

# **Enfrentando Desafíos: Estudios de Casos para Directores de Escuelas**

## **Libro de casos sobre el liderazgo en escuelas**

**Katherine Merseth, Editora**

Patrocinado por  
Ministerio de Educación de Chile,  
The Harvard-Chile Innovation Initiative y  
David Rockefeller Center for Latin American Studies,  
Oficina Regional en Santiago, Chile  
2015



**PLAN DE FORMACIÓN  
DE DIRECTORES**  
Líderes para una educación de calidad

**Enfrentando Desafíos: Estudios de Caso para  
Directores de Escuelas**

Libro de casos sobre el liderazgo en escuelas

Editora Jefe: Katherine Merseth

Autores: Claudio Núñez Mena, Carolina Flores Loguercio, Eloísa Espinoza Álvarez, Ema Escobar Jaque, Gertrudis Díaz Opazo, Katherine Merseth, Marcela Peña Ruz, Marcelo Rosales Grandón, María Antonieta Vivanco Oliva, Marjorie Cortez Rojas, Marisol Gálvez Piña, Patricio Casanueva Sáez, Ricardo Cáceres Guzmán, Roger Arteaga Cea, Sylvia Barrera Díaz y Víctor González Becerra.

Traducción: Kristina Cordero y Alejandra Méndez.

Revisión: Claudia Pinares, profesional del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas.

Coordinadores de esta edición: Marcela Rentería y Juan Carlos Rozas.

Diseño y diagramación: Gráfica LOM.

Registro de Propiedad Intelectual:

I.S.B.N.: 978-956-292-477-1

1ª edición de 2.000 ejemplares: 30 de enero de 2015.

Copyright por Ministerio de Educación de Chile, Mineduc.

Email: [instituciones@mineduc.cl](mailto:instituciones@mineduc.cl)

Impreso por Gráfica LOM

## ÍNDICE

ÍNDICE DE AUTORES.....	5
PRESENTACIÓN.....	6
AGRADECIMIENTOS.....	8
PRÓLOGO.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CASOS.....	13
Temario de casos.....	13
Liderazgo: Los dilemas respecto al propósito de las escuelas.....	15
Una educación cívica.....	17
La gente de afuera.....	22
Tradiciones ancestrales, realidades nuevas.....	28
El recién llegado.....	35
El colegio como motor de cambio.....	41
Trabajando con múltiples interesados, incluyendo consejos.....	49
Una petición urgente.....	51
La campana.....	55
Liderando equipos docentes y grupos de profesores.....	59
¿Calidad o igualdad?.....	61
La razón detrás de las reglas.....	66
Liderando profesores.....	73
Significado de la inclusión.....	75
Una cuestión de vocación.....	80
La profesora problemática.....	85
Una decisión imposible.....	92
Un camino sin retorno.....	97
Una cuestión de ética.....	103
NOTAS DE ENSEÑANZA.....	109
INTRODUCCIÓN A LAS NOTAS DE ENSEÑANZA.....	111
Materiales curriculares para potenciar la educación de los docentes que aspiran a desempeñarse como directores de enseñanza básica y media .....	111
Temario de notas de enseñanza.....	117
Liderazgo: Los dilemas respecto al propósito de las escuelas.....	119

Nota de enseñanza: Una educación cívica.....	121
Nota de enseñanza: La gente de afuera.....	123
Nota de enseñanza: Tradiciones ancestrales, realidades nuevas.....	124
Nota de enseñanza: El recién llegado.....	125
Nota de enseñanza: El colegio como motor de cambio.....	126
Trabajando con múltiples interesados, incluyendo consejos.....	127
Nota de enseñanza: Una petición urgente.....	129
Nota de enseñanza: La campana.....	131
Liderando equipos docentes y grupos de profesores.....	133
Nota de enseñanza: ¿Calidad o igualdad?.....	135
Nota de enseñanza: La razón detrás de las reglas.....	136
Liderando profesores.....	139
Nota de enseñanza: Significado de la inclusión.....	141
Nota de enseñanza: Una cuestión de vocación.....	143
Nota de enseñanza: La profesora problemática.....	144
Nota de enseñanza: Una decisión imposible.....	145
Nota de enseñanza: Un camino sin retorno.....	146
Nota de enseñanza: Una cuestión de ética.....	148

## ÍNDICE DE AUTORES

### **Autores**

Carolina Flores Loguercio

Claudio Núñez Mena

Eloísa Espinoza Álvarez

Ema Escobar Jaque

Gertrudis Díaz Opazo

Marcela Peña Ruz

Marcelo Rosales Grandón

María Antonieta Vivanco Oliva

Marjorie Cortez Rojas

Marisol Gálvez Piña

Patricio Casanueva Sáez

Ricardo Cáceres Guzmán

Roger Arteaga Cea

Sylvia Barrera Díaz

Víctor González Becerra

### **Editora Jefe**

Katherine Merseth

## PRESENTACIÓN

Nuestras escuelas son organizaciones complejas que se encuentran en constante cambio y, con ello, surgen nuevos desafíos para los directores, quienes están atentos a la necesidad de dar un giro definitivo desde las tradicionales formas de gestión de la escuela hacia la gestión pedagógica de la enseñanza, los aprendizajes y los resultados académicos de los estudiantes. Ya no basta con superar estos desafíos definiendo una solución técnica efectiva. Se vuelve menester adquirir un compromiso ético con quienes están involucrados en los procesos de enseñanza-aprendizaje, y con los dilemas que surgen de la convivencia diaria en nuestras escuelas.

Con este propósito, el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación de Chile (CPEIP), en colaboración con la Universidad de Harvard, invitaron a 15 becarios del plan de Formación de Directores, que han perfeccionado sus capacidades directivas en 7 instituciones que participan de este Plan, que busca habilitar y empoderar a directores de escuela para enfrentar los desafíos de las organizaciones escolares, desde el reconocimiento del rol directivo como una tarea eminentemente pedagógica. Con este ejercicio se busca colaborar con la formación de los futuros líderes pedagógicos, a través de la presentación de una serie de casos, uno por autor, cuya característica principal es mostrar una serie de dilemas que pretenden contribuir a la reflexión para proponer, desde la comprensión, posibles respuestas de los actores y de los equipos de gestión que enfrenten situaciones similares a las allí planteadas.

El presente libro expone una serie de situaciones recogidas de la experiencia cotidiana de las escuelas de todo el país para ser analizadas, diferenciadas, contrastadas, estudiadas y discutidas por todos aquellos que quieren formar parte de este nuevo modo de ver la educación y el liderazgo directivo. Así se pretende contribuir a la reflexión en torno a las situaciones que deben enfrentar y resolver los directores, en su rol de líderes pedagógicos, junto con sus equipos de trabajo.

Cabe precisar que la presente muestra de casos planteados por directores de establecimientos educacionales está inscrita en un proyecto perteneciente al Plan de Formación de Directores, iniciativa gubernamental promulgada bajo decreto N°44 del 27 de enero de 2011, cuyo propósito es formar directores que den un impulso significativo a la gestión pedagógica. Por lo mismo, se pretende que los futuros líderes pedagógicos se encarguen de transformar sus escuelas en establecimientos de excelencia pedagógica, atendiendo de manera reflexiva a los procesos vividos en el aula, con lo que se contribuirá a los aprendizajes de sus alumnos y a las relaciones sociales en el marco de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

La reflexión crítica a la que se invita, a partir del análisis de las situaciones propuestas, necesita posicionarse como una lectura que destaque los dilemas expuestos en tanto oportunidades de aprendizaje para el lector, ya que la escuela es presentada en cada uno de los casos como una organización que plantea varios procesos y prácticas cotidianas que, al ser estudiadas, promueven el análisis reflexivo y el aprendizaje continuo. De este modo, el estudio ofrece múltiples oportunidades para poner en práctica el accionar y el liderazgo de cada uno de los actores del sistema educativo, además de proponer situaciones de discusión propicias para reflexionar en torno a las propias experiencias.

Desde esta perspectiva, el rol del director y las responsabilidades que conlleva, implican un sinnúmero de variables que inciden en su gestión, a saber: procesos de liderazgo, aprendizaje organizacional, trabajo de los profesores, resultados de los alumnos, interacción entre los miembros de la comunidad educativa, entre otros. Cada uno de los casos planteados se hace cargo de muchas de estas variables.

Queremos agradecer la participación de las instituciones que acogieron nuestra inquietud y se vieron motivadas a colaborar en el proceso de formación de los directores actuales y futuros.

Además, expresamos nuestro reconocimiento a todos los becarios que contribuyeron desinteresadamente con su experticia en esta publicación.

Esperamos, con esta iniciativa, entregar a los futuros profesores y directivos un espacio de reflexión y análisis de la realidad que deberán enfrentar una vez que ingresen al mundo educacional. Asimismo, ser un aporte en su desarrollo personal y profesional, pues se les invita a evaluar su forma de proceder y comprender el por qué de sus aprehensiones y actuaciones, atendiendo a situaciones reales y desafiantes que presentan cotidianamente las escuelas. Lo anterior permitirá frente a circunstancias complejas tomar decisiones de manera responsable, reflexiva, empática y asertiva, lo que nos llevará a elevar la calidad de la educación que reciben los niños y niñas de nuestro país.

Rodolfo Bonifaz Suárez  
Jefe del CPEIP  
Lo Barnechea, Chile  
Enero de 2015

## AGRADECIMIENTOS

Muchas personas en agencias gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro en Chile trabajaron para apoyar este proyecto. Conversaciones iniciales y el apoyo de la Dirección del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) proporcionaron la chispa inicial que permitió que el proyecto comenzara. CPEIP facilitó el uso de las habilidades de varios miembros del equipo del Área de Gestión y Liderazgo Directivo para ayudar en la planificación e implementación de esta idea y continuó apoyando esta iniciativa y ayudó a llevarla hasta el final.

Por supuesto, ningún libro o colección de casos sería posible sin la significativa dedicación de tiempo y esfuerzo de más de 30 rectores y directores de escuelas a lo largo de Chile. Estas personas asistieron a una capacitación de 2 días sobre métodos de redacción de casos en Santiago, seguida por varios meses de borradores y edición. La buena disposición de estas personas, de compartir sus experiencias con el objetivo de beneficiar a otros, es un resultado de su compromiso con la educación en Chile y su profesionalismo personal. El proyecto está profundamente en deuda con cada autor. Junto a ellos laboró un grupo de académicos de diferentes instituciones de formación superior, quienes actuaron como coordinadores, acompañando el trabajo de generación de borradores de los casos y también merecen nuestros reconocimientos por su tarea y orientaciones.

Adicionalmente, el trabajo no habría sido posible sin el tremendo apoyo y asistencia de la Oficina Regional del David Rockefeller Center for Latin American Studies con el liderazgo de su anterior director, Ned Strong. Fue a través de la Oficina Regional que el proyecto fue conectado con las expertas y eficientes habilidades de traducción de la Sra. Alejandra Méndez y la Sra. Kristina Cordero, quienes pacientemente tradujeron varias iteraciones de los casos para llegar a su forma final.

Finalmente, el apoyo de la Escuela de Educación de Graduados de Harvard y de mi colega, el profesor James Honan, ayudaron a hacer de esta extraordinaria visión una realidad.

Katherine K. Merseth  
Profesora Titular  
Directora del Programa de Educación de Profesores  
Escuela de Educación de Graduados de Harvard  
Cambridge, MA  
Enero de 2015

## PRÓLOGO

La agenda nacional de Chile se centra en la mejora de la educación. Mientras existe un debate considerable sobre cómo el sistema debiese ser mejorado, no cabe duda que el liderazgo a nivel escolar es, tal vez, el elemento más importante para estimular el cambio. Este libro de casos es una herramienta fundamental para contribuir a la excelencia del liderazgo en las escuelas. Es uno de los proyectos inaugurales de Harvard-Chile Innovation Initiative—HCII, un programa que comenzó el año 2013 cuando el Ministerio de Economía de Chile se dirigió con un proyecto a la Oficina Regional del David Rockefeller Center for Latin American Studies en Santiago, para establecer un fondo de investigación colaborativa. Ese mismo año, el fondo fue establecido a través del Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas—CONICYT. El fondo tiene un mandato para desarrollar proyectos de colaboración que reflejen las metas del Programa Chile-Massachusetts en las áreas de educación, energía y biotecnología.

La profesora Katherine Merseth, Directora del Programa de Educación de Profesores de la Universidad de Harvard y distinguida experta en el liderazgo de escuelas y desarrollo docente, fue premiada con una de las becas del Fondo HCII. Ella propuso constituir equipos con directores de escuelas y universidades para desarrollar, por los mismos directores de las escuelas, un libro de casos de la vida real para ser utilizado en capacitaciones continuas de directores de escuelas y también, ser distribuido entre las facultades de educación y desarrollar habilidades esenciales en los futuros líderes de las escuelas, utilizando la metodología de casos, una eficiente herramienta pedagógica que rara vez se usa fuera de las escuelas de negocios en América Latina. Ella invitó al profesor de Harvard, James Honan, co-Presidente del Instituto de Administración Educativa de la Escuela de Educación de Graduados de Harvard, para que la ayudara en el desarrollo de más de 30 casos, 15 de los cuales fueron seleccionados para ser publicados. El David Rockefeller Center for Latin American Studies está orgulloso de haber sido parte de este esfuerzo.

Ned Strong  
Director Ejecutivo  
David Rockefeller Center for Latin American Studies  
Cambridge, MA

## INTRODUCCIÓN

Los casos de este volumen representan la larga tradición en la utilización de materiales pedagógicos para la educación de profesionales en muchas áreas. Programas de capacitación en ámbitos como negocios, leyes, medicina, educación y trabajo social, a menudo desarrollan y utilizan materiales con casos (Merseeth, 1991, 1996). Al leer estos casos, líderes de escuelas aprenderán a diagnosticar problemas, reconocer múltiples influencias y perspectivas en la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, y entablar conversaciones profundas e informativas con otros profesionales. Junto con colegas, los casos y discusiones sobre los mismos promoverán una investigación intelectual y práctica sobre las abundantes complejidades y dilemas existentes en la educación latinoamericana, de preescolar a la educación media.

### **¿Qué son los casos?**

Existen muchas y diferentes definiciones de casos como las que se encuentran en la educación superior y contextos profesionales. En este volumen, los casos se entienden mejor como narraciones que intentan describir, lo más completamente posible, la práctica en las escuelas y salas de clases. Estos casos presentan múltiples perspectivas, incluyendo los puntos de vista de los directores de escuelas y rectores, el consejo de administración de la escuela, padres, profesores y, en algunos casos, de los estudiantes.

Estos casos son reales y exploran preocupantes dilemas con los que los autores se han enfrentado en su contexto escolar. Son reales, no son inventados. Los casos no investigan, como se ve frecuentemente en trabajos orientados académicamente (Yin, 2003). Al contrario, los casos presentados en este proyecto ofrecen una descripción de un evento en el contexto de una escuela y no ofrecen de ninguna forma un análisis de la situación. En vez, el análisis es completa responsabilidad de los participantes.

### **¿Cómo son utilizados los casos?**

La intención de los casos de este volumen es estimular la discusión, ya sea en un programa de capacitación universitario para directores o rectores de escuela o en talleres de desarrollo profesional proporcionados por escuelas. Casos bien redactados debiesen causar no sólo que los participantes reflexionen sobre la situación descrita, sino también que exploren cómo las ideas y acciones presentadas en el caso pueden aplicarse en su propia escuela. Tras una discusión sobre los eventos presentados en el caso, los grupos de discusión comienzan considerando cómo los eventos en el caso podrían

aplicarse a sus propios contextos, para después generalizar las ideas, conceptos y perspectivas de un modo más amplio en otras escuelas de la región.

Los casos usualmente abarcan un dilema —una situación que fuerza a que se tome una acción o decisión— en el que lectores razonables pueden estar en desacuerdo sobre qué ha dicho el protagonista del caso o sobre qué debiese hacer, o hasta sobre la interpretación básica de la situación. Porque los casos son reales y también convincentes, usualmente solicitan al lector realizar una recomendación sobre qué debiese pasar después. Adicionalmente, los casos ayudan al lector a conocer múltiples escenarios escolares y características que pueden diferir de su propia experiencia, por lo tanto ampliando el aprendizaje profesional.

Las discusiones de casos pueden tener un moderador designado o pueden no tener un líder. Si el grupo no tiene un moderador, entonces los participantes deben ser conscientes para motivar que surjan puntos de vistas de todos los miembros del equipo, ya que éstas son situaciones que van a ser conocidas y familiares para la mayoría del personal escolar. Puede que algunos participantes hablen más que el resto, sin embargo, la opinión de todos es valorable.

### **¿Cómo fueron desarrollados estos casos?**

Directores de escuelas, rectores y profesores a lo largo de Chile se juntaron y donaron su tiempo y energía alrededor de 2 años para producir los casos en este volumen. Primero asistieron a una capacitación de 2 días en CPEIP, donde estudiaron modelos de casos y aprendieron mecanismos para redactarlos. Los profesores James Honan y Katherine Merseth, de la Escuela de Educación de Graduados de Harvard, guiaron las capacitaciones.

Después de esta inducción, los participantes redactaron descripciones cortas de casos potenciales y solicitaron retroalimentación de los líderes del proyecto. Con retroalimentación adicional, versiones completas de casos redactados fueron presentados por más de 30 autores. Un subgrupo de 15 casos fue seleccionado para este volumen debido al límite de espacio y edición. Esta fue una desafortunada reducción pues el proyecto recibió muchos más casos viables que los que se pudieron publicar. Finalmente, con la ayuda de expertos en traducción, las ediciones fueron revisadas durante varios meses hasta que las versiones finales fueron completadas.

Estos casos representan historias reales que a menudo provocaron desafíos profesionales para los escritores cuando vivieron la situación y, posteriormente, cuando la analizaron para escribir acerca de ésta. Nombres y algunos detalles fueron cambiados para preservar el anonimato de los participantes. El proyecto le tiene una enorme gratitud a los autores y a muchos otros que hicieron que este trabajo fuera posible.



## CASOS

### TEMARIO DE CASOS

#### **Liderazgo: Los dilemas respecto al propósito de las escuelas**

- Una educación cívica
- La gente de afuera
- Tradiciones ancestrales, realidades nuevas
- El recién llegado
- El colegio como motor de cambio

#### **Trabajando con múltiples interesados, incluyendo Consejos**

- Una petición urgente
- La campana

#### **Liderando equipos docentes y grupos de profesores**

- ¿Calidad o igualdad?
- La razón detrás de las reglas

#### **Liderando profesores**

- Significado de la inclusión
- Una cuestión de vocación
- La profesora problemática
- Una decisión imposible
- Un camino sin retorno
- Una cuestión de ética



## **Liderazgo: Los dilemas respecto al propósito de las escuelas**



## UNA EDUCACIÓN CÍVICA

El colegio donde Ernesto trabajaba de director era laico, particular privado, en el que estudiaban 1300 alumnos y alumnas desde pre-escolar hasta cuarto año de enseñanza media. Todos los niños provenían de familias de sectores medios y medios altos y sus padres y madres eran profesionales con actividades diversas, principalmente empresarios de sectores productivos y comerciantes de áreas de servicios importantes dentro de la provincia. En el colegio trabajaban 60 docentes, y un conjunto de especialistas para la atención de necesidades específicas de los alumnos. Existía, además, un consejo directivo que acompañaba al director en la toma de decisiones y la implementación de proyectos para lograr aprendizajes de excelencia en sus alumnos. Padres y madres participaban en las actividades organizadas por el colegio, especialmente en las asambleas mensuales destinadas a entregar información sobre la gestión pedagógica y el rendimiento de los estudiantes. El Centro de Padres, que participaba a través de un delegado dentro del Consejo Escolar, proponía y discutía alternativas relacionadas a las metas de logro y convivencia que establecía la institución.

La cuarta reunión mensual de la asamblea de padres se había desarrollado de manera normal. Ernesto informó sobre los resultados del colegio en las últimas pruebas SIMCE, evaluación mediante la cual el Ministerio de Educación mide el rendimiento de los estudiantes. Ernesto llevaba 15 años como director de este colegio y se sentía muy orgulloso de los buenos resultados obtenidos durante todos estos años. El instituto mantenía los buenos resultados en Matemática y Lenguaje, los que lo ubicaban por sobre el promedio de otros colegios del mismo grupo socioeconómico.

