen específicamente para ver aspectos logísticos y organizativos de la actividad.

Además de las actividades internas, el colegio participa en una serie de actividades que podemos llamar extracurriculares: deporte (natación, voley, basket), danza folklórica, en la escolta para los desfiles militares, en la banda musical del colegio, desfiles, entre otras. Es costumbre del colegio participar en actividades programadas por otros colegios o por instituciones de la zona.

*... siempre que hay **actividades afuera, el colegio siempre participa**. El año pasado hemos ganado, dos años consecutivos, en **concursos de natación** a nivel acá de colegios. Después, él mismo [el profesor de educación física] también se encarga de lo que es **la escolta, somos ganadores también** ¿no?, siempre participa, entonces, incluso siempre nos invitan... **el colegio tiene una banda**, siempre son llamados, usted ve, en cualquier sitio, tenemos gracias a Dios una banda muy completa, muy conocida. Acá la municipalidad de Comas, cuando hay marcha por fiestas patrias, siempre nos llaman a nosotros para animar, entonces todas las actividades que el municipio organiza, o la UGEL, siempre acudimos... Entrevista 3P12.txt - 12:44 (389:401)*

- es participativo..., cualquier evento bueno, que sea bueno para nosotros el colegio lo está diciendo...

*- Nos sacan fuera, **nos sacan a participar en distintos lugares***

- SIEMPRE ESTÁN PARTICIPANDO EN ACTIVIDADES DE...

*- **Campeonatos...** del colegio...*

*- **Fuera del colegio.** Focus group 3A5.txt - 17:15 (305:321)*

*... pero yo dije, después de la juramentación [de los policías escolares] **vamos a salir** pero ¿cómo vamos a salir? **todos portando nuestra bandera**, los profesores tutores adelante, deben dar el ejemplo, los alumnos atrás con la banda de músicos, pero vamos todo el contorno [se refiere a los alrededores del colegio]. Salimos así, todo el*

contorno, la banda, los alumnos... parecían fiestas patrias, comenzamos a desfilas con su banderita en la mano, todos. **Se ganó el aplauso de la gente** Entrevista 3D3.txt - 26:36 (470:496)

Vemos el desarrollo de esas actividades extracurriculares como un modo de buscar reconocimiento de la comunidad local. Por ejemplo la banda de música del colegio es un signo externo de tradición y que identifica al colegio en la zona.

Tradición le digo porque a nivel de toda esta zona el colegio tuvo un proyecto a inicios de tener una buena banda... y dicho sea de paso soy también profesor de música. Entonces desde el año 83, más o menos... 84, **se logró formar una banda...** una banda de música y de acuerdo a eso el colegio un poco... **más o menos utilizó un poco de marketing y través de eso en los desfiles ya pues nos presentamos, muy... muy bien... y eso es poco una imagen que ha sido reconocido.** Por eso se dice cuando pasa el colegio tal, ah ya ese colegio marcha así, o trabaja así. Entonces la sociedad mayormente lo identifica con eso. Entrevista 3P6.txt - 6:11 (81:91)

En síntesis la participación en actividades es entendida como una forma de promover una buena imagen en la comunidad con signos externos concretos.

e) Las reuniones para atender problemas de los alumnos. Aparte de las actividades, no existe una dinámica permanente de reflexión o discusión sobre el para qué de la formación que se brinda en el colegio. Generalmente las reuniones de profesores sirven para informar sobre las actividades organizadas por las comisiones o para atender problemas detectados en los alumnos en relación a su rendimiento académico.

Bueno, en el sentido de que... en primer lugar trabajamos en equipo acá, internamente dentro del colegio. Trabajamos en equipo, ¿en qué sentido?, **tenemos reuniones continuas con los profesores, directores, la coordinadora** que es como nuestra auxiliar general en todo y la psicóloga. Entonces trabajamos los objetivos planteados a principios de año y **estamos evaluando continuamente si se está cumpliendo o no**, y en algunos casos que no se cumpla se retoma eso y se vuelve a hacer, en ese sentido ¿no? Entrevista 3P1.txt - 1:27 (193:201)

Existe un énfasis en plantear las reuniones de profesores, especialmente para atender problemas encontrados en los alumnos y para buscar soluciones a ello. Algunas de estas reuniones surgen de “improviso”, lo que nos evidencia que las reuniones –además de las planificadas en el mes de marzo para la programación del año– responden a problemas inmediatos –generalmente de comportamiento y aprendizaje de los alumnos– presentados en el colegio

Más que todo **se ve por ejemplo qué dificultades se han visto en el primer trimestre**, cuáles son las dificultades que ha visto... cada profesor expone... las dificultades que ha tenido tanto con los alumnos, qué alumno está mal, con qué alumno no ha podido lograrlo, ¿no? expone cada uno, da su informe... da su informe cada uno de los profesores **y de ahí se ve qué es lo que se puede hacer, qué es lo que se puede mejorar...** por ejemplo, ya hemos visto que hay alumnos que no se logra y van a venir los profesores a dar nivelación los días... dos veces a la semana de tres y media... en las tardes que vienen algunos profesores de matemática y comunicación... Entrevista 3D2.txt - 25:47 (553:563)