Durante la reunión, Ernesto recordó a los padres la necesidad de seguir apoyando a los hijos en sus estudios:

*“Es muy importante que ustedes, como padres, fomenten la lectura y aprovechen los recursos del colegio, como la biblioteca. Deben conversar con sus hijos y estar atentos a sus requerimientos.”*

Cuando ya terminaba la reunión, Juan Cortés, presidente del Centro de Padres, pidió la palabra y dijo en voz alta:

*“Director, ¿qué posición tiene la dirección del colegio frente a la decisión de los estudiantes de educación media de no ingresar a clases durante la movilización estudiantil del próximo jueves, tal como ya ocurrió esta semana?”*

Ernesto sintió la mirada inquisidora de los padres y madres participantes de la asamblea; todos estaban expectantes de su respuesta. Investido de su autoridad, el director expresó:

*“Yo no estoy de acuerdo con la marcha y menos con que nuestros estudiantes dejen de asistir a clases para participar en la manifestación, ya que no sólo pierden oportunidades de aprender, sino que además arriesgan su integridad física. Por eso, cuando los estudiantes nos solicitaron permiso para adherir a la movilización nacional, no los autorizamos. Quiero que ustedes sepan que esta situación la analizamos con mucho cuidado y luego de muchas reflexiones se resolvió lo que se les informó. La política del colegio no es apoyar la pérdida de clases, aunque también entendemos que los estudiantes tienen razones fundadas para protestar.” Hizo una pausa, observó a su audiencia y agregó: “Quiero que todos ustedes sepan que estamos haciendo un seguimiento de la situación”.*

Apenas terminó de hablar, Ernesto recordó una reciente conversación con Camilo, su hijo mayor, estudiante universitario y ex alumno del liceo. Camilo le daba a conocer su postura sobre el derecho a una educación pública de calidad y su acuerdo con la jornada nacional de protesta estudiantil, convocada por las organizaciones nacionales de estudiantes universitarios y secundarios a lo largo del país.

*“Viejo, yo voy a paro, si la asamblea estudiantil vota por el paro, y estoy básicamente de acuerdo con las demandas.... Pero no te preocupes, porque en tu liceo, como siempre, no va a ocurrir nada.”*

Esa conversación, junto con los acontecimientos ocurridos en el colegio ya que la pregunta planteada por los representantes del Centro de Padres, dejaron a Ernesto incómodo, intranquilo. Intentó recordar otras ocasiones en las que sus alumnos se hubieran manifestado por otros conflictos. Tuvo que reconocer que nunca había permitido la participación de los estudiantes del colegio en ningún tipo de estas instancias. También rememoró su propia experiencia universitaria y su negativa a participar en cualquier manifestación que pusiera en riesgo el esfuerzo de su familia para que cursara una carrera, y convertirse así en el primer profesional de la familia.

Con todos estos pensamientos dándole vueltas en la cabeza, Ernesto quiso retomar la conversación con su hijo. Marcó el celular para saber a qué hora llegaría a la casa ese fin de semana y obtuvo como respuesta algo que no quería escuchar:

*“Papá, no podré ir porque tenemos asamblea, no puedo viajar.” Y agregó: “Supongo que en tu liceo todo sigue normal, ¿cierto?... pobres, parece que tendrán que esperar a egresar del colegio para sacar la voz.”*

Ernesto pudo sentir la decepción en el tono de su hijo y no supo qué responder; sólo atinó a decir:

*“Ya veremos, espero podamos vernos y hablar pronto.”*

Fue un fin de semana distinto para Ernesto. Estaba distraído y solo podía pensar en los últimos acontecimientos; se preguntaba qué hacer con los estudiantes y las constantes demandas por manifestarse. ¿Qué haría si ellos participaran de todas formas? ¿Qué diría a los padres si esto sucediera? Su esposa notó que algo extraño le ocurría y preocupada le preguntó si estaba bien.

*“Estoy bien, no te preocupes. Sólo estoy un poco cansado”, mintió Ernesto.*

### **Más conversaciones, más información**

El día lunes a primera hora, Ernesto llamó a Germán Rodríguez, profesor de Historia del colegio para comentar con él la inquietud que había surgido en la reunión, particularmente la pregunta del presidente del Centro de Padres. Germán era reconocido por su liderazgo académico y además, era asesor del centro de alumnos. Ernesto sabía que en la siguiente reunión debía responder a los padres en forma firme y clara.

Muy cuidadosamente expuso su dilema a Germán:

*“Comprenderás que para mí como responsable de todo el establecimiento, la situación es compleja, ya que no podemos arriesgar el prestigio del colegio y debemos evitar provocar intranquilidad y reclamo de las familias de los alumnos. Además, si algo les pasa a los estudiantes, yo soy responsable de su seguridad.”*

Germán lo escuchó y luego le contó, desde su perspectiva, cómo habían sucedido los hechos:

*“Mira, durante una de mis clases con los alumnos de cuarto medio, surgió el tema de las movilizaciones estudiantiles, que como sabes toman mucha fuerza en la ciudad y en el país. En ese contexto, les comenté que es un deber ciudadano manifestar la opinión, pero honestamente no tuve la intención de incitar a los alumnos a paralizar las clases.”*

Germán agregó que no podía hacerse responsable por una decisión de los alumnos, y para bajar la tensión añadió:

*“En todo caso, no es para tanto, ya que los estudiantes solo se negaron a entrar a clases, una forma pacífica de adherirse a las movilizaciones.”* Germán lo miró fijamente y en tono levemente desafiante agregó: *“¿Acaso tú no estás de acuerdo con uno de los objetivos del Proyecto Educativo del colegio, que explicita la necesidad de desarrollar el pensamiento crítico? En tal sentido, ni yo ni los alumnos estábamos haciendo algo indebido. Es más, aunque esta*

*inquietud surgió en el Centro de Alumnos, no tengo la certeza que fueran estos alumnos los que promovieron la negativa de ingresar a clases.”*

La postura de Germán era clara. Como asesor del Centro de Alumnos él creía que el colegio debía crear espacios para que los alumnos expresaran sus opiniones respecto al movimiento estudiantil que se desarrollaba en el país. Sin embargo, Ernesto no estaba seguro de que esa postura era factible para el colegio.

### **Manifestaciones en la puerta del Colegio**

En la ciudad, varios colegios se fueron sumando a las jornadas de protestas y las marchas eran prácticamente diarias. Una de las caravanas se ubicó frente al liceo de Ernesto, mientras los alumnos estaban en clases, que a esa altura se desarrollaban normalmente. Los gritos de afuera pedían que se sumaran a la marcha y subieron de intensidad cuando los alumnos salieron a recreo. Algunos estudiantes de los cursos mayores pidieron permiso para adherirse a la manifestación, pero Ernesto dijo que no, lo que generó un ambiente tenso tanto dentro como fuera del recinto.

Después de varios días de protestas, las directivas de los cursos de educación media, junto al Centro de Alumnos, se reunieron con Ernesto para acordar de qué forma los alumnos podrían manifestarse y demostrar su descontento. Descartaron “tomarse” el liceo, pero exigían que el director diera a conocer su posición respecto de los derechos de los estudiantes chilenos de acceder a una educación superior de calidad y gratuita para los que no podían pagar.

Ernesto se encontraba en una situación difícil. Creía firmemente que uno de los desafíos más importantes para los estudiantes del siglo XXI era el de desarrollar el pensamiento crítico y las habilidades de expresión. Si ésta no era una oportunidad para que sus alumnos lograran ese fin, ¿cuál sería? Una vez más, las palabras de su hijo resonaron fuerte en su cabeza: “En tu colegio, como siempre, no va a ocurrir nada.”

Poco antes de reunirse con los apoderados en la asamblea siguiente, Ernesto comentó la situación con el Consejo Directivo, donde surgieron distintas posiciones frente a la manifestación de los alumnos del mes anterior y de lo que estaba pasando recientemente. Las opiniones eran dispares, desde apoyar las movilizaciones con jornadas de información y reflexión, hasta marchar por las calles de la ciudad en la próxima convocatoria dando lugar a la participación de los jóvenes para ser parte de demandas en favor de la equidad y justicia social.

Ernesto aún no estaba seguro qué posición debía adoptar. ¿Qué debería hacer?

**Preguntas de reflexión**

1. ¿Qué harías si estuvieras en la posición de Ernesto?
2. ¿Crees que este caso representa una experiencia de formación cívica?
3. ¿Qué tipo de liderazgo directivo ejercerías con los estudiantes?
4. ¿Qué acciones habrías realizado como profesor ante las inquietudes de los alumnos?
5. ¿Qué postura tomaría ante los padres para posicionar la formación de liderazgo que el colegio quiere ofrecer a sus estudiantes?
6. ¿Es coherente la actitud del director frente a sus alumnos conociendo la posición de su hijo?

## LA GENTE DE FUERA

En el año 2012, Juan aceptó trabajar como coordinador académico en un colegio técnico profesional, ubicado en el centro de la ciudad. El establecimiento contaba con cursos de 7° básico hasta 4° medio y una realidad muy distinta a la que Juan había enfrentado con anterioridad, ya que cerca del 28% de los alumnos eran del Perú.

Cuando llegó al colegio, el escenario escolar se mostraba algo incierto, pues los resultados académicos y de matrícula no eran los óptimos. Los estudiantes obtenían bajos resultados en las pruebas nacionales de medición de la calidad de la educación y en la prueba de selección universitaria.

### Una primera impresión

Para su primer día de trabajo, Juan se limitó a observar los procesos educativos con el fin de tener su propio diagnóstico del colegio en términos de gestión directiva, gestión curricular, gestión de convivencia escolar y gestión de recursos, entre otras.

Una de las situaciones que llamó su atención fue la celebración mensual de ciertas fechas especiales en el calendario. Para esto, cada profesor realizaba una breve reflexión o un gesto simbólico durante el acto cívico. En el mes de mayo se conmemoró el Combate Naval de Iquique, lo que provocó desconcierto entre los alumnos de origen peruano. Este combate fue un hecho bélico entre Perú y Chile que ocurrió el 21 de mayo de 1879 en la ciudad de Iquique, en el norte de Chile, dentro del contexto de la Guerra del Pacífico. La batalla culminó con el hundimiento del buque chileno, la Esmeralda, y la muerte de su Capitán Arturo Prat Chacón y un porcentaje considerable de su tripulación a manos del barco peruano, el Huáscar, comandado por el Almirante Miguel Grau.

El acto se realizó con normalidad, pero Juan pudo observar a los estudiantes peruanos que intercambiaban miradas de asombro cuando el profesor a cargo leía la narración de los hechos ocurridos durante la batalla naval. Al terminar el acto, uno de los estudiantes le preguntó a Juan:

*“¿Por qué no se habló de Miguel Grau como un gran estratega y héroe?”*

Juan lo miró atónito, sin saber qué responder. La pregunta del alumno quedó rondando en su mente.

Un par de semanas más tarde, Juan observó cómo los alumnos de nacionalidad peruana se juntaban en un sector del patio, preparándose para ver un partido de fútbol el fin de semana siguiente, un clásico del Pacífico: Perú v/s Chile. Juan le preguntó al grupo dónde se jugaría el partido, y ellos respondieron:

*“¿Y no sabe, profesor? ¡Vamos a ganar en Lima 4-0!” Respondieron alegremente los chicos.*

Así sucedió: esa noche Perú ganó. A la mañana siguiente, los alumnos peruanos llegaron al colegio luciendo orgullosos las camisetas de su país. Juan los felicitó con entusiasmo y notó cómo el resto de alumnos chilenos los ignoraba. No pudo dejar de sentirse incómodo con la situación.

A Juan le correspondía la tarea de coordinar el proceso de prácticas profesionales de los estudiantes. Cuando comenzó a asignar las pasantías a los alumnos, se encontró con la triste sorpresa que algunas empresas no aceptaban a los estudiantes peruanos, principalmente por su origen y fisonomía, sin considerar sus méritos académicos y/o disciplinarios. Wendy, alumna peruana que tenía una de las mejores notas de su promoción, no entendía por qué una empresa perteneciente a las comunas de estrato social alto seleccionó a una compañera chilena de bajo rendimiento escolar para trabajar con ellos. La niña se cuestionaba su esfuerzo y trabajo. ¿Acaso ella no tenía también el derecho de hacer su práctica en una prestigiosa empresa del área comercial?

*“¡Profesor, ella ni siquiera sabe usar la calculadora y la aceptaron por ser bonita y por ser chilena! ¿Qué injusta es la vida en Chile!...”* se quejaba Wendy.

*“No te preocupes, Wendy, te vamos a buscar un buen lugar para tu práctica,”* fue la única respuesta que Juan pudo darle.

Una fría mañana de invierno, Juan entró al 4° medio A, para realizar una actividad rutinaria de acompañamiento al profesor de matemáticas. Rápidamente se percató que el grupo de estudiantes peruanos prácticamente no compartía con los estudiantes chilenos. Observó que Wendy tenía problemas para enfrentar a sus compañeros y también al profesor. Juan se acercó a la chica y con cariño le preguntó qué le pasaba. Con los ojos rojos de rabia, Wendy respondió:

*“¡Siempre nos han tratado mal, siempre nos han discriminado, desde que llegamos a este país! ¡Todo es culpa de ellos!”*

La gran amargura y pena que Wendy sentía era evidente. Los demás estudiantes peruanos de la sala enmudecieron, y se limitaron a simplemente asentir con la cabeza. A su vez, los estudiantes chilenos parecían no darse cuenta, y continuaron trabajando en la guía de matemáticas. Cuando Juan salió de la sala, un silencio profundo reinaba en el ambiente.

Juan entró a su oficina y se sirvió una taza de café. Sabía que la tarea de unir estos dos mundos, aparentemente bastante opuestos, no sería fácil. De repente Juan recordó una historia que escuchó en la sala de profesores, sobre un apoderado chileno que había retirado a su hija del colegio porque estaba saliendo con un compañero peruano. La chica era la mejor alumna de su curso, y el padre temía

que esta relación tuviera consecuencias nefastas para su hija. Juan terminó rápido su café y se dedicó a responder e-mails; en eso estaba cuando decidió solicitar una entrevista con la Sra. Estrella, directora del colegio.

Después de los saludos de rigor, Juan le contó el caso de la niña chilena que había abandonado el colegio. A modo de respuesta, la directora dijo muy categóricamente que el 80% de los mejores resultados académicos del colegio era de los alumnos peruanos.

*“Desde hace un par de años hemos tenido los mismos resultados, y en las ceremonias de fin de año, la mayoría de los apoderados que asisten a la premiación son peruanos.”*

Juan se quedó pensativo con sus palabras; no estaba seguro de su significado. ¿Estaba la directora de acuerdo con la presencia de alumnos peruanos en la escuela? ¿Apoyaba a los estudiantes peruanos solo porque obtenían buenos resultados académicos?

Tras las vacaciones de invierno, se celebró el acto cívico del mes de julio. Juan Carlos, un estudiante chileno, dio un pequeño discurso sobre el día de la bandera dentro del contexto de la Guerra del Pacífico y también de la Independencia de Perú, que se conmemoraba ese mes también. Para festejar la fecha, Juan y algunos alumnos peruanos coordinaron una sorpresa para la comunidad: al término del acto se podía escuchar los acordes del himno oficial de la República del Perú.

Los alumnos peruanos entonaron solemnemente su himno, al principio despacio y luego fuerte y claro. Los profesores y alumnos chilenos escucharon en silencio, asombrados. Al final del acto Jean Pierre, estudiante peruano de cuarto medio, se acercó a Juan y le dijo emocionado:

*“Profesor, supe que usted es quien nos dio el coraje para cantar nuestro himno. Hace cuatro años que no escuchaba ni cantaba el himno de mi país. ¡Muchas gracias!”*

Tras la ceremonia, Juan caminó a su oficina, pensando en lo que recién había sucedido. De pronto escuchó fuertes voces provenientes de la sala de profesores. Carlos, docente de Artes y uno de los profesores más antiguos del colegio, comentaba lo sucedido:

*“¡Es impresionante lo que vimos en el acto de hoy, nunca pensé que los estudiantes peruanos entonarían su himno y que los estudiantes chilenos los hayan respetado!”*

*“Así es profesor, fue una grata sorpresa que nuestros estudiantes hayan respetado a sus pares, consideración que a menudo no existe en los patios ni en la sala de clases”,* respondió Juan al entrar a la sala.

*“Ese respeto se lo han ganado en las aulas, ya que hemos tenido generaciones de muy buenos alumnos peruanos”, replicó Roberto, profesor de Biología.*

*“¡Si seguimos así nos vamos a llenar de peruanos!”*, respondió con ironía Marcelo, profesor de Matemática.

*“¡Por lo mismo, no debes preocuparte, ya que eso significa que tendremos trabajo por un buen tiempo!”* dijo Pamela, profesora de Lenguaje.

Sus palabras provocaron una sonrisa generalizada entre los docentes que escuchaban el diálogo.

Y así llegó el fin del año escolar. Nadie pareció sorprenderse que los primeros lugares de cada curso fueran para los estudiantes peruanos. Como siempre, a la ceremonia de fin de año asistieron muchísimos apoderados peruanos, quienes muy respetuosamente participaron del acto. Al finalizar la ceremonia de premiación, Alexis, un estudiante peruano, se despidió de Juan diciendo:

*“Mis vacaciones serán muy largas, ya que mis amigos y yo no tendremos donde jugar y va a ser difícil para mi familia poner comida sobre la mesa.”*

Juan lo abrazó con cariño y no pudo dejar de pensar en todo lo vivido ese año. Se propuso que el año siguiente uno de los grandes desafíos para la comunidad escolar sería la integración chileno-peruana.

### **Tiempo de tomar decisiones**

Al comenzar el nuevo año académico, el equipo de gestión revisaba el calendario anual planificando las diferentes actividades del año escolar. Juan decidió sugerir la realización de un encuentro en comunidad donde se pudiera privilegiar el conocimiento de la cultura peruana:

*“Nuestro colegio debe integrar a los estudiantes y familias de origen peruano. Propongo crear nuestra primera Expo Perú, cuyo objetivo será conocer y valorar la cultura peruana en nuestro colegio como una oportunidad de fortalecer a la comunidad educativa en su conjunto. Así podemos promover la integración cultural dentro y fuera de nuestras aulas.”*

*“¿Ésta sería solo una muestra cultural?”* preguntó Estrella, la directora.

Juan explicó que la exhibición sería más ambiciosa:

*“No, no. Será algo mucho más ambicioso que unos simples afiches. Debemos hacer mucho más que eso y trabajar seriamente. El objetivo de nuestra escuela debe ser el aprender de nuestras culturas e integrarlas.”*

*“¿Qué harían los estudiantes, exactamente?”*, preguntó Marcela, la profesora de Arte.

Juan continuó con la descripción de su plan:

*“Los alumnos peruanos y chilenos se ocuparían, entre otras cosas, de una muestra sobre el Día de la Independencia del Perú. Tendrán que trabajar en equipo para realizar el proyecto, resolviendo sus diferencias ellos mismos.”*

*“¿Y quién más participaría en este evento?”* consultó el sostenedor.

*“Hay que invitar a representantes de la comunidad peruana en Chile, para que nuestros estudiantes peruanos se sientan representados, además de medios de comunicación locales, autoridades, por ejemplo”,* respondió Juan.

Una vez más, Marcelo, el profesor de matemáticas, expresó su escepticismo:

*“Somos una escuela que debe enseñar matemáticas, ciencias, literatura y arte. ¡No somos la sociedad de la integración cultural!”* Aún más molesto, Marcelo se volvió hacia la directora y agregó: *“Recibimos el dinero de los impuestos de los chilenos. ¿No tenemos acaso la obligación de ser una escuela chilena?”*

Los miembros del equipo miraron a la directora para ver su reacción. Ella solo sonrió, sin mostrar aprobación o desaprobación al plan de Juan.

Después de tantos meses lidiando con los problemas de inclusión y exclusión en el colegio, Juan tenía muchas interrogantes y solo una gran certeza: esta actividad sería de todas maneras un aprendizaje significativo para todo el colegio y una oportunidad para abrirse a una integración cultural de verdad. Pero, ¿podría estar arriesgando la paz en el colegio —y su propio puesto en él— al defender una posición tan problemática para algunos miembros de la comunidad escolar?

**Preguntas de reflexión**

1. ¿Tiene sentido para Juan mantener su posición sobre la Expo Perú?
2. ¿Qué debería hacer la directora del colegio?
3. ¿Juan debería haber organizado a los estudiantes peruanos?
4. ¿Crees que Juan podría perder su trabajo?
5. ¿Los estudiantes y apoderados chilenos estarían a la altura de las circunstancias?
6. ¿Cómo podrían reaccionar las familias peruanas a esta actividad?

## TRADICIONES ANCESTRALES, REALIDADES NUEVAS

Corría el año 2002 en un pequeño colegio público inserto en una comunidad indígena. El docente Juan realizaba su trabajo pedagógico muy a gusto, pues contaba con un buen clima laboral y apoderados comprometidos con el quehacer pedagógico de sus hijos. Lo que más llamaba su atención era el interés de la comunidad educativa por el rescate de la cultura ancestral. Esto se veía reflejado en las celebraciones propias del pueblo originario, donde participaban todos: docentes, alumnos, apoderados y vecinos del sector. A Juan le impresionó ver cómo la comunidad valoraba y rescataba su cultura patrimonial e inculcaba en las nuevas generaciones los conocimientos ancestrales.

Tras cinco años trabajando en esta escuela, las autoridades locales decidieron trasladarlo a otro establecimiento educacional, también inserto en una comunidad indígena. Debido a su excelente desempeño fue nombrado Director de la escuela municipal, que atendía a alumnos de 1° hasta 8° año básico. El cien por ciento de sus alumnos era de origen indígena, y gran parte de los niños vivía con sus abuelos o familiares, ya que sus padres habían tenido que migrar a la ciudad en busca de trabajo. La infraestructura del establecimiento era de madera, de construcción precaria, y no reunía las condiciones adecuadas para desarrollar un trabajo acorde a los nuevos tiempos, sin embargo se ubicaba en un hermoso valle, con frondosos árboles y rodeado por grandes cerros. Juan llegó al colegio en primavera.

### Celebraciones

La llegada del nuevo Director coincidió con la fiesta más importante de la cultura local. Entusiasmado con la perspectiva de la celebración, Juan pensó que no sería muy diferente lo que realizaban en esta escuela para celebrar esta fecha tan importante.

El Director recordó que don Alberto, el antiguo Director, le había dicho que si tenía alguna consulta sobre la administración de la escuela no dudara en consultarlo. Decidió llamarlo para preguntarle por la celebración con la comunidad:

*“Don Alberto, ¿cómo está?”*

*“Bien, gracias, ¿cómo le va?”*

*“Todo bien aquí hasta ahora. Lo llamo para preguntarle sobre la organización de la celebración ancestral. ¿Quién coordina usualmente estas actividades?”*

*“Mira, debería conversar con el apoderado Roberto, él ha participado en este tipo de celebraciones; estoy seguro que él lo ayudará. Yo le envíé su información de contacto, pero ahora tendré que cortarles ya que debo comenzar una reunión. Hasta pronto Juan”, expresó don Alberto antes de colgar.*

A Juan le surgieron muchas dudas. Faltaban pocos días para la celebración y al parecer la organización no estaba clara. Decidió llamar al apoderado lo antes posible. Don Roberto era un hombre de estatura mediana, de espalda ancha, robusto, con gran espíritu de colaboración y siempre al servicio del establecimiento. Además, se sentía muy orgulloso de ser ex alumno del colegio.

*“Don Roberto, ¿Cómo está organizada la actividad? Tengo entendido que usted me puede poner al día”, le dijo Juan cuando lo encontró por teléfono.*

Don Roberto le explicó que la celebración se llevaría a cabo el día jueves a las diez de la mañana. Iban comenzar con una rogativa, por lo que había contactado a una curandera local y sus colaboradores. Además, junto a dos apoderados, había organizado una actividad para compartir platos típicos. A Juan le llamó la atención que los profesores de la escuela no estuvieran involucrados en las preparaciones de la celebración, pero no hizo ningún comentario al respecto. Antes de retirarse a sus labores campesinas, don Roberto se despidió amablemente del director diciendo:

*“Me alegro mucho que usted esté a cargo del establecimiento.”*

### **Involucrando a la comunidad**

Esa misma tarde, el Director citó a una reunión al profesorado, para conocer las propuestas y planificar las actividades que se realizarían en la celebración. Solo quedaban cuatro días para el evento y Juan creía que ellos, como docentes, debían involucrarse en esta actividad.

*“Profesores, el jueves tendremos la celebración ancestral de la comunidad, y necesito saber qué actividades han planificado con sus alumnos luego de la rogativa que está a cargo de nuestro apoderado Don Roberto.”*

*“Señor Director, yo no domino este tema, por lo que le voy a solicitar que no me considere”, respondió Lucy, una de las profesoras con más años de servicio en el establecimiento.*

*“Pero Lucy, tú eres parte de este plantel y aunque no perteneces a la etnia, tienes experiencia en este sector rural. Puedes contribuir, estoy seguro”,* insistió Juan sorprendido.

Lucy se quedó en silencio un momento e indicó:

*“Está bien, pero necesito que alguien más me apoye porque sola no podré.”*

*“Nunca hemos tenido mucho apoyo para estos eventos; siempre son los mismos apoderados los que aportan y el resto sólo llega a la mesa puesta. Además, mis años de experiencia me indican que nuestros apoderados no se sienten tan partícipes de esta celebración”,* comentó Pedro, quien también tenía muchos años de servicio en la escuela.

Esta intervención le produjo una cierta duda a Juan, pero decidió proseguir con la reunión. Tras una pausa agregó:

*“Profesores, esa mentalidad debemos cambiarla e inculcar en nuestros apoderados y estudiantes un compromiso con la formación de sus hijos, tanto dentro como fuera de la sala de clase. Esta es una excelente oportunidad para hacerlo.”*

*“Señor Director, ¿cuál es su idea para conmemorar esta fecha?”,* preguntó Viviana, la profesora más joven del plantel.

Juan pensó un segundo y respondió:

*“Bueno, como es una celebración tan importante, lo ideal es que cada curso organice una actividad, ya sean bailes ancestrales, cantos o representaciones propias de la cultura. Además, es una buena ocasión para invitar a las autoridades y obviamente a nuestros apoderados. ¿Qué les parece?”*

Tras un silencio de unos segundos, todos dijeron que estaban de acuerdo.

*“Bien, pero ahora tenemos que ponernos de acuerdo sobre el rol que va a cumplir cada uno”,* señaló Claudia, profesora de primero básico.

*“Yo estoy de acuerdo con lo que planteó usted, Señor Director, en relación a que cada docente organice con su curso una presentación”,* comentó Luis, profesor recién llegado al establecimiento.

*“Yo puedo realizar algunos adornos relacionados con la ocasión, pero tendré que pedir ayuda, ya que no manejo mucho el tema”,* intervino Daniela, profesora recién egresada de la universidad que siempre había vivido en la gran ciudad.

## El gran día

Había llegado el gran día. Juan estaba muy ansioso para que la celebración comenzara y saliera bien, ya que sería su primer evento público como director del colegio. Tenía muchas expectativas al respecto, y temprano en la mañana llegó para ayudar. Don Roberto lo saludó cordialmente y le dijo:

*“Don Juan, buenos días. Oiga, tenemos un problema, debemos ir a buscar a la Señora Rosa, la autoridad ancestral que va a realizar la rogativa. Necesitamos un vehículo para traerla.”*

*“Yo iré a buscarla, pero acompáñeme, ¿le parece? Aún no conozco bien la zona.”*

La fueron a buscar juntos. La señora Rosa era baja y menuda de rostro, y estaba adornada de muchos atuendos propios de su cultura. Cuando llegaron, justo a tiempo, la mujer comenzó la ceremonia con una oración en su idioma originario, alrededor de un santuario improvisado en el patio de la escuela. Varias autoridades locales asistieron al acto y todos observaban con respeto la rogativa. Sin embargo, Juan notó que muchos profesores y muchos apoderados no participaban activamente de ésta; por el contrario, observaban a gran distancia sin involucrarse. El nuevo director se sintió extrañado, pues la participación de los niños tampoco fue la esperada.

Ahora las cosas encajaban para Juan: varios de los apoderados y alumnos no tenían ningún interés en celebrar el mundo ancestral de la etnia a la que pertenecían. Para tratar de entender lo sucedido, llamó a su oficina a María, funcionaria no docente que llevaba quince años trabajando en el colegio y que parecía conocer bien la realidad de la escuela y su entorno.

*“Señora María, el día de la celebración ancestral noté que no hubo mucha participación de la comunidad. ¿Por qué cree usted que pasa esto en el establecimiento?”*

*“Mire, Don Juan, si bien en la escuela se trata de rescatar la cultura ancestral de nuestra raza, aquí pasa algo bien especial, ya que la mayoría de nosotros profesamos una religión que niega cualquier adoración a seres que no sean nuestro creador Dios”, aclaró María.*

Juan quedó sorprendido con la respuesta de la mujer, pero por fin entendió la situación. No estaba seguro de qué hacer con el trabajo al interior de la escuela. Por un lado, el Ministerio de Educación había promulgado el decreto n° 280, que indicaba que las escuelas de los sectores con población indígena debían trabajar el rescate de la cultura ancestral. Por otro lado, esta política no coincidía con el pensamiento de la mayoría de los apoderados.

A la semana siguiente, el Director recibió la visita de Pedro, padre de uno de los alumnos del establecimiento. A poco andar en la conversación, el hombre preguntó:

*“Director, ¿para qué le enseñan a nuestros niños el idioma y las costumbres ancestrales? Eso no les va servir de mucho. ¿No sería mejor reforzar otras materias, las cuales sí les van a ayudar más adelante?”*

Juan le explicó al apoderado que de acuerdo a la política del Estado, en aquellas escuelas donde más del 20% de los alumnos pertenecía a una etnia determinada, se debía obligatoriamente enseñar el idioma y costumbres locales. Pedro suspiró, asintió con la cabeza y dijo:

*“Pero a mí no me parece pertinente.” Luego se despidió y dio las gracias por la conversación.*

Esta reunión causó aún más inquietud al Director, pues venía directamente de un apoderado de la escuela. Esto podría llegar a ser un problema al que debía buscar una solución. En su afán por seguir conociendo el pensamiento de la comunidad respecto a este tema, el Director citó a Trinidad, apoderada con mucha influencia dentro del establecimiento por su aporte positivo al quehacer educacional.

*“Señora Trinidad, ¿qué piensa usted con respecto a que la escuela incorpore la cultura ancestral en sus aulas?”*

*“Mira”, empezó Trinidad, “entiendo que para algunos apoderados, y sobre todo para los más ancianos, es importante que sus hijos y nietos conozcan y aprendan sobre sus raíces. Pero para las nuevas generaciones esto no es lo más importante. Sinceramente, yo prefiero que los alumnos aprendan más de otras asignaturas que pueden ser más útiles para ellos. Usted debe saber que cada día hay más gente que emigra a las grandes ciudades en busca de mejores expectativas, ya que aquí en el campo no hay mucho futuro. Para que aquellos que emigran tengan posibilidades de triunfar, es importante prepararlos bien... Para un grupo importante de apoderados y profesores, no tiene mucha validez que la escuela se preocupe de enseñar la cultura ancestral, pues estas materias no incidirán en los logros académicos de los alumnos. Incluso podrían llegar a ser un obstáculo para relacionarse a futuro con otros grupos de personas que podrían discriminarlos.”*

Trinidad hizo una pausa, miró a los ojos al Director y agregó:

*“Otro tema importante que usted debe saber es que la mayoría de por aquí pertenecemos a una iglesia evangélica. Para nosotros, no es bien visto venerar otro Dios que no sea el que está escrito en las escrituras bíblicas. ¿Usted me entiende, verdad?”*

*“Por supuesto, además ya algo me había adelantado María. Como escuela debemos ser cuidadosos con este tema y dar cabida a las diferentes formas de pensamiento aunque nos demoremos un largo tiempo.”*

## **La sorpresa**

Dos semanas más tarde, Juan recibió un comunicado desde las autoridades del distrito, señalando que debía convocar a sus apoderados a una reunión extraordinaria, con la finalidad de que conocieran las nuevas orientaciones gubernamentales respecto a la incorporación de la cultura ancestral en el aula.

A la siguiente semana se convocó la reunión, a la que asistieron 56 apoderados de un total de 68, un funcionario gubernamental, el Director y la profesora guía de la asignatura. Comenzó la reunión con el saludo protocolar por parte de Juan y la presentación de las autoridades gubernamentales. Don Fernando, un funcionario del Ministerio de Educación con muchos años de servicio y muy experimentado en el tema, abrió el tema:

*“La finalidad de esta reunión es conocer la percepción que tienen ustedes como apoderados del trabajo que se está desarrollando en la escuela en relación a la cultura ancestral. También haremos una encuesta con algunos temas relevantes de la cultura.”*

Don Fernando siguió con una serie de preguntas a los apoderados presentes:

*“¿Creen ustedes que es importante el rescate de la cultura ancestral? ¿Valoran ustedes su cultura? ¿Cuántos de ustedes hablan el idioma originario?”*

Los apoderados se quedaron en silencio. Juan los incentivó a responder diciendo:

*“Para la escuela es fundamental conocer sus opiniones. Ustedes son actores relevantes en el aprendizaje de sus hijos, sus opiniones nos importan.”*

Tras un largo silencio una apoderada levantó la voz:

*“En nuestras casas ya no se habla el idioma originario. Antes lo hablaban nuestros abuelos, pero ya se ha perdido ese saber.”*

Luisa, una apoderada que recién se había incorporado a la escuela, dijo:

*“Yo respeto mucho el trabajo que se hace en la escuela, Don Juan, pero también me gustaría que a mi hija le enseñaran otra materia que tal vez le sirviera más. Yo espero que mi niña pueda ir a la capital, para trabajar en algo distinto. Me gustaría que aprendiera computación o inglés. Así*

*podría acceder a un mejor trabajo. ¡No entiendo para qué quieren aumentar las horas de cultura ancestral!”*

Se podía escuchar unos murmullos por toda la audiencia y Juan respondió:

*“Señora Luisa, en la reunión anterior también les informé que este aumento de horas se debe a un mandato gubernamental que responde a tratados internacionales relacionados con los pueblos originarios.”*

Luego de algunas intervenciones por parte de los apoderados, Don Fernando les entregó una encuesta que debían hacer llegar a la escuela al día siguiente. Todas las preguntas estaban directamente relacionadas al conocimiento que tenían los apoderados de su cultura ancestral.

Al día siguiente, temprano, Juan envió a un asistente a los cursos para retirar las encuestas. Para su sorpresa, de las 56 encuestas entregadas solo llegaron 10. Solo cuatro apoderados completaron la encuesta completa, las seis restantes estaban incompletas. Juan le comentó a su asistente:

*“No creo que esta haya sido la mejor forma de obtener la información.”*

A pesar de la insistencia del Director, no hubo interés por parte de los apoderados para participar en esta importante consulta.

### **Preguntas de reflexión**

1. ¿Cómo podría Juan balancear las diferentes perspectivas en este caso?
2. ¿Qué rol deben tener los profesores, los apoderados y los estudiantes en cualquier decisión que se tome al respecto?
3. ¿Qué debe hacer Juan? ¿Por qué?
4. ¿Qué rol debe tener la autoridad educacional (municipio, gobierno) en este tipo de situación?
5. ¿Qué podría hacer el colegio para ayudar a las familias a acoger su propia cultura?
6. ¿Es pertinente intentar generar la aceptación de la propia cultura?

## EL RECIÉN LLEGADO

Sergio era un profesor con quince años de experiencia en instituciones educativas técnico profesionales. Esta vez se le presentaba la posibilidad de dirigir un colegio técnico profesional que impartía las especialidades de Aeronáutica y Administración. Se trataba de un colegio particular subvencionado y laico, situado en una comuna urbana y periférica de alta vulnerabilidad social. Atendía a una población estudiantil de mil jóvenes y niños distribuidos desde primero básico a cuarto medio. Su propósito principal era entregar a los jóvenes una formación valórica y académica que les permitiera adquirir las competencias necesarias para insertarse en el mundo laboral, contribuyendo así a mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

Este desafío nuevo parecía muy motivante para Sergio, por lo que no dudó en aceptar la oferta y renunciar a su trabajo. El año escolar comenzaba y Sergio debía ejercer su liderazgo para mejorar los resultados obtenidos y lograr aprendizajes significativos en los jóvenes. El colegio había ganado gran prestigio entre diversas empresas que preferían a sus estudiantes por sobre los de otros colegios para desarrollar sus prácticas profesionales y comenzar así su inserción laboral. Este tipo de reconocimiento había aumentado en los últimos años y se manifestaba en la alta demanda de matrícula en el primer año de enseñanza media. Muchos de los estudiantes ingresaban al colegio para estudiar Aeronáutica, especialidad industrial que le otorgaba un sello de calidad y prestigio a la institución. En este sentido, el colegio representaba una oportunidad efectiva para mejorar la calidad de vida de las familias de su comunidad escolar, que vivían en condiciones económicas precarias y tenían escasas posibilidades de desarrollo laboral y cultural.

### Los primeros conflictos

Tras los primeros encuentros con su equipo directivo y con los profesores, el nuevo director se dio cuenta de que su tarea sería más compleja de lo que pensaba. La disciplina militar imperaba por sobre los criterios pedagógicos y él no se sentía totalmente cómodo con el estilo de enseñanza impartido.

Sergio había convocado a su equipo a la primera reunión del año con la intención de organizar el trabajo y conocer ciertos aspectos del funcionamiento del colegio. Durante su intervención inicial fue interrumpido por Carlos, el inspector general, quien llevaba tres años en su cargo. Por la firmeza de su tono de voz y lo sentencioso de su intervención, Sergio supo que estaba ante una persona estricta y autoritaria.

*“Director, el colegio funciona de manera impecable. La disciplina es extraordinaria gracias a los inspectores que están siempre atentos a todo, pero los profesores son muy blandos con los estudiantes. Hay que ser duro con estos chicos, ellos lo necesitan y también los profesores, pues si usted quiere que las cosas funcionen, debe mandar y decirles claramente a sus subordinados qué deben hacer.”*

Carolina, coordinadora técnico profesional del colegio desde hace unos años, agregó:

*“Yo creo que algunas veces don Carlos exagera con la disciplina, pero aun así, su trato con los alumnos funciona; aquí los profesores pueden trabajar tranquilos, no como en otras partes, donde ni siquiera los dejan hacer clase. Así es como hemos logrado que el colegio vaya mejorando año tras año. Además, los estudiantes de aquí son bien complicados, vienen de realidades complejas y si no les ponemos los límites claros, con rigor y disciplina, estamos perdidos.”*

Sergio pudo percibir que la disciplina era un tema primordial y, hasta ahora, había sido clave para el éxito del colegio. El sector de Aeronáutica exigía de sus egresados disciplina, rigor y seriedad para lograr un trabajo técnico de mucha precisión y responsabilidad. Esto llenaba de orgullo a los profesores. Pero algo en todo esto le preocupaba a Sergio, y decidió seguir indagando en los criterios de su equipo:

*“Carolina, ¿tú crees que con este rigor la formación de los estudiantes es buena?”*

*“Disculpe señor. Yo siempre digo, a los estudiantes hay que enseñarles a obedecer con mano dura. Así es como la disciplina militar ha dado buenos resultados y aquí está demostrado”,* interrumpió Carlos, con voz enérgica y firme.

Michelle, la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica, era también nueva en el colegio y compartía con Sergio ciertas ideas respecto de la educación. Miró de reojo al director y pidió la palabra:

*“La idea es que nosotros podamos establecer un plan de trabajo que fortalezca lo que ustedes han hecho hasta ahora. Nos parece que las decisiones debemos tomarlas en consenso con los actores diversos de la comunidad educativa. En la medida que exista un diálogo permanente entre nosotros, sin que se pasen a llevar las decisiones que van en pro de nuestros jóvenes, lograremos establecer un clima de respeto que sirva de modelo para nuestros estudiantes.”*

La reunión siguió el mismo curso y Sergio pudo comprobar que las opiniones de su equipo estaban bastante divididas. Había un grupo que creía en un estilo de educación basado en una disciplina estricta, y había otros que buscaban impartir una formación basada en criterios pedagógicos que fomentaran el diálogo y reflexión entre estudiantes y profesores.

Pronto Sergio comprendió que en el colegio funcionaba con una disciplina estricta, tanto para los estudiantes como para los profesores. La gente parecía estar conforme, pues sentía que gracias a esta metodología el colegio había obtenido muchas satisfacciones y se habían desarrollado procesos efectivos. El colegio había mantenido sus resultados académicos dentro del promedio nacional, además de un ambiente tranquilo y ordenado en el aula. En síntesis, este establecimiento había llegado a ser un referente, un ejemplo para el sector en que se ubicaba y una oportunidad real para las expectativas laborales y económicas de sus estudiantes.

Don Carlos, el inspector general y jefe de la carrera de Aeronáutica, había sido clave en instalar esta cultura en el colegio y se sentía orgulloso de los logros obtenidos. Su área le había brindado al colegio un prestigio a nivel comunal que era esencial para alcanzar la matrícula del colegio. Los estudiantes egresados eran, además, muy bien recibidos por las empresas del rubro y reconocidos por su óptimo trabajo.

### Un entendimiento difícil

Sergio acostumbraba a recorrer los pabellones del colegio por las mañanas, y en una de estas rondas se encontró con Tomás, profesor de Historia, quien con voz fuerte exclamaba al caminar:

*“¿Por qué nadie para a este señor? Él hace lo que quiere con los estudiantes y con nosotros, los profesores. ¡Cree que todavía está en un regimiento!”*

Preocupado, Sergio se acercó a Tomás y preguntó la razón de su molestia.