*Bueno, siempre que **se convoca a reuniones**..., estamos en constantes reuniones, **cuando hay una problemática o de repente algo que se presenta y tenemos que conversar**, pues se convoca a reunión, los profesores siempre dan sus ideas. El director siempre hace preguntas, propone, comenta algo y los profesores siempre dan a conocer su opinión y en conjunto se toma una decisión. Entrevista 3P4.txt - 4:44 (380:386)*

De igual modo, las reuniones convocadas con los padres de familia –ya sea de modo general convocadas por la dirección, o particulares a cada aula convocadas por el tutor– tienen dos propósitos: informar sobre las actividades del colegio o del aula y solicitar su colaboración; y atender y solucionar problemas específicos de los alumnos.

*Y así también otra parte de acá es el director en las reuniones este.... en el primer bimestre, el primer día de clases que es en marzo, a la semana llaman una reunión general presentándonos a nosotros, y al final del primer bimestre también llama otra reunión de todos los profesores y padres de familia del nivel primaria y secundaria, **para que cada profesor explique su programación, ¿cómo enseña?, su metodología y algún papá que tenga alguna duda también que de diga ahí al profesor de frente para así mejorar nuestra calidad educativa**. Y eso también les gusta porque hay asistencia de los padres de familia bastante. Ahí hablan los padres, el director, subdirectora, los profesores, la que le habla, todos. Y así vamos mejorando pues Entrevista 3D1.txt - 24:35 (231:242)*

*[Sobre las reuniones de padres de familia] No, no, no... está tranquila..., una o dos veces nomás nos hemos reunido, pero después no... porque **como están ahí los niños bien..., salvo que haya una cosa que no les guste (...)** de repente los niños... capaz al momento de... como dicen ahorita que están en una época muy movida, a veces ellos quieren irse a fiestas, ¿no?, los niños, **entonces la señorita nos hacen llamar... "sus hijos están movidos..."** mencionan esto, mencionan lo otro. Entrevista 3PF2.txt - 21:21 (315:326)*

f) La coordinación de asuntos pedagógicos. A lo largo de esta descripción hemos estado enfatizando la orientación académica del colegio, por ello; cobra especial importancia la coordinación de asuntos pedagógicos entre los docentes. Los profesores suelen reunirse por especialidad para coordinar los contenidos y la evaluación de los alumnos.

*Con los profesores de matemáticas sí, con la profesora [nombre] y la profesora [nombre], con las tres sí... **con ellas sí coordinamos, cómo vamos, cómo vamos a evaluar...** y ya cada una de ellas... las tres sí sabemos... por ejemplo para el concurso, ya sabemos que vamos a ir y coordinamos las tres. Pero con las demás ciencias no, porque la profesora [nombre] lo hace con la profesora [nombre]... como ellas dos son de química, y el profesor [nombre] con la profesora [nombre] y [nombre] por ser de ciencias... de letras... el profesor [nombre] con la profesora [nombre]... Entrevista 3P5.txt - 5:46 (420:429)*

*No, acá somos dos nomás, como es un colegio pequeño somos dos profesores y entre los dos **coordinamos**; por ejemplo **antes de inicio de clases las programaciones** ¿no? bueno... el año pasado hemos fallado en tal cosa hay que afinar en esto y cada mes nos reunimos, bueno... hasta dónde se ha avanzado, qué resultados hemos obtenido, "he obtenido malos resultados", muy bien entonces hay que reprogramarlo... Entrevista 3P6.txt - 6:50 (449:455)*

Además hay reuniones generales a inicio del año escolar para coordinar las actividades que se realizarán durante el año. Las reuniones son dirigidas por el director.

*... nosotros nos organizamos antes, **durante todas las vacaciones que son enero, febrero y marzo nos organizamos todos** y durante todo el año estamos trabajando continuamente. Entrevista 3P1.txt - 1:16 (94:97)*

*Eso se hace durante las vacaciones, o sea lo que es a partir de enero, fines de enero, en febrero **tenemos cuatro o cinco reuniones, hasta marzo**, son como cinco reuniones que tenemos, durante eso, cada reunión hay una agenda, primero la ambientación, otro el programa curricular, otro que viene a ser lo que son los valores, ahí enfocamos lo que son los valores que este año vamos a trabajar... lo otro que puede ser este... trabajar con los mismos profesores del área trabajar qué día, se determina qué día, las charlas para las fechas cívicas, la jornada durante el año... como se va a tener jornadas... Entrevista 3P11.txt - 11:59 (581:590)*

Se reconoce que en el colegio existe un trabajo en equipo para coordinar y organizar las actividades que se desarrollarán.