*“Sucedió lo mismo de siempre, director. Don Carlos insiste en entrar a la sala sin previo aviso, grita a los alumnos y los sanciona. No solo interrumpe mi clase, sino que afecta mi autoridad como profesor y la concentración de los estudiantes.”*

Inés, la profesora de Matemática, que por casualidad pasaba por allí, añade:

*“Este comportamiento de don Carlos es muy típico de él. Creo que también una cuota de responsabilidad la tienen aquellos profesores que lo llaman para que intervenga en sus clases y aplique disciplina.”*

Tomás llevaba años trabajando en el colegio y era uno de los profesores que no compartía la disciplina militar imperante en el establecimiento. Él trabaja con los estudiantes en actividades grupales y creativas, con lo cual sus clases, a criterio del inspector, eran “más desordenadas.” En un par de ocasiones había tenido que manejar algunos conflictos entre sus estudiantes. A pesar de su buen carácter, Tomás no dudó en manifestar su descontento y denunció por escrito la irrupción violenta de Carlos en la sala de

clases. Esperaba recibir explicaciones por considerarla una falta grave que socavaba su autoridad con los alumnos. En la carta exigió al director una justificación y disculpas por parte del inspector general.

Sergio decidió actuar inmediatamente y evitar así conflictos futuros. Quería resolver la situación sin generar exabruptos por parte del inspector, por lo que decidió llamarlo para conversar a solas en su oficina. Después de los saludos de rigor, le preguntó:

*“Don Carlos, quisiera saber si esta semana ha tenido alguna dificultad en el colegio”.*

*“Sólo situaciones menores”* respondió el inspector sin titubear.

Como de costumbre, Sergio comenzó felicitándolo y resaltando su buen trabajo; luego le comentó su inquietud con respecto al altercado que tuvo con el profesor de Historia. Don Carlos, con voz firme y con tono sarcástico, le respondió:

*“Nuevamente ese profesor inventando cosas. No le haga caso, señor director, son detalles.”*

Sergio, sintiéndose un tanto desconcertado, empezó a leer en voz alta la denuncia escrita del profesor. Antes de terminar el inspector le interrumpió:

*“Don Sergio, si usted está dudando de mi palabra, yo dejo esta conversación hasta aquí, no voy a permitir que se me cuestione. En este colegio a los alumnos hay que enseñarles a obedecer y respetar a los superiores. Hasta ahora he tenido resultados muy buenos. Mis cursos siempre son los mejores, pregúntele a los jefes y supervisores de la línea aérea, siempre reciben a mis alumnos que son un ejemplo de eficiencia laboral.”*

*“No se trata de eso, Carlos, yo necesito saber su versión de los hechos y para eso lo he llamado aquí”,* respondió con tranquilidad Sergio.

*“En este momento, señor director, pongo mi cargo a su disposición. Renuncio, pues veo que aquí mi palabra ha sido puesta en tela de juicio. Veo que este colegio ya no será lo mismo, esto es un menoscabo. Yo llevo años en el colegio, lo he sacado adelante con el rigor de la disciplina militar y ahora lo desconocen. Yo merezco respeto”,* concluyó enfáticamente el inspector.

Desconcertado, Sergio vio cómo el inspector tomó su maletín y abandonó el colegio. No podía comprender su reacción. Ahora tuvo la certeza de que si quería lograr los propósitos que le habían encomendado como director, tendría que superar muchos obstáculos en el camino.

Michelle entró a la oficina de Sergio e inmediatamente notó el desconcierto de su director, quien le contó todo lo ocurrido. Cuando terminó, Michelle le dijo:

*“Discúlpeme director, pero no creo que hoy en día esta forma de disciplina estricta e inflexible sea un método efectivo para formar a los estudiantes. En este colegio hay muestras evidentes de conductismo y castigo como estrategia de trabajo, tanto con los estudiantes como con los docentes, lo que me parece un exceso. Hay que lograr que los estudiantes desarrollen distintas capacidades y eso es un trabajo a largo plazo. A nosotros nos han puesto como meta mejorar los aprendizajes y dudo que esta disciplina sea la forma.”*

Sergio comprendía las palabras de Michelle y estaba totalmente de acuerdo. Sin embargo, también pensaba que el trabajo desarrollado por Carlos no debía ser mirado en menos, comprendiendo las características sociales de los estudiantes de su colegio.

En ese momento su secretaria le avisó la llegada del señor Aliaga, sostenedor del colegio. Antes de saludar a los presentes, el hombre entró a la oficina del director y preguntó:

*“Don Sergio, ¿qué significa esto que el inspector general del colegio renunció? ¡No es posible que usted lo haya permitido! Él es un profesional ejemplar para este colegio, mantiene esta organización en orden, como a mí me gusta.”*

*“Señor Aliaga, me fue imposible dialogar con don Carlos tras el altercado que tuvo con el profesor de Historia. El inspector salió impulsivamente de mi oficina diciendo que ponía su cargo a disposición”,* respondió Sergio.

Recién terminaba su primera semana de trabajo y Sergio ya tenía la certeza de que trabajar allí sería estar constantemente al límite. Sabía que su poder de decisión y convicciones serían puestas a prueba a cada momento. También vislumbraba que muy lejos de poner en práctica ideas propias y proyectos pedagógicos que pudieran mejorar los resultados de sus alumnos, tendría que manejar problemas de confianza y convivencia entre los profesionales de su equipo. Se encontraba dividido. La postura de la jefa técnica, Michelle, le hacía pensar más allá de los problemas inmediatos, pero las palabras del sostenedor resonaban fuertemente en su mente:

*“Mire don Sergio, yo no sé cómo usted lo va a hacer, pero mañana don Carlos debe estar en su puesto de trabajo como de costumbre. El colegio nunca será lo mismo sin su línea disciplinaria”,* había sentenciado el Sr. Aliaga.

De pronto, sonó el timbre de salida de los estudiantes. Había sido una primera semana compleja para Sergio, quien sabía que las siguientes traerían muchas otras dificultades y conflictos que enfrentar, así como importantes decisiones que tomar.

### **Preguntas de reflexión**

1. ¿Qué haría usted si estuviera en el lugar de Sergio?
2. ¿Qué aspectos de la formación de los estudiantes debe privilegiar el director para alcanzar los desafíos establecidos para el colegio?
3. ¿Sería aconsejable que el director cambiara el sistema disciplinario actual del colegio por uno que favoreciera el diálogo y la participación de los involucrados, tal como lo planteaba Michelle?
4. ¿Cómo debe resolver el director las dificultades de relaciones interpersonales y confianza que se han provocado con el inspector general?
5. Ante la orden del sostenedor ¿Qué acciones debe emprender el director respecto del inspector general?
6. Dado el mandato del sostenedor, ¿cómo podría Sergio intentar implementar algunas de sus propias ideas sobre el tipo de educación ofrecida en el colegio?
7. ¿Se puede equilibrar disciplina con participación? Si es así, ¿cómo lo haría?

## EL COLEGIO COMO MOTOR DE CAMBIO

Iván se desempeñaba como Profesor de Ciencias y Jefe Técnico en un colegio perteneciente a una congregación católica. Dicho establecimiento atendía a niños desde el nivel preescolar hasta enseñanza media, en un ambiente que privilegiaba el desarrollo integral del alumno con especial énfasis en el respeto por las personas, los valores humanos y la doctrina católica. Iván compartía plenamente estos principios, pero también deseaba que los resultados académicos fueran mejores.

Iván era un hombre relativamente joven, de estatura media, delgado, muy formal en su vestir, de cabello castaño claro. Esa mañana, al salir de la capilla de su colegio después de haber estado allí meditando por largos minutos, aspiró con fuerza el aire marino. Su expresión era de tranquilidad y su forma de caminar denotaba decisión y firmeza. Al parecer ya tenía la respuesta que con tantas ansias andaba buscando.

Aquella mañana podía recordar con claridad lo sucedido algunos meses atrás, cuando se encontraba muy concentrado en la elaboración de la documentación que debía enviar al Ministerio de Educación. Estaba analizando los resultados académicos de los alumnos que habían finalizado su año escolar cuando Nachy, la secretaria del colegio, apareció en su oficina.

*“Don Iván, tiene una llamada desde Santiago, insisten en comunicarse con usted,”* anunció Nachy.

Tras pensar algunos segundos, Iván respondió:

*“Dígale que en estos momentos estoy muy ocupado, pero que si llama en el transcurso de la tarde la podré atender.”*

### La propuesta

Iván se fue a casa pensando en el llamado. Al entrar saludó a su esposa y a sus hijas que lo esperaban. Sus pensamientos cambiaron a temas cotidianos, compartió con su familia, jugó con las niñas hasta que se fueron a dormir. Esa noche pudo descansar, y al día siguiente se sentía especialmente animado.

*“Nos vemos al almuerzo”,* dijo al despedirse de su familia y se encaminó al trabajo.

Cuando llegó al colegio saludó al portero, a las religiosas y a los profesores. Se dirigió a su oficina dispuesto a finalizar durante el día el trabajo restante. Todavía no había terminado de acomodarse

cuando Nachy le pasó un llamado telefónico. Por alguna razón se puso nervioso y se dispuso a escuchar el otro lado de la línea.

*“Buenos días, ¿hablo con don Iván?”*

*“Así es, buenos días, ¿en qué puedo servirle?”*

*“Don Iván, hemos tratado de ubicarlo por varios días”, le contestó una voz de mujer. “Queremos conversar con usted...”*

*Intrigado, Iván continuó escuchando...*

*“Estamos interesados en hacerle una importante propuesta profesional, pero queremos que venga a Santiago lo antes posible...”*

*“Mañana en la tarde dispongo de tiempo”, contestó y tomó nota de la dirección.*

Estuvo inquieto todo el día, pensando en esta oferta laboral. Tal vez era algo desafiante o novedoso, situaciones que especialmente lo estimulaban en el plano laboral.

La tarde del día siguiente Iván se bajó del taxi, ingresó al edificio y buscó la oficina indicada. Tocó la puerta y una secretaria le indicó que la Sra. Cristina lo recibiría de inmediato.

Se abrió la puerta de un amplio despacho y una mujer de edad mediana lo saludó y lo condujo al interior de la oficina.

*“Iván, tenemos muy buenas referencias de su trabajo y queremos hacerle una propuesta”, dijo la mujer con voz amable.*

¿Quién le habrá dado esas referencias? pensó, pero la Sra. Cristina continuó con su presentación:

*“Iván, soy la presidenta del directorio de una importante fundación educacional. Represento a una de las familias de empresarios más ricas del país, que se han propuesto retribuir a nuestra sociedad su éxito a través de la educación. Tenemos dos grandes colegios y queremos que usted se haga cargo de uno de ellos a contar del próximo año escolar, asumiendo el cargo de Director.”*

Iván, estupefacto y halagado por tan importante oferta, hizo muchas preguntas, pidiendo detalles sobre este nuevo desafío. Después de dos horas la reunión finalmente se dio por concluida. Antes de que Iván pudiera levantarse de su asiento, la Sra. Cristina le dijo:

*“Me ha preguntado de todo, menos de algo muy importante... su remuneración” y se echó a reír.* Iván permaneció en silencio, no había procesado esa información. Finalmente, al despedirse la Sra. Cristina le dijo:

*“Será el doble de lo que usted gana actualmente.”*

Iván se despidió y recién en la calle se le agolparon miles de preguntas en su cabeza.

### **La decisión**

La ciudad de este nuevo colegio estaba en la costa, a 120 kilómetros de su actual ubicación. Tendría que cambiar su lugar de residencia, pues no podría viajar todos los días. ¿Qué diría su esposa? ¿Cómo lo tomaría la Hermana Directora? ¿Sería fácil encontrar una nueva casa?

A pesar de estas incertidumbres, tenía claro que le atraía la idea de asumir un desafío profesional tan interesante. Sentía que tenía las competencias técnicas para llevar a cabo un buen trabajo, y además, la remuneración mencionada podría aliviar notablemente sus necesidades económicas y permitirle algunos pequeños gustos con su familia.

El nuevo colegio tenía una infraestructura notable: edificios de excelente calidad; aulas de óptimas dimensiones, de colores cálidos, con mobiliario escolar prácticamente nuevo; patios bien cuidados, con limpieza en cada rincón; jardines bien arreglados; comedor amplio de presentación pulcra, cada cosa en su lugar. Había, además, personal de aseo y mantención en permanente trabajo.

El Proyecto Educativo era claro, indicaba que se debía atender a niños de estratos socioeconómicos muy bajos, con condiciones de alta vulnerabilidad, provenientes en la mayoría de los casos de familias desintegradas, con problemas de alcoholismo, drogas y un alto índice de embarazos adolescentes. El colegio contaba con alrededor de 800 estudiantes y se ubicaba hacia el sector periférico de la ciudad. Aproximadamente el 70% de los alumnos se encontraban en riesgo social.

La formación académica del colegio estaba centrada en entregar un certificado técnico de primera calidad a sus alumnos egresados de secundaria, lo que les permitiría integrarse con éxito al mundo del trabajo.

En conjunto con esto se declaraba un colegio católico, donde se debía educar a los niños bajo el amparo de los valores de la fe y la doctrina cristiana, estimulando además la integración de la familia. Iván se encontraba agradecido por esta oportunidad. Combinaba excelencia académica con el desarrollo de valores y la fe y atendía a los estudiantes que más lo necesitaban. Esto reforzaba su convicción:

si a los niños se les daba un ambiente escolar adecuado, cubriendo primero todas sus necesidades básicas, todos tendrían la oportunidad de aprender, obtener buenos resultados, proseguir estudios superiores, obtener un buen empleo y sacar a sus familias del círculo de la pobreza.

### **Los primeros meses**

Sabía que el gran fuerte de su gestión debía ser el foco pedagógico al interior del aula para asegurar que todos los alumnos aprendieran y, por otra parte, la formación valórica al alero de la doctrina católica. Encontrar el equilibrio entre la razón y la fe era una gran tarea.

Un par de meses después recibió una llamada de la Sra. Cristina, quien le consultó por el trabajo efectuado. Iván le contó en detalle las dificultades, avances y adecuaciones que había efectuado, logrando optimizar algunos procedimientos. También comentó lo valioso que era trabajar en equipo con los profesores de aula. Había logrado que incorporaran la tecnología en sus clases, logrando que los alumnos tuvieran una participación más activa en la construcción de sus propios aprendizajes.

Recibió las felicitaciones de la Sra. Cristina, quien además le comentó estaba al tanto de ello. Agregó que la encargada del Área de Formación Técnica lo visitaría la siguiente semana, para supervisar en terreno el grado de avance de los alumnos del último año en sus respectivas especializaciones. La visita también tendría por objeto determinar para cada estudiante el plan de prácticas en las empresas, que era la última etapa para obtener el certificado técnico.

Al día siguiente, el Director observó que la Sra. Jeannette, quien ocupaba el cargo de gerente en el colegio, se esmeraba más de lo acostumbrado en sus tareas administrativas y en supervisar que todas las tareas de apoyo, mantención y limpieza no tuvieran fallas.

Jeannette era con quien Iván tenía contacto más directo cada día; él sabía que ella informaba permanentemente el estado de situación del colegio en las áreas que eran de su competencia. Además, estaba al tanto que sus dos hijos estudiaban en el colegio y recibían los beneficios de la Fundación.

Jeannette hacía bien su trabajo; tenía don de mando con el personal de servicio, pero no así con los profesores. A veces era una persona cercana y de confianza, y en otras ocasiones se veía lejana y distante. Trabajaba en el colegio desde que éste abrió sus puertas.

Unas semanas después, Aurora, la encargada del Área de Formación Técnica, llegó al colegio. Iván salió a recibirla y juntos pasaron al despacho.

Aurora lo observó con detención, miró el orden del escritorio y paseó su mirada por toda la oficina. Luego preguntó:

*“¿Cómo se ha sentido?”*

Iván respondió que se sentía muy bien, que estaba muy entusiasmado con el trabajo que realizaba en el colegio y que valoraba mucho lo que la Fundación hacía por los chicos. Además agregó que compartía en plenitud los preceptos académicos y formativos de la Institución. Aurora se sonrió, al parecer este último comentario le pareció muy adecuado.

Aurora, era de carácter agradable pero enérgico, pertenecía al directorio de la Fundación y tenía claridad de cuáles eran los objetivos del colegio.

Juntos visitaron las salas de clases, con especial énfasis en las aulas de los alumnos de último año. Iván no dejó de notar que Aurora observó atentamente a los alumnos que destacaban entre sus compañeros. Puso especial atención a los estudiantes que eran capaces de demostrar que estaban en condiciones de afrontar conocimientos académicos más avanzados y que, a la vez, se convertían en tutores de los alumnos que presentaban mayor grado de dificultad. Entre los alumnos aventajados se encontraba Benjamín, uno de los hijos de Jeannette.

Al mediodía, Aurora se retiró para almorzar con algunos empresarios conocidos de la zona; volvería en un par de horas para trabajar con Iván en el plan de práctica de los estudiantes.

Iván se sentía especialmente feliz: estaba haciendo un buen trabajo, le gustaba su nuevo colegio, tenía una buena remuneración, trabajaba con los niños que necesitaban ayuda y compartía plenamente los valores del ideario institucional.

Cuando Aurora llegó, sostuvieron una breve reunión en la oficina de Iván, tomaron un café y salieron al patio. Sin pensarlo, se detuvieron en la explanada frente a la capilla. Ahí, Aurora lo miró y le dijo:

*“Iván, inscribiremos a los estudiantes para que realicen su práctica técnica en algunas de las empresas de la zona. Muchos de los empresarios son conocidos de mi padre y aceptarán gustosos a nuestros alumnos. Esto, además, les permitirá que una vez titulados sean contratados en esos mismos lugares.”*

*“No habrá problema con eso”, contestó Iván y prosiguió:*

*“Aurora, un porcentaje importante de estos alumnos han demostrado tener la capacidad y conocimientos para poder acceder exitosamente a carreras profesionales universitarias, por eso creo que es necesario que reciban nuestro apoyo y orientación. Pueden convertirse en hombres exitosos y ocupar altos cargos en cualquier empresa y colaborar con sus familias para salir*

*del círculo de la pobreza. Todo esto gracias a la oportunidad que han tenido de educarse en el colegio de la Fundación.”*

Aurora escuchó atentamente lo expresado por Iván, su semblante pareció ponerse serio y replicó:

*“Te recuerdo, Iván, que nuestra misión es educar a estos niños y darles una formación técnica de excelencia, que les permita incorporarse exitosamente al mundo del trabajo. No está contemplado entre nuestros objetivos hacer esfuerzos adicionales para que alcancen estudios superiores. No debes olvidar que tú declaraste absoluto apego y respeto por lo que allí está expresado.”*

Aurora prosiguió:

*“Iván— para estos niños lograr su certificación técnica ya es un éxito y, más aún, si tienen la oportunidad cierta de incorporarse en forma inmediata al mundo del trabajo en algunas de las empresas de la zona.”*

*“Aurora, nuestro colegio acoge a niños vulnerables, les damos la oportunidad de recibir una enseñanza de calidad ¿Entonces por qué no apoyamos a los alumnos más destacados para ingresar a la universidad a carreras profesionales que les permitan tener puestos de trabajo más destacados y con una mejor remuneración?” respondió Iván, sorprendido.*

*“Iván— te repito, conoces muy bien nuestros principios educativos y sabes lo valioso que es para nuestra Fundación mantener este ideario”, insitió Aurora.*

Iván miró hacia el suelo por unos segundos— luego miró directamente a los ojos verdes de Aurora y dijo:

*“Estoy convencido que a estos jóvenes talentosos debemos darle la oportunidad de llegar a la Universidad...”*

Aurora ahondó en la misión declarada por el colegio, se despidió con cierta frialdad de Iván y echó a caminar hacia la salida. Su última frase fue:

*“Te llamaré pronto.”*

Iván pensó: es cierto, nuestra Institución le da mejores oportunidades a los niños de condiciones más vulnerables, reconozco que nuestra misión es dotar a los jóvenes de un título técnico, pero... como educador y formador no puedo desconocer que algunos de nuestros alumnos pueden ser profesionales universitarios exitosos, sólo necesitan de nuestro apoyo y orientación.

### **Preguntas de reflexión**

1. ¿Cuál es el rol de la misión de la escuela? ¿Se establecen límites en este ideario?
2. ¿El liderazgo directivo debe siempre estar sometido al Proyecto Educativo Institucional?
3. ¿Es prudente estimular a los alumnos vulnerables y talentosos de colegios técnicos para que inviertan más tiempo en prolongar sus estudios y dejar en segundo plano las necesidades económicas de sus familias?
4. ¿En qué momento la escuela puede afirmar que su tarea educativa ha sido cumplida?
5. ¿Se puede considerar un éxito que las instituciones educativas respondan a una necesidad laboral específica de la comunidad en la cual están inmersos?



## **Trabajando con múltiples interesados, incluyendo Consejos**



## UNA PETICIÓN URGENTE

Francisco era jefe de la Unidad Técnica Pedagógica de un colegio particular subvencionado mixto, ubicado en un sector popular de una ciudad del sur de Chile. Con una matrícula de más de 1.000 alumnos, el colegio ofrecía desde educación pre básica hasta cuarto medio, con un enfoque científico-humanista. Tenía un proyecto de integración para alumnos con necesidades educativas especiales y ofrecía una amplia gama de actividades extraescolares. En su misión institucional, el colegio planteaba entregar una educación de excelencia basada en valores, buen trato e inclusión, promoviendo el desarrollo y perfeccionamiento de las potencialidades de cada alumno para permitirle equilibrar entre valores como la verdad y el bien y la motivación por lograr sus objetivos.

En este contexto, Francisco trabajaba junto a los docentes con el objetivo de liderar el área de gestión curricular y dar cumplimiento al Proyecto Educativo Institucional.

Una mañana Rita, profesora del primer año básico y de mucha trayectoria en el colegio, entró a la oficina de Francisco. Ella era valorada por toda la comunidad escolar por su compromiso profesional, su responsabilidad y su competencia académica. Además, era conocida por su vasta experiencia, especialmente con los niños de primero básico, destacándose por la interacción positiva que establecía con sus alumnos. Era una profesional exitosa, y como evidencia de ello había recibido diversos reconocimientos.

### La situación en primero básico

Muy angustiada, y con la voz entrecortada, Rita dijo:

*“Ya estamos iniciando el mes de mayo, he dedicado mucho tiempo a la etapa de apresto y ahora no sé qué hacer. No puedo avanzar con mis clases, los niños se desconcentran con mucha facilidad, les cuesta seguir el ritmo, se aburren y se distraen. Ocupo mucho tiempo controlando la disciplina, no tienen hábitos y encima los papás reclaman que envíe muchas tareas para la casa. El problema es que deben hacer en sus casas lo que no alcanzan a hacer en el colegio. Realmente estoy agobiada no respetan normas, no siguen instrucciones, debo estar encima de ellos para que realicen las actividades escolares...”*

Al borde del llanto, Rita agregó:

*“De un total de 45 niños y niñas, tengo ocho alumnos matriculados que no cumplen la edad obligatoria al 31 de marzo. Yo creo que les falta madurez cognitiva para este nivel. Además, hay cinco alumnos que pertenecen al Proyecto de Integración Escolar, siete que están diagnosticados con Déficit Atencional y otros con Trastornos de la Conducta. Todo esto me implica un esfuerzo adicional. Muchos, a pesar de estar diagnosticados, no reciben apoyo específico para sus necesidades educativas, pues el proyecto tiene un tope máximo de cinco alumnos. Cuento con una educadora diferencial que entra al aula y trata de apoyar a todos estos niños. Pero obviamente la calidad del apoyo y acompañamiento es insuficiente debido a que son muchas las necesidades.*

*Mi gran problema es que con esta situación, los demás alumnos del curso se están atrasando. Yo sé que mi deber es sacarlos adelante y que no es obligación tener una asistente de aula. Pero necesito apoyo al interior de la sala de clases. La formación de hábitos y el control disciplinario son importantes para lograr que aprendan. Es un curso muy difícil, cuesta mucho normalizar la situación y generar un ambiente propicio para el aprendizaje.”*

Francisco, al escuchar su relato, le manifestó que canalizaría sus inquietudes. Animó a Rita a seguir trabajando, dar lo mejor de sí y le aseguró que solicitaría más apoyo a la educadora diferencial, para instalar algunas estrategias que le podrían ayudar. Respecto a la solicitud de una profesora asistente en el aula, le dijo:

*“Voy a hablar con la sostenedora. Usted sabe que la decisión de contratar una asistente de aula pasa por asuntos financieros. Pero en todo caso, comprendo muy bien su situación.”*

Francisco quedó muy preocupado por lo planteado por Rita, debido a que este problema ya había sido señalado por otros docentes, también. Él tenía la convicción que eran muchos los factores que impactaban en el proceso de aprendizaje de los alumnos, pero creía que un factor primordial para lograr aprendizaje de calidad en primer año básico era la madurez, especialmente para el inicio y desarrollo de los procesos de lectura, escritura y matemáticas. También sabía la importancia de que los niños tuvieran ya desarrolladas ciertas habilidades sociales que permitieran el cumplimiento de normas, la toma de turnos y otros aspectos necesarios para poder cumplir con las exigencias en este nivel formativo.

## La petición

En la reunión del equipo de gestión del colegio de la semana siguiente, Francisco manifiesta esta problemática. Él plantea que el tema tiene relación con las normativas de ingreso establecidas en la Ley General de Educación, que señalan los requisitos para el ingreso a primero básico. La edad mínima requerida son 6 años cumplidos al 31 de marzo del año correspondiente, clarificando que el director de cada establecimiento tiene la facultad para extender la fecha hasta el 30 de junio, sólo en casos justificados.

Francisco explicó esta información oficial al resto de los asistentes y les comentó el problema presentado por la profesora. En forma enérgica les manifestó su preocupación y molestia por la decisión de haber aceptado tantos alumnos que no cumplían la edad obligatoria al 31 de marzo. En seguida, les comunicó la petición planteada por la profesora, expresando con convicción la necesidad de contratar una asistente de aula para primero básico. Para dar más fuerza a la petición, explicó que muchos alumnos del curso no rindieron el examen de madurez, pues el criterio utilizado para aceptarlos fue el de completar los cupos de matrícula. Francisco aclaró que la directora no desconocía esta situación, pero para ella lograr la sustentabilidad económica del proyecto educativo del colegio era también una preocupación.

Pasaron los días y el problema seguía igual. La directiva de padres y apoderados del primero básico solicitó una entrevista con Rita. Le plantearon la necesidad urgente de contratar una asistente de aula para apoyar a sus hijos. Los padres estaban preocupados por lo poco que los niños habían avanzado, por la gran cantidad de tareas que enviaba a la casa y por la falta de revisión de cuadernos. Frente a este escenario nuevo, la profesora recurrió otra vez a Francisco para informarle sobre la reunión sostenida y la presión que los padres estaban ejerciendo sobre ella. Francisco decidió hablar directamente con la sostenedora para dar cuenta de todo lo que estaba ocurriendo. Tras la reunión, recibió la siguiente respuesta:

*“Las profesoras deben estar preparadas para la diversidad de alumnos en el aula, para eso estudiaron pedagogía. La ley no nos obliga a tener asistentes en primero básico y los recursos son escasos. Habría que buscar asistentes a través de alumnas en práctica. Si los resultados académicos fueran mejores, tendríamos mayor matrícula y no tendríamos la necesidad de llenar cupos. Por último, estamos actuando de acuerdo a lo que nos permite la ley. Este colegio siempre cumple de acuerdo con lo que ella señala.”*

Claramente existían dos enfoques absolutamente diferentes. Uno relacionado con la necesidad de completar la matrícula para recibir la subvención y el otro centrado en el acompañamiento educativo y en la preocupación por la adquisición de aprendizajes de estos estudiantes.

## El equilibrio

Tras la reunión, Francisco, muy molesto y desilusionado, regresó a su oficina. Se sentó frente a su escritorio y se preguntó: “¿cómo logro el equilibrio entre estas dos posturas?”. Era consciente de que los alumnos necesitaban más apoyo para lograr sus metas académicas. También le preocupaban los padres y apoderados, “¿cómo responder a sus inquietudes respecto a los aprendizajes de sus hijos? ¿Qué va a pasar cuando los profesores se cansen de intentar sacar a estos alumnos adelante?”

Por último, Francisco pensó en aquellos alumnos que tenían las competencias básicas necesarias para emprender desafíos actitudinales, cognitivos y procedimentales nuevos y no estaban adquiriendo a tiempo el aprendizaje. Él sabía que al interior del aula no se generaba un ambiente para aprender y lograr la cobertura curricular de acuerdo a los estándares del Ministerio de Educación. Sentía que los derechos de educación de calidad de muchos de estos niños se estaban vulnerando.

Francisco entendía que ocupar un cargo directivo en una institución educativa traía consigo la enorme responsabilidad de cumplir un rol estratégico para catalizar las capacidades docentes para través del trabajo en equipo y consolidar metas comunes que motivaran a la comunidad escolar para constantemente intentar mejorar. También tenía la responsabilidad personal de influir y poner su impronta en el camino a recorrer junto a la comunidad educativa, avanzando en este proceso formativo, creando la confianza diaria que permitiera avanzar juntos.

Por lo mismo se preguntaba: “¿Cuál era la decisión que un verdadero líder pedagógico tomaría en este tipo de situación? ¿Cuál era el deber ser de una institución educacional? ¿Dónde quedaba la idea de inclusión, equidad y oportunidades educativas para todos? ¿Sería necesario, tal vez, mirar el asunto con un poco de distancia para comprender mejor todos los puntos de vista que podría haber en una situación como ésta?”

### Preguntas de reflexión

1. ¿Cómo debe enfrentar el establecimiento la sustentabilidad económica y la rentabilidad social?
2. ¿Cuál es el verdadero problema aquí?
3. ¿Qué estrategias podría implementar Rita para solucionar lo que debe asumir al interior del aula?
4. ¿La contratación de una asistente de aula da respuesta a la situación planteada?

## LA CAMPANA

Los Maitenes era un establecimiento privado y laico, ubicado en una comuna pequeña del centro del país. Atendía a una población de 400 alumnos desde párvulos hasta enseñanza media, con alrededor de un curso por nivel y un promedio de 25 estudiantes por curso. En los últimos 15 años, había destacado por sus buenos resultados en las pruebas nacionales de evaluación. Uno de los mayores logros del colegio era que el 100% de sus egresados ingresaban a la educación superior. Gran parte de sus profesores se habían trasladado a la comuna para vivir cerca del colegio y otros viajaban cada semana para trabajar en Los Maitenes. Los profesores valoraban mucho la autonomía que habían logrado a lo largo de los años y la atribuían a los resultados de los estudiantes que, a su vez, era producto de su trabajo.

En el espacio físico del establecimiento, los alumnos de párvulos y enseñanza básica compartían un edificio y la enseñanza media se ubicaba en otro. Por esto, la dirección del colegio tenía en su plantel una encargada del ciclo de párvulos y básico, pues en las dependencias de enseñanza media estaban las oficinas de la administración central y la dirección del colegio. La encargada tenía la misión de asegurar el buen funcionamiento cotidiano del ciclo, asegurando buenos ambientes de aprendizaje. Los docentes de dichos ciclos entendían el rol de la coordinadora y sabían que debía apoyarlos en su manejo de situaciones complejas con alumnos y apoderados.

El colegio organizaba su período escolar en trimestres y en cada uno de ellos se realizaba un consejo de evaluación de avance liderado por la directora. Este consejo, al que asistían todos los profesores, tenía la finalidad de evaluar durante la marcha los indicadores de logro de las diferentes áreas del establecimiento, y organizar un plan de mejora para quienes lo requerían.

### Carmen y Antonia

Carmen, la encargada del ciclo párvulo y básico, salió de su casa en dirección a la consulta del médico de su hijo. Había tardado un mes en conseguir cita; y debía viajar un par de horas para llegar. Sabía que la reunión de ese día era fundamental para el avance del trimestre y que su presencia era muy importante. Lamentaba mucho no poder participar. Mientras manejaba su automóvil, pensaba que hacía un tiempo que veía a los profesores del ciclo un tanto distantes y que, tal vez, la reunión de consejo de ese día habría sido un espacio adecuado para comprobar esta percepción. Pero apenas supo de la disponibilidad de atención para su hijo, le pidió a Antonia, la directora de la escuela, que le autorizara a ausentarse del consejo. La directora, comprensiva como siempre, le había dado permiso.

Carmen se sentía intranquila y se preguntaba cuáles serían las razones de la distancia que percibía de su equipo. Recordaba que en algunas oportunidades, la directora le había hecho saber que su estilo de trabajo resultaba autoritario para algunos de ellos. Sin embargo, Carmen sentía que había mejorado su trato hacia ellos. De pronto recordó el sonido del timbre que había ordenado instalar en la sala de profesores y que había sonado por primera vez ese lunes. Carmen pensó que había sido una muy buena decisión pues ahora los profesores escucharían el sonido del timbre y no sería problema para ellos llegar a sus clases a la hora.

Carmen era una mujer alta, delgada, atractiva y de aspecto firme y decidido. Llevaba diez años trabajando en el colegio, primero como educadora de párvulos y, desde que Antonia asumió la dirección, coordinadora del edificio de párvulos y básica. Sentía que debía poner lo mejor de sí para que todo en el ciclo funcionara perfectamente. Ella era ex alumna y se sentía orgullosa de formar parte del primer curso que egresó del establecimiento. Se sentía muy comprometida con el proyecto educativo y era consciente de que su misión era aportar a que el colegio siguiera siendo un plantel de excelencia en los resultados de aprendizaje de sus estudiantes. Confiaba mucho en la directora, quien le había demostrado en múltiples ocasiones su confianza y apoyo.

Antonia, una mujer segura, alegre y de fácil trato, tenía trece años en el colegio; los últimos tres como directora y anteriormente, como jefe de la Unidad Técnica Pedagógica. Los profesores la consideraban una persona competente y comprometida, y tenían mucha confianza en su gestión. Existía una idea generalizada que desde que ella había asumido el cargo de directora, el clima organizacional había mejorado mucho, principalmente porque los docentes se sentían valorados y eran tratados como profesionales. Al asumir la dirección de la escuela, Antonia conformó un equipo directivo liderado por ella y compuesto por la coordinadora técnica, la orientadora, la coordinadora de párvulos y básica y la coordinadora de profesores jefes. A cada uno de ellos le dio bastante autonomía en todos sus campos de acción. Cada miembro exponía sus ideas y planes de trabajo dentro del mismo equipo y recibía las sugerencias del resto de los integrantes. Si bien emprendían su labor sin mayor control, siempre informaban a la directora los pasos dados o le consultaban sobre las decisiones que pensaban tomar. Para varios miembros de la comunidad escolar, no había sido fácil transitar al modelo de gestión planteado por Antonia, pues la administración anterior mantenía un estricto control y era por todos sabido que las decisiones sólo las tomaba la dirección.

A pesar de ello, Antonia estaba preocupada, pues Carmen había manifestado en ciertas oportunidades un trato autoritario con los profesores del ciclo. Un par de veces lo había conversado con ella. En una oportunidad, el profesor de artes se había acercado, muy molesto, a la oficina de Antonia diciendo:

*“Carmen me trata como si yo fuera su hijo menor y me persigue para que yo asuma mi trabajo con los cursos... el viernes le dije que yo tengo claro lo que debo hacer, que no la necesito a ella para que me lo recuerde y menos de esa forma tan autoritaria. Si ella quiere decirme algo sobre mi trabajo, podemos conversar como adultos profesionales, no como si yo fuese un niño.”*

### **El incidente del timbre**

Durante el desarrollo del consejo todo funcionó como era esperado. Los profesores jefes expusieron los temas prioritarios que sus cursos debían mejorar durante el resto del trimestre, pidiendo los apoyos necesarios a las distintas áreas del colegio.

Al finalizar el consejo de evaluación, María José, profesora reconocida por su trabajo serio y responsable con los alumnos y por los excelentes resultados académicos de su asignatura, levantó la mano y manifestó:

*“Entre los docentes del edificio de enseñanza básica existe un profundo malestar que quisiera comentar. El lunes se instaló un timbre en la sala de profesores que suena como una alarma de auto cada vez que termina el recreo. Los profesores estamos muy molestos, pues pensamos que el objetivo de ese ruido espantoso es recordarnos que debemos ir a las salas de clases. Creemos que no necesitamos un aviso para realizar nuestros deberes y lo consideramos una falta de respeto.”*

*“¿De dónde emanó la orden para la instalación del timbre?” preguntó otra profesora.*

Antonia, sorprendida, respondió que ella no sabía del timbre y preguntó la opinión al resto de los profesores. Constanza, profesora con gran experiencia, indicó:

*“Hace veinticinco años que trabajo en este establecimiento y siempre he cumplido con mi trabajo. Reconozco que a veces en la sala de profesores no se escucha bien el timbre del patio, pero todos somos profesionales y sabemos que nuestra obligación es tomar los cursos a la hora. El colegio exige autonomía a los niños, pero a nosotros se nos trata como si no fuéramos autónomos.”*

Tras escuchar varios comentarios similares, Antonia se dio cuenta que la molestia era generalizada entre los profesores. La directora consultó con el consejo; y decidieron retirar el timbre. Antes de anunciar esta decisión, recordó a todos los presentes la importancia de llegar a la sala de clases a la hora exacta.

La mañana siguiente, Antonia informó a Carmen sobre la decisión tomada. Carmen no hizo ningún comentario. Durante la tarde, sin embargo, cuando las dos mujeres se reunieron para tratar temas administrativos, la molestia de Carmen era evidente.

*“¿Qué ocurre, Carmen? Veo que estás molesta”, preguntó Antonia con amabilidad.*

Carmen le comunicó su desacuerdo con la decisión de retirar el timbre:

*“Yo tomé la decisión de instalar ese timbre, pues los profesores se estaban demorando hasta quince minutos en comenzar a dar clase. Antonia, me siento pasada a llevar y me molesta mucho que me desautorices frente a todos los profesores.”*

*“Carmen”, dijo Antonia, “entiendo tu molestia. Pero quiero que sepas que yo solo buscaba una solución a un problema planteado por los profesores. No tuve la intención de desautorizarte. Pero sí creo que deberías haber hablado conmigo primero, antes de tomar ese tipo de decisión.”*

*“¿Hasta dónde llega mi autonomía para hacer lo que me parece correcto? ¿Es necesario que te consulte para todo?” respondió con evidente molestia Carmen. Antes de retirarse agregó: “Por favor, no me desautorices de nuevo.”*

### **Preguntas de reflexión**

1. ¿Cómo debería Antonia plantear límites a la autonomía para evitar casos como éste?  
¿Bajo qué fundamentos?
2. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce la Directora?
3. ¿Quién está en lo correcto: Carmen o Antonia? ¿Por qué?
4. ¿Cómo se debe gestionar la autonomía del equipo docente de una escuela?
5. ¿De qué depende esa autonomía?, ¿cuánta autonomía tiene realmente su equipo de gestión y los profesores de su escuela?
6. ¿Crees que esta situación se podría repetir en otras áreas del colegio?

## **Liderazgo: Los dilemas respecto al propósito de las escuelas**



## ¿CALIDAD O IGUALDAD?

La escuela que dirigía María era un establecimiento particular subvencionado mixto y de confesión católica, que atendía a 405 estudiantes desde los niveles de pre kínder hasta cuarto medio. Estaba ubicada en el sector sur de Santiago, en un área de alta vulnerabilidad social, marginalidad y tráfico de drogas y armas. El 92% de los estudiantes provenía de familias del sector y se caracterizaba por su bajo capital cultural y social y desmotivación por los estudios. María llevaba ocho años como directora y aunque los comienzos fueron difíciles, ella y sus profesores habían logrado cada año altos resultados en las pruebas que el Ministerio de Educación realizaba cada año para evaluar el logro de los objetivos pedagógicos y curriculares.

Ese día jueves en la tarde, María tomó su cartera, buscó con frustración las llaves del auto, cerró la puerta de su oficina y salió. Quería llegar rápido a casa; había sido un día pesado y el reloj ya marcaba las siete. Al salir, sintió el aire frío de mayo, pero éste no logró calmar la desazón que sentía. Preocupada, se encaminó hacia su auto.

Sus pensamientos inevitablemente la llevaron a lo ocurrido esa tarde en el consejo de profesores, una reunión semanal en la que participaban los 36 docentes de la escuela. Como parte del encuentro, María dio a conocer los resultados de la medición nacional de cuarto año básico, en las áreas de Lenguaje, Matemáticas y Ciencias, relacionándolos con el contexto socioeconómico de los estudiantes. En los últimos años los resultados evidenciaban una tendencia sostenida al alza, lo cual era fruto del compromiso de todos los profesores con los aprendizajes de los alumnos y un trabajo académico riguroso por parte de los estudiantes. Sin embargo, esta vez en Lenguaje se produjo una baja significativa de 19 puntos.

Los profesores sabían la pregunta que vendría, dado que al comienzo de cada año María consensuaba con ellos las metas educativas. Como era esperado, había mirado a todos en la sala y preguntó:

*“¿Qué creen ustedes que explica nuestra caída en los puntajes de este año?”*

### Los profesores opinan

Juan Pablo, un joven profesor de inglés que llevaba siete años trabajando en el establecimiento, era conocido por su visión crítica de los procesos de la escuela. Pidió la palabra y dijo:

*“Los resultados no son bajos. Son buenos resultados si consideramos la realidad objetiva de los 34 estudiantes que conforman el curso. Nosotros no podemos hacer milagros.”*

En general, Juan Pablo lograba buenos resultados con sus alumnos. Pero a su vez, estaba consciente de que había que trabajar muy duro para que avanzaran en sus aprendizajes, y algunas veces no lograba llegar a la meta con todos, aunque sus alumnos siempre mostraban algún nivel de progreso. Su comentario provocó un silencio largo e incómodo entre los profesores. El ambiente se tornó tenso. Por todos era sabido que el liderazgo de la directora estaba orientado al logro de los aprendizajes de cada uno de los estudiantes, aunque el contexto era de extrema vulnerabilidad social. Además, en la escuela no existía ningún mecanismo de selección de alumnos, todos los postulantes podían ingresar hasta que se completara el total de vacantes. Tanto el acceso equitativo como la excelencia eran pilares de la política educativa de la escuela. Una de las misiones del establecimiento era la de brindar educación de calidad a todos los estudiantes. En muchas ocasiones, el cuerpo docente había escuchado a María decir que:

*“Un buen profesor marca siempre la diferencia y le dobla la mano a la pobreza. La educación es la única oportunidad que los estudiantes tienen para salir de la pobreza y encaminarse a una vida con más y mejores oportunidades. Sus futuros dependen de nosotros.”*

Los profesores tenían la convicción de lo expresado por María, pero también sabían que en circunstancias adversas a veces resultaba difícil avanzar con todos.

Levantó la mano Valentina, profesora jefe de cuarto básico, curso que había obtenido resultados bajos en la medición nacional. Llevaba seis años en la escuela. Se dirigió hacia el grupo diciendo:

*“Yo considero que los alumnos sí lograron un resultado favorable. Avanzaron mucho en comparación a cómo iniciaron el año escolar. Sin embargo, nos faltó tiempo para lograr más. No hay que olvidar que de los 34 alumnos del curso, 11 son nuevos en la escuela y venían con rendimiento académico muy bajo. Además, hay cinco niños que tienen comportamiento muy malo y no se tomó ninguna decisión al respecto. Yo creo que con dos de los cinco alumnos se debió tomar medidas disciplinarias y haberles cancelado la matrícula, porque hacen constante desorden dentro de la clase, no prestan atención ni realizan las actividades que deben. Su desorden impide que los demás aprendan.”*

Estas palabras provocaron mucha frustración en la directora. Ella estaba consciente de que la misión de la escuela era brindar educación de calidad para todos sin discriminar ni seleccionar a sus alumnos. Además, profesores, su mayor preocupación siempre fue sumar al proyecto educativo a docentes con altas expectativas, que tuvieran la convicción de que todos los niños podían aprender si se les brindaban las oportunidades. Por eso, le sorprendió el comentario de Valentina. María sabía que la escuela y sus profesores eran para muchos de sus estudiantes la única esperanza de que sus vidas fueran diferentes a las de sus padres.

Pidió la palabra Francisca, profesora de Historia:

*“Nosotros estamos aquí porque tenemos la convicción de que todos los niños pueden aprender. Educación de calidad para todos, sin excepción. Conocemos la realidad de nuestros alumnos y el contexto de donde vienen. Nosotros podemos ser la diferencia para que ellos tengan vidas más dignas. La escuela está en un contexto de extrema pobreza y nosotros consideramos que todos los niños y niñas del sector tienen derecho a una educación de calidad. Hemos optado por la equidad y calidad. Quizás hay que tener una mirada más amplia y hacer un diagnóstico más exhaustivo de los aprendizajes de los estudiantes, para elaborar mejores y más efectivas estrategias de intervención pedagógica. Creo que esta abrupta baja en los puntajes nos permite mirar, con mayor detención, cómo estamos diseñando los procesos de aprendizaje en el aula.”*

María puso en marcha el motor del auto. Esperó que se calentara e inició su retorno a casa. A unas pocas cuadras se encontró con una luz roja y esperó que cambiara a verde. Nuevamente sus pensamientos la llevaron a la reunión de esa tarde. Las palabras de Alejandra, la profesora de Matemáticas, le daban vueltas en su cabeza:

*“Por todos es conocida la realidad de nuestros alumnos y el contexto de donde vienen. También creo que todos estamos comprometidos con la equidad y la excelencia. Sin embargo, trabajar con niños que tienen graves trastornos de la conducta y del ánimo, falta de motivación y poco compromiso por parte de sus padres, provoca en nosotros un desgaste emocional alto. Yo me pregunto si a la directora le preocupa la salud mental de sus profesores o si sólo le preocupa que todos los niños aprendan y ninguno se nos quede atrás. Nosotros, los profesores, nos sentimos afectados por esta ‘no selección de alumnos’, sentimos estrés y presión por lograr altos resultados académicos con todos.”*

Frente a esto, María había respondido:

*“Estoy de acuerdo, nuestro bienestar como profesores es importante, debemos trabajar en esto. Sin embargo, no podemos descuidar a nuestros estudiantes desaventajados, tenemos que afrontar esta realidad.”*

María no se había dado cuenta de este sentimiento en sus profesores. Nunca se había puesto a pensar en el desgaste de ellos. Sólo se había enfocado en mejorar en sus docentes los niveles de conocimiento disciplinar y pedagógico. Constatar esta realidad le impactó, aflorando en ella un sentimiento de culpa. El semáforo cambió y ella continuó la marcha. Sus pensamientos volaban de un lugar a otro, y de repente recordó la entrevista que esa semana tuvo con la apoderada de María José, alumna de sexto

básico muy destacada por sus logros académicos. La madre había venido preocupada por el ambiente del curso de su hija. Le había dicho:

*“Directora, estoy muy contenta con la educación que mi hija recibe, pero me preocupa que los seis niños nuevos que han llegado al curso son muy desordenados y se expresan con un vocabulario muy vulgar. Con mi esposo estamos pensando cambiar a nuestra hija de escuela el próximo año.”*

María recordó su respuesta a la apoderada:

*“Entiendo su preocupación, pero en este establecimiento no le cerramos las puertas a ningún estudiante.”*

Esto le preocupó mucho a María, porque en su escuela las puertas siempre habían estado abiertas a todos. Sin embargo, reconocía que la convivencia entre los estudiantes no siempre era fácil y por lo mismo no era sencillo dejar tranquilos a los papás. Asimismo, le causaba intranquilidad la conversación que había tenido con Juan Ignacio, alumno nuevo de octavo básico y que procedía de una familia numerosa y muy pobre. Ella lo había llamado porque estaba preocupada por sus bajas calificaciones y su comportamiento en clase. Cuando le había preguntado cómo se sentía en la escuela, él le había dicho:

*“Me siento muy a gusto en la escuela. Tengo varios amigos, los profesores saben mucho, pero yo no entiendo bien lo que dicen y me cuesta seguir la clase. Estudio, pero no logro sacar calificaciones buenas. En casa no me pueden ayudar, porque mis padres sólo llegaron a tercero básico.”*

Efectivamente, María comprendía que muchas veces los niños nuevos estaban bajo los niveles de aprendizaje esperados y al no lograr comprender lo que se exponía en la clase, expresaban su frustración causando desorden en el aula. Sin embargo, ella creía que ahí era donde había que apoyar a estos estudiantes para lograr avanzar y generar relaciones que facilitaran el proceso de aprendizaje. María siguió conduciendo a casa; en la calle ya casi no circulaban autos. De pronto sonó el teléfono. Era Cecilia, profesora jefe de primero medio, quien le dijo:

*“Hola María, perdone que la llame a esta hora, pero hoy se me acercaron dos alumnos de mi curso que desean conversar con usted porque tres de sus compañeros no dejan que los profesores realicen su clase. ¿Puede atenderlos mañana a primera hora?”*

*“Por supuesto, Cecilia”, respondió María. “Diles que mañana a las 10:30 tengo horario de atención y los busco. Muchas gracias por llamarme.”*

María creía que mejorando el acceso y entregando igualdad de oportunidades, el cambio era posible; veía la educación como un motor de cambio y trabajaba para eso. Sin embargo, era difícil conciliar la equidad con la excelencia en educación y a veces la equidad hacía más difícil el logro de la excelencia. Concluyó que todos deseaban igualdad de acceso y oportunidades, pero nadie quería pagar el costo. Sin darse cuenta llegó a su casa. Nunca había estado tan feliz de estar allí.

### **Preguntas de reflexión**

1. ¿Estás de acuerdo con la manera en que María respondió a la apoderada?
2. ¿Cómo abordar el problema disciplinario en la sala de clases, recordando la misión del colegio de entregar una educación de calidad a todos sus alumnos?
3. ¿Qué le sugeriría usted a María para abordar el bienestar docente?

## LA RAZÓN DETRÁS DE LAS REGLAS

A pesar de ser directora del liceo desde hacía solo seis meses, María Soledad Luna estaba decidida a sacar adelante el proyecto de reinversión interna. Caminaba imperturbable por los pasillos; sabía que debía llegar puntualmente a la reunión de coordinación. Con esfuerzo había logrado que los profesores se juntaran un día sábado, fuera de su horario normal, para avanzar en los cambios del reglamento interno. Este trabajo sería necesario para llevar a cabo tan anhelada reinversión y estaba segura que no sería una tarea fácil.

Sin embargo, era una optimista empedernida, capaz de encontrar el sol en un día nublado. Sus estudios de docencia los realizó en una universidad donde aprendió que era indispensable invertir tiempo, recursos y todo lo necesario para que los alumnos lograsen aprendizajes. Sus años como profesora habían estado colmados de reconocimientos y logros académicos por parte de sus estudiantes, lo cual le llenaba de satisfacción. Paulatinamente había experimentado la necesidad de salir del aula para desempeñar un cargo directivo, convencida que podría contribuir desde la gestión educativa al mejoramiento de la calidad de la educación.

Le preocupaba su extremo idealismo, su sensibilidad que, a veces, se transformaba en una debilidad. Su forma detallada de planificar era algo que sus compañeros muchas veces no comprendían pero siempre entendían que una de sus grandes fortalezas era su tesón por mantener en el centro de sus decisiones a los niños. Hoy sábado estaba allí frente a la comunidad educativa que se debatía entre el ideal de ser y el ser en la realidad.

María Soledad llegó al liceo cuando éste tenía alrededor de 30 años de existencia. No olvidaba el día que ingresó a formar parte de esa familia profesional, con más de mil alumnos, distribuidos entre pre kínder y cuarto medio, con una planta de aproximadamente 80 funcionarios que se caracterizaban por ser sociables, con un estilo dinámico, solidario, con ideas aprendidas de la experiencia y aplicadas año tras año. El liceo era precioso, pintado de blanco y azul, con maderas que reflejan la historia y el estilo arquitectónico de ciudad. Varias generaciones habían egresado y a muchos de los antiguos alumnos les había ido relativamente bien en la vida.

Toda institución vive diferentes etapas y ciclos. Este período estaba marcado por la crisis financiera de la región. Los tiempos habían cambiado, las realidades eran otras. Antes era un colegio de élite en el ámbito educativo, pero ahora debía enfrentar problemas, como la falta de disciplina entre los alumnos y un descenso en los rendimientos académicos, que hacían decaer su imagen. Aun así, ante la tradición

y el esfuerzo que caracterizaban al colegio, María Soledad pensaba que era necesario redoblar las fuerzas para seguir adelante con esta reinención.

### **Reinventando el liceo**

La directora sabía que los profesores estaban interesados en repensar el reglamento interno, porque para ellos era un gran desafío que afectaba a toda la cultura del liceo. Fue por eso que María Soledad decidió convocar una reunión extraordinaria el sábado en la mañana.

Ese sábado, entonces, ingresó a la sala de reuniones y saludó con una sonrisa en su rostro:

*“¡Buenos días a todos!”*

Antes de que alcanzara a tomar asiento, recibió una avalancha de preguntas. Constanza, la inspectora, fue la primera, y lo hizo en un tono de voz agudo:

*“¿Cuántas modificaciones se harán al reglamento? La disciplina en este liceo sigue pésima, los alumnos hacen lo que quieren y nunca hay una sanción ejemplificadora.”*

Candela, profesora de Ciencias, la apoyó:

*“¡Cierto! ¡Muy cierto! Los alumnos están acostumbrados a no tener respeto. María Soledad, debes hacer algo.”*

Los comentarios iban y venían con rapidez, sin dar a María Soledad la oportunidad de hablar. Juan, profesor de Historia y Geografía, muy respetado en el colegio, comentó:

*“Las modificaciones deben tener suficiente fuerza para que los incorregibles se vayan.”*

Dulce del Carmen, profesora de enseñanza básica recién egresada de la universidad, respondió con convicción:

*“Pero colegas, esto no es un reformatorio.”*

María Soledad escuchaba las intervenciones de los profesores y pensaba en las clases de convivencia escolar del postítulo que estaba estudiando y se preguntaba ¿Cómo conciliar el cambio del reglamento interno para apoyar una nueva forma de relación con los estudiantes y no simplemente aumentar las sanciones? Estos comentarios no le eran nuevos; ya los había escuchado en otras reuniones de profesores. ¿Cómo hacer que este cambio del estilo en que se desarrolla la convivencia escolar se refleje en el reglamento? Después de escuchar atentamente las intervenciones de sus colegas, María Soledad expresó:

*“Gracias por asistir a este Consejo de Coordinación. Estoy consciente que cada uno de ustedes representa un importante sector de esta comunidad educativa. Nuestro liceo siempre se ha distinguido por ser emblemático en esta comuna y portador de buenas prácticas. Sin duda, esta modificación al reglamento interno de disciplina o de convivencia, hace entrever que estamos abiertos como comunidad a revisar nuestro accionar de acuerdo a nuestro proyecto educativo.”*

*“¡Eso dice usted! Hace años que nada se revisa. Algunos de nuestros alumnos obtienen puntajes fabulosos, pero son maleducados y no respetan ninguna norma. Otros son mal educados y tienen pésimas calificaciones,” argumentó Pedro, profesor de Biología.*

*“¡Vuelvo a insistir esto no es un reformatorio!” se escuchó nuevamente la voz de Dulce del Carmen.*

*“No podemos dejar todo en manos de las familias de los alumnos. ¿Dónde está nuestro rol profesional?”, preguntó Daniela, profesora de Lenguaje, quien lograba con sus alumnos muy buenos resultados.*

*“¿Somos nosotros los responsables de las actitudes de estos hijitos de papá? A mí no me contrataron para eso”, replicaba Ernesto, un profesor de matemáticas.*

El ambiente se puso tenso y María Soledad se dio cuenta de que iba a tener que frenar esta lluvia de comentarios, porque generaban conversaciones encrispadas que podrían convertir la reunión en un caos. Sabía que no podía demostrar debilidad y decidió proseguir con la reunión. Entonces intentando suavizar la comunicación, dijo:

*“Puedo comprender todo lo que sienten, pero también queremos avanzar en algo con esta reunión. Quiero que trabajemos juntos en el desafío de esta reinvención, y pensando en eso les traje un video motivacional llamado ‘El circo de las mariposas’. Creo que lo van a encontrar interesante.”*

El video mostraba la maestría del dueño y director del Circo de las Mariposas y cómo con convicción había logrado transformar las desventajas físicas y personales de cada integrante del circo en una propuesta artística que trascendiera y, por sobre todo, que le diera valor humano a cada persona y convirtiera cada debilidad en una oportunidad. María Soledad pensaba que eso reflejaba la labor de los docentes con vocación, y su trabajo de descubrir, extraer y desarrollar los talentos de los alumnos, aunque la composición de un curso fuera muy heterogénea.

Se proyectó el mini video y cuando terminó, la directora preguntó:

*“¿Qué les parece esta historia? ¿En qué nos parecemos a este circo? ¿En qué no?”*

Daniela ignoró las preguntas e intervino bruscamente:

*“María Soledad, no hemos venido a analizar un video, hemos venido a revisar y modificar el reglamento. Necesitamos mejorar la disciplina del alumnado; no podemos seguir en esta situación con tantas faltas de respeto por las normas.”*

*“Es cierto”, asintió Constanza. “Somos educadores, no trabajadores sociales.”*

María Soledad observó que otros docentes estaban conmovidos por el video y que la sensibilidad estaba a flor de piel para iniciar un momento de reflexión. Sin titubear, prosiguió:

*“La compleja situación de los personajes de este video nos recuerda que hay algunos estudiantes en los cuales no se confía por su mal comportamiento en determinados momentos. Pero si nuestro enfoque y nuestra mirada cambian, tal vez podamos descubrir los talentos que tienen escondidos, ver lo positivo y desde ahí iniciar el camino hacia un mejoramiento. ¿Qué opinan?”*

Conmovida, Rosa se explayó:

*“Eso es verdad, falta que nos detengamos a observar y ser auténticos maestros. Descubrir las habilidades y las virtudes de los alumnos. No podemos limitarnos a anotar y sancionar las acciones negativas. El director del circo lo logró. Nosotros también podemos hacerlo.”*

En ese momento, María Soledad, tomó una decisión estratégica: abandonó la discusión sobre el video y decidió entrar de lleno al tema de fondo:

*“Pues bien, empecemos a revisar y modificar el reglamento.”*

Se inició la lectura del reglamento, con un listado detallado de las conductas impropias acompañadas de descripciones y sus respectivas sanciones. Patricio, funcionario administrativo del liceo, señaló que se deberían modificar las sanciones:

*“No es posible castigar a los niños enviándoles a la casa; parece un premio más que un castigo. Finalmente, es un día de descanso... ¿dónde está la sanción?”*

Los profesores abrieron sus ojos en forma expresiva, y Constanza comentó:

*“Tal vez sería mejor que hicieran el aseo del patio y que limpiaran el colegio.”*

*“Hacer aseo— ¿sería un castigo?”, inquirió Candela. “¿Las personas que trabajan haciendo aseo están castigadas de por vida? ¿No piensan que se podría enviar un mensaje negativo con ese tipo de castigo? Aunque— si lo planteamos como un servicio a la comunidad, no sería tan malo. Sería convertir un castigo en algo constructivo.”*

El debate comenzó de nuevo. Esta vez, sin embargo, fue porque el video había causado reacciones: algunos profesores ahora estaban más abiertos a analizar mientras que otros seguían resistiendo, quizás con más fuerza que antes, la idea de abordar el castigo desde un punto de vista humano. María Soledad ahora decidió intervenir:

*“Me parece adecuado que los alumnos reciban sanciones pero evitando expulsiones o suspensiones. Me gusta la idea de establecer sanciones de reparación a través de trabajos comunitarios que de alguna manera invitan a una reflexión sobre el mal comportamiento.”*

Con energía, los profesores empezaron a discutir sobre esta propuesta:

*“¿Así que ayudar a los demás es una sanción? ¿Ese es el valor que queremos transmitir?”, preguntó Pedro.*

*“Bueno, depende de lo que busquemos: ¿queremos sancionar por sancionar o queremos generar algo positivo a través del castigo?”*

*“Hay que tener cuidado. Si decidimos que limpiar o realizar acciones comunitarias son sanciones, entonces podemos estar transmitiendo un mensaje bien confuso en cuanto a los valores que pretendemos promover.”*

*“En casa, acostados, mirando televisión... eso es un premio”, interrumpió Patricio. “Esas suspensiones no ayudan, huelen a vacaciones.”*

*“¿Acaso no se dan cuenta de lo que está pasando aquí? Estas sanciones les harían cuestionar los valores. Significaría que el que practica la ayuda solidaria de forma voluntaria, el que limpia, está siendo castigado”, insistió Pedro.*

María Soledad empezó a sentir una jaqueca. Alterar los sistemas existentes en el liceo sería más complicado de lo que pensaba, el reglamento interno claramente necesitaba cambios. Era imperante modificar las conductas inadecuadas de algunos alumnos, pero también debían revisar la tabla de valores y pensar cómo proyectarla al interior de la comunidad educativa. Pero, ¿cómo zanjar esta

discusión que estaba subiendo de tono? La visión idealista se había transformado en un dolor de cabeza. María Soledad sentía que estaba perdiendo el propósito de la reunión.

Pasaban las horas y el debate seguía acentuándose. El dolor de cabeza de María Soledad aumentaba y se preguntaba si valía la pena seguir perdiendo tiempo en esta discusión. Sabía que en casa la esperaban sus hijas y su marido para compartir lo que quedaba de ese fin de semana.

### **Preguntas de reflexión**

1. ¿Cómo crees que María Soledad ha liderado esta propuesta de cambio en la cultura organizacional del liceo?
2. ¿Cómo conducirías una reunión como ésta para lograr consensos entre posturas opuestas?
3. ¿Cómo podrá trabajar colaborativamente el equipo en un reglamento de convivencia escolar que humanice la educación de los alumnos?
4. ¿Es posible plasmar en un reglamento la diversidad de necesidades de los estudiantes?
5. ¿Sirven los reglamentos para favorecer la construcción de relaciones positivas entre profesores y estudiantes?
6. Desde la perspectiva de un alumno, ¿cuál es el sentido de un castigo?
7. ¿Cuáles son los resultados que esperan producir con un castigo?



# Liderando Profesores



## SIGNIFICADO DE LA INCLUSIÓN

En un pequeño pueblo semi rural de la zona central de Chile, había una escuela municipal con cobertura pre escolar y educación básica completa. El colegio tenía 28 docentes con dos directivos y tres especialistas que atendían a 300 niños y niñas de los cuales un 60% pertenecía a familias vulnerables, de escasos recursos y bajo nivel educacional. El centro de padres, muy preocupado para que la escuela se destacara por los rendimientos que obtenía en las mediciones nacionales, trabajaba de manera activa, apoyando a la escuela con actividades extraescolares y recursos para la adquisición de materiales. Esto era importante, ya que al terminar la enseñanza básica, los niños y niñas debían procurar continuar estudios en colegios buenos de las ciudades grandes y cercanas al pueblo.

Eugenia, la Directora del colegio, era una mujer de 44 años. Tres años antes había participado en el concurso público del departamento de educación de la comuna, y lo ganó. Antes de asumir el cargo había sido profesora del colegio.

Un día, durante una reunión extraordinaria, la directiva del centro de padres de tercer año básico acordó solicitar a la directora del colegio una reunión formal para manifestar su preocupación por la atención inadecuada que, según ellos, estaban recibiendo sus hijos e hijas en clases. Según los apoderados, la profesora de uno de los cursos de tercero básico se preocupaba especialmente de un grupo de alumnos con necesidades educativas especiales, que eran parte del proyecto de integración del colegio y a los otros los dejaba solos. La reunión era solicitada por el presidente del centro de padres, Humberto, un pequeño agricultor de la zona, cuyos tres hijos estudiaban en la escuela.

### La preocupación de los padres

Al iniciar la reunión, el presidente del centro de padres se dirigió a la directora para exponer su preocupación:

*“Directora, queremos pedirle que converse, por favor, con Silvia, la profesora del 3° B, porque consideramos que nuestros hijos no están avanzando como los alumnos del 3°A. Creemos que esto se debe a que la señorita dedica mucho tiempo a los estudiantes que tienen problemas de aprendizaje y descuida a los niños que no presentan dificultades. Por otra parte, hace ya un tiempo que nuestros hijos nos han contado que a ellos también se les pide que apoyen a sus compañeros del Proyecto de Integración, en tareas y trabajos que les asigna la profesora en distintas materias.”*

La directora quedó sorprendida porque nunca antes había recibido una queja semejante. Eugenia consideraba fundamental la atención integral de todos sus estudiantes y había visto trabajar a sus profesores en ello. La misión de la escuela también consideraba esta inclusión.

*“Don Humberto, tenga calma, lo estoy escuchando atentamente y tomo nota de su inquietud para conversar con la profesora del curso”, respondió la directora con amabilidad.*

Tras la reunión, la señora Eugenia decidió comentar el tema con Ismael Ortiz, Jefe Técnico de 27 años, quien llevaba dos años en su cargo. Ismael tenía experiencia como profesor universitario y poseía más de un grado académico, por lo que sus opiniones eran valoradas por sus colegas. La directora le pidió a Ismael investigar un poco sobre la forma en que otros profesores resolvían pedagógicamente esta situación en sus cursos. Paralelamente, decidió citar a la profesora para una reunión al día siguiente.

### **Recopilando antecedentes**

Silvia era una profesora de 50 años, de experiencia vasta y actualización profesional permanente. Había ejercido como profesora de primer ciclo de enseñanza básica en escuelas urbanas marginales de la capital, donde se había destacado por su enseñanza eficaz. Diez años atrás había tomado la decisión de vivir en una zona semi rural para lograr mayor calidad de vida y enseñar a los niños y niñas del campo.

Eugenia se reunió con Silvia para conversar sobre la petición que había recibido del centro de padres. Tras los saludos correspondientes, la directora le comentó:

*“Ayer me visitó un grupo de apoderados de tu curso. Se mostraron muy preocupados, pues sienten que sus hijos se están atrasando por culpa de los niños con dificultades; además, les molesta que sus hijos tengan que ayudar a los niños más lentos.” La directora hizo una pausa y agregó: “Los padres están preocupados que sus hijos dejen de aprender. Quisiera preguntarte qué es lo que está pasando en la sala de clase.”*

La profesora, algo molesta y confundida, respondió:

*“Directora, uno de mis mayores orgullos es estar trabajando en esta escuela rural que atiende a niños de sectores pobres, y en donde usted, como directora, nos ha impulsado constantemente a practicar una educación inclusiva. En ese sentido, yo efectivamente me preocupo de que los alumnos con más dificultades aprendan; les doy actividades especiales y los atiendo mientras las realizan, a fin de asegurarme de que las comprendan y terminen adecuadamente. En cambio, para los otros niños preparo y entrego guías, les doy las*

*instrucciones en forma oral y escrita, incentivando y promoviendo un trabajo efectivo y autónomo que, según observo, lo hacen muy bien.”*

Eugenia notó la molestia de Silvia y, tratando de adoptar un tono más comprensivo, agregó:

*“Silvia, pero los padres estiman inconveniente que los niños más avanzados queden más bien solos y que, además, tengan que ayudar a los que más les cuesta aprender. Desde su mirada, esto los atrasa en su aprendizaje; y estarían aprendiendo menos que los del 3° A.”*

Silvia mostró impaciencia por la objeción de los padres y con mucha firmeza mantuvo su posición:

*“La colaboración de los niños que saben más es para mí un tema irrenunciable: responde a la estrategia “niño enseña a niño.” Es decir, la mejor forma de mostrar que has aprendido un contenido es enseñándolo a otros; además, los niños más lentos aprenden con mayor confianza al tener la guía de sus pares.”*

Roja de rabia, Silvia se levantó para retirarse. Antes de irse, miró a la directora directamente a los ojos y dijo lo siguiente:

*“Todos saben que para comprender realmente una materia, lo mejor es enseñársela a otro. Por lo demás, ésta es la mejor forma de hacerles vivir realmente, desde la infancia, el respeto verdadero y la colaboración con el otro, especialmente de quienes más lo necesitan.”*

Por su parte, el Jefe Técnico, Ismael Ortiz, entrevistó a los profesores del ciclo recogiendo los puntos de vista sobre la forma de enfrentar la inclusión en el aula. La mayoría consideraba que lo más importante era garantizar la cobertura curricular de los planes y programas de estudio para lograr más y mejores aprendizajes. Sergio, profesor del 4-A, destacado por sostener buenos logros en su nivel opinó:

*“Tanto en las mediciones internas como externas, los estudiantes tienen que mostrar buenos rendimientos y con ello, afianzar los aprendizajes que hemos ido desarrollando. Así vamos logrando el prestigio de la institución como una buena escuela que logra gestionar el currículo ordenado por el sistema escolar. Estamos aquí para fortalecer la educación pública y eso tenemos que mostrarlo con buenos resultados comparativos.”*

*Sergio continuó: “El aprendizaje de los alumnos con dificultades tiene que ser abordado por el equipo de especialistas del Programa de Integración. Los especialistas trabajan en otros espacios con estos niños y niñas para avanzar en una nivelación que les permita, en el mediano*

*plazo, adquirir los aprendizajes de base para lograr buenos niveles de lectura, escritura y cálculo. ¡Esto no debería ser responsabilidad del profesor, para eso están los especialistas!”*

Sergio, apoyado por varios profesores, pensaba que los profesores no debían preocuparse mayormente de por reforzar a los niños con dificultades, pues confiaba que el colegio contaba con un buen equipo de especialistas que ayudaría a los niños a desarrollarse y aprender lo que la escuela esperaba de ellos.

Los dos profesores de segundo básico, en cambio, sostenían que los padres estaban exagerando en su intento de controlar el trabajo pedagógico de los profesores. Rodrigo, profesor jefe de este nivel, planteó la siguiente inquietud: “¿Se han preguntado qué dicen los padres de los niños con problemas de aprendizaje? ¿Qué pasa con ellos? ¿Acaso sus hijos no tienen el mismo derecho de ser educados y atendidos por los profesores?”

Angélica, también profesora del segundo básico, agregó:

*“Nosotros estamos preocupados de que todos los niños puedan avanzar dentro de sus capacidades y las familias tienen que respetar nuestra labor. Trabajamos con toda la clase, dando actividades especiales para los niños con más dificultades. Buscamos lograr que con una acción diferenciada, todos puedan aprender y adquirir las habilidades fundamentales necesarias para su desenvolvimiento en la vida. Es eso lo que debemos postular como identidad de la escuela, independientemente de las mediciones externas, que lo único que hacen es favorecer la segregación dentro del aula y entre las escuelas.”*

Tras conversar y conocer los detalles del informe de Ismael, Eugenia decidió organizar una reunión con todos los profesores de ambos niveles y despejar con ellos las tensiones soterradas que presentaban los enfoques de enseñanza diferenciada y que se habían explicitado a raíz del reclamo del centro de padres.

**Preguntas de reflexión**

1. ¿Qué conducción tiene que realizar la directora en ésta y otras reuniones sucesivas con sus profesores para que dichas posiciones puedan complementarse en beneficio de una educación inclusiva de calidad?
2. ¿Cuál es el camino a seguir?
3. ¿Hay un punto de vista más correcto que otro?
4. ¿Qué política de colaboración, por parte de la familia, podría desarrollar la directora con sus profesores para favorecer la enseñanza inclusiva, la valoración por la diversidad y el aprendizaje entre todos los estudiantes del colegio?
5. Como experto en el tema de aprendizaje y evaluación, ¿qué acciones podría realizar Ismael, Jefe Técnico, para acercar las diferentes posiciones que se dan entre los docentes?
6. ¿Qué acciones podrían realizar la directora y Silvia con las familias del curso para conocer y compartir los logros y vivencias que observan y recogen de sus hijos e hijas?

## UNA CUESTIÓN DE VOCACIÓN

Sentada frente a su computadora, Amanda respondía con rapidez los correos llegados esa mañana. Llevaba ocho años dirigiendo la escuela, la que sentía suya y por la cual había dedicado más tiempo del que estaba estipulado en su contrato. “Su escuela” era un establecimiento educacional de dependencia particular, subvencionada por el estado, que atendía gratuitamente a niños, niñas y jóvenes con necesidades educativas especiales. Los alumnos, de entre 6 a 26 años, presentaban discapacidad intelectual, trastornos autistas, daño cerebral o síndrome de Down. Las condiciones de entrada se veían agravadas por las condiciones de pobreza y falta de estimulación de su entorno. Sus historias familiares, dentro de una comunidad estigmatizada y de extrema pobreza, estaban cargadas de dolor y desapego y eran las causales de serios problemas conductuales.

Amanda dedicó unos minutos más a revisar los documentos que tenía sobre su escritorio y se dispuso a firmar los informes que debía entregar a las educadoras.

De pronto, minutos antes que el timbre del colegio diera por terminado el primer bloque de clase, Amanda escuchó desde su oficina fuertes gritos acompañados del sonido estruendoso de mesas y sillas que caían. Esperando estar equivocada en cuanto al posible responsable de tal alboroto, no dudó dejar sus labores de lado y salir rápidamente de su oficina siguiendo la dirección del ruido.

Al ingresar a la sala, Amanda observó cómo Susana, la integrante nueva del equipo docente, intentaba detener una violenta riña entre dos alumnos. Haciendo notar su presencia increpó, tajante y autoritaria, a los alumnos:

*“Nicolás y Sebastián, ¿qué está pasando aquí?”*

Muy nerviosa y angustiada, Susana intentó, balbuceante, explicar lo sucedido:

*“Comenzaron a discutir... a golpearse... no sé por qué... Los tuvimos que separar.”*

Los dos niños, de 9 y 10 años, aún muy alterados, fueron separados con ayuda del auxiliar y de otros estudiantes.

Sebastián miraba con terror a Nicolás, quien intentaba zafarse de los brazos de sus compañeros para continuar con la riña. Preso de rabia y cólera, sólo lograba articular frases incompletas de amenaza en contra de su compañero. Por su parte, Sebastián se mostraba angustiado y temeroso frente a la posibilidad de recibir un nuevo ataque.

Susana, la profesora, estaba muy ansiosa y alterada, al borde del llanto. Intentaba, sin éxito, dar explicaciones de lo sucedido. Se frotaba las manos nerviosamente y mordía su labio inferior en un intento de contener las lágrimas que amenazaban con dejar en evidencia su falta de control frente a lo sucedido y la inseguridad que la invadía en esos momentos.

Amanda, intentando calmar la situación, habló en tono suave pero decidido:

*“Andrea”, le dijo a la asistente de aula, “Lleva a Sebastián al baño para que se calme. Cuando esté más tranquilo lo traes para que conversemos.”*

Con la misma calma pidió a Susana que se dirigiera a la sala de profesores hasta que se tranquilizara. La directora pidió a otra asistente que permaneciera en la sala hasta el regreso de Susana, e instruyó a los estudiantes a continuar con el enhebrado de collares que estaban realizando antes de la riña. Una vez establecido el orden en la sala, se volvió hacia Nicolás, quien permanecía bajo la custodia del auxiliar de la escuela y le señaló:

*“Ahora vamos a salir unos momentos para que te calmes y podamos conversar.”*

Su esfuerzo era en vano. Nicolás seguía tan alterado que solo lograba farfullar frases amenazadoras a Sebastián y a la misma directora. Al ver que sus esfuerzos eran infructuosos, y para calmar a Nicolás, se dirigió a un auxiliar de la escuela:

*“Don Manuel, vaya a casa de la abuelita de Nicolás, vive a solo unas cuerdas y no tiene teléfono. Dígale que venga a buscarlo para que lo lleve a su casa.”*

Nicolás, al escuchar sus palabras, comenzó nuevamente a gritar y a rogar que no llamaran a su abuela, que ella no iba a entender y que lo golpearía cuando supiera lo que había hecho. Amanda le pidió que mantuviera la calma, que ella hablaría con la abuela y no permitiría que le pegaran por lo sucedido. Una vez que logró tranquilizarlo, lo dejó en su oficina acompañado por la secretaria.

Mientras tanto, y en espera de la abuela de Nicolás, Amanda fue a la sala y le pidió a Sebastián su versión de lo sucedido. El estudiante le comentó que mientras estaban trabajando en la clase de arte, Nicolás se habría acercado a él varias veces para molestarlo, diciéndole que su trabajo estaba quedando mal. Le tiraba las cuentas al piso o lo empujaba desafiante. El niño había llamado a la profesora Susana quién y ella reprendió a Nicolás. Sin embargo, Nicolás continuó hostigándolo al punto de obligarle a enfrentarlo, situación que terminó en la violenta riña. La conversación fue interrumpida por el auxiliar de la escuela, quien avisó que había llegado la Sra. Olga, abuela de Nicolás.

Amanda saludó cordialmente a la señora, claramente irritada por haber sido interrumpida durante sus rutinas cotidianas. La directora la invitó a pasar a su oficina y ella al ver al nieto lo encaró con una amenaza:

*“Bueno, ¿y qué te pasó a ti? ¿Acaso no vienes al colegio a estudiar? Cuando llegemos a la casa nos vamos a arreglar los dos, te voy a esconder las zapatillas para que no salgas a la calle.”*

### **Una historia familiar para considerarse**

Durante más de un año Nicolás estaba bajo la tutela de su abuela materna, debido a que su madre, por consumo de drogas, había perdido su custodia y la de sus dos hermanos menores. Pese a la edad de la mujer, era la tutora legal de los tres niños, la responsable de su bienestar y cuidado. La Sra. Olga era una mujer de esfuerzo que había trabajado toda su vida para criar a sus hijos y ahora a sus nietos; poseía muy poca educación y tenía escasas herramientas socio-emocionales para entender y enfrentar las dificultades diversas que su núcleo familiar había tenido. Su hija mayor, la madre de Nicolás, era una joven rebelde que nunca había hecho caso de los consejos y advertencias de su madre, y convirtió su vida y la de sus niños en una historia compleja con muchos desaciertos y dolores.

Nicolás había llegado a la escuela derivado de un programa del Servicio Nacional de Menores, pues presentaba antecedentes de problemas conductuales severos, conductas de calle y deserción escolar. La evaluación diagnóstica del psicólogo de dicho programa determinó que el niño tenía una discapacidad intelectual leve producto de un trastorno emocional oposicionista desafiante. Como su historia escolar había sido una de expulsión y abandono del sistema de educación regular, se determinó que debía ser atendido en una escuela para niños y niñas con necesidades educativas especiales de carácter permanente.

### **Algunas sorpresas en el colegio**

Poco después de que Nicolás llegara al colegio, Susana y los demás profesores se dieron cuenta que él no manifestaba las dificultades para aprender que el diagnóstico inicial establecía. Muy por el contrario, Nicolás poseía muchas habilidades en el área de las matemáticas y de cálculo mental. También tenía facilidades en la comprensión de la lectura; solo necesitaba un poco de dedicación y tiempo para aprender. Los profesores descubrieron que el niño estaba acostumbrado a que cada vez que se portaba mal lo echaran de la sala de clases, por lo que él había asumido que no iba a aprender nunca. Por lo mismo, cada vez que fracasaba frente a una nueva exigencia, se frustraba y desertaba

con facilidad. Nicolás culpaba a todos de su derrota y era frecuente verlo golpear a todos y todo lo que estaba a su alrededor.

Amanda estaba al tanto de esto y, al ver la actitud de la Sra. Olga, confirmó su impresión de que el niño no contaba con el apoyo de su hogar. Le explicó a la abuela cómo había pasado todo y ella escuchó pacientemente. Nicolás, un poco más calmado y menos frustrado, siguió defendiéndose de lo relatado. Amanda, para cerrar, les dijo:

*“Mañana llevaré esta situación al consejo de profesores, ahí conversaremos y decidiremos sobre qué sanción se aplicará a Nicolás. Por lo pronto, le solicitamos que mañana no venga a clases. Le llamaremos para informarle de la decisión que hemos tomado.”*

Terminada la entrevista, Amanda se dirigió a la sala de profesores para ver a Susana.

*“¿Cómo estás?”, preguntó preocupada.*

*“Un poco más tranquila”, respondió la profesora. “¿Qué dijo la abuelita de Nicolás? ¿Se enojó con él? ¿Lo castigó?”*

*“Creo que no”, respondió Amanda. “La abuela escuchó tranquila cuando le expliqué lo que había sucedido, aunque era evidente que estaba enojada con Nicolás. Dijo que lo castigaría en cuanto llegara a la casa, escondiéndole las zapatillas para que no saliera a jugar a la calle.”*

*“¿Qué va a pasar con Nicolás ahora?”, inquirió Susana.*

*“Mañana lo conversaremos en el consejo de profesores. Por lo pronto, Nicolás no vendrá a clases hasta que hayamos tomado una decisión.”*

Susana, y, con una voz muy temblorosa y con sus ojos enrojecidos le dijo a Amanda:

*“No sé si estoy preparada para trabajar con niños así. Yo siempre he trabajado con niños con discapacidad que son más tranquilos, nunca con niños como estos. Ustedes están acostumbradas a este tipo de alumnos, yo no... Lo siento mucho pero tengo que presentar mi renuncia. Ya no puedo trabajar aquí, no soy capaz.”*

Amanda, por primera vez, no supo que decir.

### **Preguntas de reflexión**

1. Para Susana la situación es difícil. ¿Qué podría hacer Amanda para convencerla a quedarse? ¿O debería dejarla renunciar?
2. Claramente Nicolás no estaba enojado con Sebastián. Sin embargo, volcó su ira en una acción desmesurada contra él. ¿Cuál es el castigo que le darías?
3. Responder rápida y directamente a los hechos acaecidos resulta el camino más corto y quizás el más fácil para la directora. ¿Qué la hace pensar en los antecedentes del menor y su historia?
4. ¿Crees que Nicolás es capaz de reflexionar sobre la situación lo suficiente como para realmente aprender de la situación que protagonizó?
5. Las profecías auto cumplidas se mueven en ambos sentidos de la balanza emocional, provocando tanto el refuerzo positivo de ciertas conductas y una sana expectativa de éxito, como el miedo al fracaso y una insostenible resistencia a un futuro en el que no se cree. ¿Cómo podrían Amanda y Susana trabajar para equilibrar estos dos extremos?

## LA PROFESORA PROBLEMÁTICA

Ema se desempeña como directora de una pequeña escuela especial de párvulos particular subvencionada, que atiende a 50 niños y niñas con necesidades educativas transitorias. La misión del colegio es lograr que los estudiantes superen sus dificultades socio-afectivas y de expresión y comprensión de la lengua materna, para que logren una exitosa integración en el sistema regular de educación. El establecimiento cuenta con un equipo de profesionales conformado, además de Ema, por una coordinadora académica y cuatro docentes de educación especial. Las familias de los niños son en su mayoría monoparentales, de padres ausentes y madres de baja escolaridad, quienes trabajan como temporeras en el campo o en fábricas. Cuando los niños no asisten a la escuela deben quedar a cargo de las abuelas, hermanos mayores o vecinas.

Comenzaba el sexto año de Ema como directora de la escuela y se sentía orgullosa, pues todo funcionaba bien y siempre lograba la matrícula esperada. Ella sabía la gran satisfacción que esto reportaba a su dueño y, además, sus apoderados describían la escuela como un lugar familiar y acogedor.

Para Ema era una gran tranquilidad saber que sus apoderados sentían que podían contar con ella, se sentían valorados y reconocían el buen trabajo académico de sus profesoras. Ella lo sabía porque habitualmente las madres interesadas en matricular a sus hijos le decían:

*“Directora, quiero matricular a mi hijo en esta escuela. Yo soy tía de Miguel Solís y también soy vecina de la señora María Vargas, todos sus nietos han estudiado aquí y ella me ha hablado muy bien de este establecimiento. Me lo recomendó porque aquí las profesoras se preocupan mucho de los niños.”*

Mientras se sentaba en su silla y prendía su computador, suspiró profundamente, cerró los ojos y pensó “¡Aquí va otro día!” Esa mañana se sentía agobiada y desorientada, la situación con la profesora Leonor era una bomba de tiempo. “Lo peor es que no tengo muchas posibilidades, ya que su parentesco con el dueño de la escuela inhibe la mejora de su desempeño”, pensaba Ema.

Al pensar en Leonor y sus alumnos, Ema no lograba resolver con claridad qué era más importante para las profesoras de su escuela: ¿Educar para que sólo algunos estudiantes logren excelentes resultados, dejando posiblemente a algunos atrás, o educar a todos los estudiantes, logrando un nivel homogéneo, aunque esto signifique que algunos alumnos no puedan lograr su máximo rendimiento?

## Organizando el nivel de párvulos

Ema siempre había estado a cargo de todos los detalles de la escuela, desde hacer los pagos hasta organizar el trabajo pedagógico de las profesoras. Ahora, sin embargo, no sabía qué hacer. Esa mañana estaba empeñada en organizar los cursos y sus profesores correspondientes para el año escolar, pero se sentía intranquila y confundida. No sabía qué curso le asignaría a Leonor, su profesora más destacada. Con ella los estudiantes aprendían muchísimo, pero era poco cariñosa con ellos y poco sociable con sus apoderados.

La directora sabía que en algún momento tendría que dar explicaciones a los padres acerca de su decisión. Cada vez que pensaba en esa situación, le daban ganas de tomar las llaves de su auto y salir de allí.

Por un momento, tuvo la esperanza de que Leonor comprendiera lo que ya muchas veces habían conversado. Que se diera cuenta del impacto que sus prácticas podían llegar a tener en los niños pequeños que atendía, pues incluso podrían llegar a dificultar su aprendizaje.

Ema miraba atentamente la pantalla del computador, quería hallar la respuesta precisa, pero seguía sin saber qué decisión tomar. Pensando en voz alta, se decía a sí misma: “Si le asigno el curso de los estudiantes nuevos de tres años, algunos de ellos serán retirados porque llorarán mucho y Leonor no buscará estrategias amables para explicarles a los padres. Los apoderados no solo sacarán a sus hijos de la escuela, sino también hablarán mal de ella.”

La directora continuaba con sus reflexiones, ahora mirando por la ventana: “Por otra parte, si le asigno el nivel siguiente, algunos apoderados se acercarán a mí para decirme que no les gusta la profesora, porque es poco cariñosa y solo le importa enseñar contenidos.”

Ema finalmente decidió asignar a Leonor el nivel de estudiantes de más edad. Y asimismo nombrar a Ana como profesora asistente, pues sabía que ella era muy comprometida y afectuosa con los estudiantes y apoderados. La directora se tomó la cabeza y ratificando su decisión se dijo a sí misma: “Tal vez así funcione, creo que será una buena dupla, Ana es afectuosa y Leonor logra buenos resultados.”

Ema se sentía un tanto culpable, porque sabía lo importante que es para los niños el afecto, sobre todo cuando tienen dificultades de lenguaje y escasas habilidades psicosociales. Pero la verdad es que no podía hacer mucho. Ya había hablado con don Jorge, el sostenedor de la escuela y su respuesta había sido clara y categórica:

*“Estoy seguro que mi cuñada es una excelente profesora. No he tenido reclamos formales sobre su trato o sobre sus resultados, la gente a veces es muy sensible, pero después se olvidan.”*

*Y tú has hecho un buen trabajo, la matrícula nuevamente está completa. Lo de Leonor no es importante, y si pasa algo no me cabe la menor duda que tú sabrás hacer lo mejor, no en vano eres la directora hace seis años.”*

Esta situación inquietaba mucho a Ema. Le preocupaba que Don Jorge protegiera a Leonor y no fuera objetivo respecto a su desempeño. Por otro lado, también se sentía incómoda con la total confianza depositada en ella para resolver cualquier tipo de problema.

### **Los conflictos no desaparecen**

*“No me importa lo que haya dicho su mamá, en la sala mando yo, no su mamá, así es que siéntese ahora y siga trabajando, de lo contrario no saldrá a recreo.”*

Ema sintió escalofríos por la espalda al escuchar a Leonor. Miró las cámaras de monitoreo de la sala de clases y vio cómo todos trabajaban en silencio, siguiendo las indicaciones. Los que no lo hacían recibían llamados de atención poco amables por parte de la profesora. Claramente, en sus clases el tiempo era bien aprovechado, pues sus alumnos trabajaban arduamente.

Ema no tenía respuesta, nuevamente pensaba: “Nuestros estudiantes tienen grandes carencias afectivas y vienen aquí para superar sus dificultades de lenguaje. Entonces ¿cómo no preocuparse de sus afectos?”

Ella tuvo la certeza que una vez más tendría problemas. Y como para ratificar su pronóstico, ese mismo día a la hora del primer recreo vio a Javier, alumno de Leonor, caerse mientras jugaba en el patio. Leonor se le acercó mientras respondía su teléfono celular, el niño la ignoró y salió corriendo hacia Ana, la profesora asistente, quien lo abrazó y atendió.

A pesar de todo, Ema tenía la firme convicción de que Leonor era una excelente profesional, así lo demostraban sus resultados. Leonor ostentaba la acreditación de excelencia académica y era la única profesora que lograba sacar adelante a los estudiantes atrasados. Sin ningún lugar a dudas, con ella avanzaban y aprendían. Sobre todo, se notaba este avance en aquellos niños cuyas familias eran comprometidas con la escuela y los apoyaban. Pero la directora quería tener la firme convicción que no solo la mayoría, sino todos los estudiantes a cargo de Leonor se sentían igual de seguros y confiados con ella.

Al finalizar la jornada de clases, Ema decidió que una vez más debía invitar a la profesora a conversar:

*“Directora, ¡qué sobreprotectora y alharaca es la mamá! Si solo fue una herida en la rodilla. Ana la curó y yo le envié una comunicación que decía: ‘Mamá: Tu hijo se cayó y la herida fue limpiada. Tía Leonor’.”*

Ema sentía ganas de gritar y abrazar al mismo tiempo a Leonor, apretaba sus manos y pensaba: “Hemos hablado tantas veces lo mismo.” Con cariño respondió:

*“De acuerdo, le mandaste una comunicación, pero no le aclaraba en nada la situación ocurrida. Las familias necesitan sentir que te preocupas por sus hijos. Recuerda que esta es una de las fortalezas de nuestra escuela.”*

Leonor seguía adelante con su argumento:

*“Está bien, pero la mayor preocupación de las familias debe ser apoyar a sus hijos para que aprendan conmigo, de otras situaciones se pueden preocupar otras personas, como Ana. Mi principal responsabilidad es que los estudiantes aprendan. Las familias deberían demostrar la misma preocupación por los deberes de sus hijos, recuerda que en la mayoría de los casos estoy sola en la tarea de enseñar. ¡Los padres no se preocupan de nada!”*

Ema sabía que dadas las características socioculturales del entorno de su escuela, se hacía mucho más difícil enseñar. Varios de los apoderados tenían baja escolaridad y empleos agrícolas temporales, por lo que no disponían de tiempo para asistir al establecimiento y mucho menos para ocuparse de las tareas de sus hijos:

*“Leonor, de acuerdo, yo valoro tu buen trabajo, pero no es lo único importante. Esta es una escuela especial, nuestros estudiantes tienen dificultades y debemos desarrollar sus habilidades sociales. Ellos necesitan sentir que tú los quieres.”*

*“Por lo mismo, ellos tienen dificultades y yo tengo que prepararlos para que las superen y estén en condiciones de asistir a una escuela de educación regular. Esa es mi preocupación, por eso me pagan y me evalúan, por enseñarles, no por quererlos”, respondió Leonor.*

*“Leonor, una parte de tu trabajo es enseñar contenidos, la otra parte es desarrollar habilidades para la vida. Tal vez demostrar tu preocupación y afecto por ellos facilite tu trabajo.”*

Al salir, Leonor miró directamente a los ojos a Ema, se despidió y cerró la puerta de la oficina.

## Buenos resultados

Cada año, al finalizar el primer mes de trabajo escolar, el establecimiento abría sus puertas para mostrar a las familias el avance de los niños. Esta vez, como de costumbre, el curso de Leonor se destacaba en sus presentaciones. Sus estudiantes demostraban haber aprendido con creces lo establecido en el programa de estudios. Claramente, el desempeño del curso paralelo al de Leonor era mucho menor.

Elisa, profesora del curso paralelo, abraza y felicita a Leonor:

*“¡Qué bien, Leonor! Siempre tan trabajadora, cuéntame tu secreto.”*

*“Gracias, Elisa, es mi trabajo y mi responsabilidad. El único secreto es preocuparse de lo importante, para lo que fuiste a la universidad.”*

Leonor se sentía muy orgullosa y contenta por su buen trabajo, y mientras recibía las felicitaciones de sus colegas pensaba: “Parece que no lo hago tan mal como algunos piensan, los niños han aprendido más de lo planificado. Continuaré avanzando en el programa de estudios tal como lo he hecho hasta ahora, lo principal es que mis niños aprendieron todo el programa.”

*“Yo también te felicito, excelente presentación”, dijo Ema al saludar a Leonor.*

*“Gracias, Directora, sabía que estaría feliz de ver cómo avanza mi curso.”*

Tras saludar a la profesora, Ema se acercó a Camila, una de las alumnas de Leonor con mayores dificultades. Su madre temporera no podía estar mucho tiempo con la niña, sobre todo en la época de la cosecha de arándanos.

*“Hola Camila, lo hiciste muy bien. ¡Te felicito!”*

*“No creo... yo hablé muy poco, porque no he aprendido todo.”*

*“Pero a mí me encantó tu participación. ¡Estabas como toda una artista!”*

*“Pero la tía Leonor dijo que yo no sabía porque no estudiaba, por eso solo pude mostrar mis dibujos.”*

Ema solo atinó a abrazar a la niña y no supo qué decirle.

## Estará mejor en casa

*“Directora, afuera está la mamá de Camila del curso de la tía Leonor”, anunció Clarita, la secretaria de Dirección. “Quiere hablar con usted y la verdad es que no tiene muy buena cara, está más bien seria y parece enojada.”*

A Ema le extrañó ¿La mamá de Camila a esa hora en la escuela? ¡Si ella trabajaba todo el día en el campo! Ema respiró hondo e hizo pasar a la apoderada. Al abrir la puerta, ella alcanzó a ver a algunos profesores que cruzan miradas de desaprobación.

*“Cuénteme señora María, ¿en qué le puedo ayudar? ¿Qué hace a esta hora en la escuela? ¿No trabaja?”*

*“Directora, pedí permiso en el trabajo. Vengo a retirar a Camila de la escuela.”*

*“¿Por qué, señora María? ¿Hay algo que yo pueda hacer para evitar que se lleve a Camila?”*

*“Mi hija me dice que la tía Leonor no la quiere y yo le creo. La tía siempre me reclama porque Camila no aprende. Me dice que es porque no la apoyo, pero yo no puedo hacer más porque trabajo muchísimas horas y si no lo hago, no nos alcanza ni para comer. Usted sabe la situación de mi esposo. Hace semanas que no llega y esta vez no sé si llegará.”*

La directora se sentía paralizada al escuchar el relato. ¿Qué salida podía ofrecerle a Camila? ¡Sabía que Leonor no entendería!

*“Directora, lo peor de todo es que Camila no quiere venir a la escuela. No hay caso que la pueda vestir en la mañana, dice que la escuela le gusta, pero la tía no.”*

*“Señora María, ¿Qué hará con Camila? ¿A qué escuela la va a llevar? No hay otra escuela en el sector que pueda atender a Camila.”*

*“A ninguna escuela... estará mejor en casa. Se va a quedar con mi mamá, porque no quiero que la niña lo pase mal.”*

Ema no dejaba de sentir culpa. Pensaba que esta situación se podría haber evitado, pero a la vez recordó todas las veces que había hablado con Leonor y las fuertes convicciones que la profesora tenía.

### **Preguntas de reflexión**

1. ¿Qué harías si estuvieras en el lugar de Ema?
2. ¿Es legítima la posición de Leonor?
3. ¿Qué aspectos de la enseñanza debiera privilegiar Ema para que todos los estudiantes de su escuela aprendan?
4. ¿Qué acciones debiera emprender Ema para resolver los conflictos que provocan las convicciones que Leonor tiene acerca de la enseñanza?
5. ¿Es efectivamente una buena enseñanza la que Leonor entrega a sus estudiantes?
6. ¿Qué aspectos de su liderazgo debe desarrollar Ema para lograr la misión de la escuela?

## UNA DECISIÓN IMPOSIBLE

Marcos llevaba seis años en el cargo de Director de un colegio municipal pequeño de unos 300 estudiantes, que solo tenía enseñanza básica. La mayoría de los alumnos era de un estrato socioeconómico bajo, con nivel de vulnerabilidad. A pesar de ello, los resultados del colegio en pruebas estandarizadas a nivel nacional y regional eran destacados.

Cada mañana recorría las calles llenas de estudiantes. Por todas partes la gente caminaba de prisa... padres, madres, a veces abuelos o abuelas, que llevaban de la mano a sus pequeños, transmitiendo seguridad y cariño. Marcos se sentía contento de vivir cerca del colegio, de estar desarrollando muchos proyectos en beneficio de la institución y de tener una buena relación con los profesores, los estudiantes y, en general, con toda la comunidad educativa. Pensaba que a pesar de tantas dificultades, ahora estaba en un buen momento, con estabilidad en su puesto, orgulloso de su colegio y motivado para hacer todo lo que podía para los alumnos.

Sin embargo, sabía que esa mañana sería compleja y que le esperaba un encuentro difícil. Había pensado una y otra vez cuál sería la mejor decisión. Él era una persona bastante decidida, evaluaba rápidamente los elementos a favor o en contra de una situación y pedía opiniones técnicas a sus colaboradores, tratando siempre de enfocarse en los intereses del colegio y los estudiantes. No obstante, esa situación le complicaba enormemente; estaba a horas de tomar una decisión y aún no sabía qué haría. Tuvo deseos irrefrenables de fumar, pero sabía que no lo podía hacer. La ansiedad se hacía presa de él.

### **Dos trayectorias, dos visiones**

Ahí estaban Arnoldo y Josefina en la sala de espera, sin dirigirse palabra alguna, en observación de la determinación final que debía emanar del director.

Habían egresado de la misma universidad y solo los separaba un par de años, pero habían seguido trayectorias profesionales muy distintas.

Arnoldo tenía cerca de 45 años, aunque se veía más joven. Tenía una larga y prestigiosa trayectoria como profesor de matemáticas para cursos de enseñanza básica. Ahora era orientador. Se distinguía como una persona entrañable, con relaciones interpersonales muy buenas. Marcos estaba muy agradecido de él, pues cuando llegó a asumir el cargo de Director, en la escuela había una campaña en contra de cualquier persona que llegara, ya que según algunos profesores, la antigua directora había

sido despedida de manera injusta. Arnoldo tuvo entonces un papel crucial para que los profesores, los estudiantes, los padres y las madres aceptaran a Marcos y le permitieran implementar una serie de cambios en el colegio. Arnoldo ayudó y colaboró en su gestión de manera permanente ¿Cómo no iba a estar agradecido de un colaborador tan honesto y leal?

“No olvidaré esto, Arnoldo, algún día recompensaré tu lealtad” solía decirle, mientras sonreía con satisfacción. Así fueron conformando un gran equipo de trabajo con otros profesionales jóvenes que se habían incorporado a la institución. El colegio estaba en una ciudad pequeña, y Arnoldo se había incorporado a la cultura de la localidad y de la escuela sin mayores esfuerzos. Tenía muchas características valiosas: era leal como compañero de trabajo, hacía todo lo que se le encomendaba, era responsable y muy ordenado. No obstante, se notaba que no poseía mucha iniciativa para emprender nuevos desafíos. Durante los últimos dos años se había relajado. No cumplía con el mismo esmero sus tareas, ya no tenía la misma disposición y a veces Marcos intuía que Arnoldo se aprovechaba sutilmente de su lealtad y agradecimiento, pues no cumplía a tiempo los compromisos y no aportaba activamente a los desafíos del colegio en términos de proponer ideas nuevas o involucrarse en proyectos y actividades de mejoramiento.

Su frase habitual era:

*“Marcos, relájate, el colegio ya funciona solo. No te cargues con más responsabilidades. Nadie te lo va a agradecer, nosotros hacemos todo lo que podemos y nadie te va a pagar más por esto.”*

En cierto modo, Arnoldo tenía razón. Desde la dirección municipal solo se exigía— pero igual Marcos sentía que su trabajo tenía sentido, palpaba los resultados en el clima que se respiraba entre los profesores y los alumnos. ¡Había ganas de mejorar!

Josefina, por su lado, tenía un par de años más, era una mujer muy resolutiva y a costa de muchos sacrificios había logrado estudiar, perfeccionarse e incluso escribir algunos artículos interesantes en revistas de educación. Su vida familiar era compleja: tenía dos hijos estudiando en la universidad, muchos gastos y su marido la había abandonado hace un par de años. Toda la responsabilidad económica para mantener a su familia era suya. A pesar de ello, era una profesora proactiva y empeñosa, que en poco tiempo había logrado liderar una serie de actividades; además había postulado a proyectos y tenía ganas de hacer cosas. El director trabajaba muy bien con Josefina, quien recientemente había terminado una maestría en gestión de clima escolar y convivencia.

“Don Marcos, podemos hacer grandes cosas, se me ocurre que...”, era la frase típica de Josefina. Eso lo llenaba de entusiasmo, pues ella daba miles de ideas realizables y creativas. Ambos generaban una sinergia muy potente para llevar adelante los proyectos que emprendían.

Tanto Arnoldo como Josefina tenían cualidades valiosas, pero dos visiones indudablemente distintas—muy distintas.

### **El inicio del conflicto**

En septiembre, junto con la llegada de la primavera, Marcos recibió un llamado de la Dirección de Educación. Le solicitaron que designara al encargado de convivencia escolar antes de la primera semana de octubre. La dirección escolar quería darle un fuerte impulso al tema y el colegio sería emblemático. Se comprometieron a otorgar una gran cantidad de recursos que beneficiarían a toda la comunidad educativa, pero la persona a cargo sería monitoreada muy de cerca. Además, le explicaron que se había aprobado la ley de violencia escolar, que exigía nombrar a un profesional en el tema, quien debía encargarse de evaluar el clima y proponer diversos proyectos e intervenciones psicosociales para toda la comunidad educativa. Este cargo era muy desafiante y valorado en términos de proyección profesional. Había recursos y la remuneración para el encargado era bastante atractiva. Había posibilidades de gestionar una pasantía fuera del país y la dirección, además, tenía grandes proyecciones para el asunto. Sólo pedían que el profesional conociera el contexto de la escuela y trabajara en ella. El resto lo debía decidir el director con su equipo de gestión.

Empezaron las reuniones con el equipo de gestión y prepararon un perfil del profesional, que debía incluir experiencia y estudios. Establecieron que la persona que ocupara el cargo debía tener además ciertas características personales, como calidez, relaciones interpersonales adecuadas y proactividad. Desde la Dirección de Educación le indicaron que respaldarían la decisión. El director y su equipo debían decidir quién sería el candidato para ocupar este importante cargo.

En poco más de una semana empezaron a difundir el concurso y Marcos pensó que habría muchos interesados, pues el cargo era muy interesante, la remuneración atractiva y el horario flexible. Cuál fue su sorpresa al constatar que sólo había dos interesados.

*“Don Marcos, solo hay dos profesores interesados: Josefina y Arnoldo”, le comunicó la secretaria. Inmediatamente supo que ese sería el inicio de un gran dilema.*

### **Conversaciones de pasillo**

Después de recibir los antecedentes de cada candidato, el equipo entrevistó a ambos profesores por separado. Fueron dos reuniones con cada uno, donde el jefe de la Unidad Técnico Pedagógica y el

subdirector realmente bombardearon de preguntas a cada uno. El tema era complejo, porque ambos tenían un manejo bastante parecido de temas legales, de gestión y de análisis.

Arnoldo y Josefina pedían el apoyo de Marcos cada vez que se reunía con ellos:

*“Marcos, espero que consideres mi trayectoria, pero sobre todo la lealtad de todos estos años. No dudo que eso es lo que importa en esto, ¿no? Este cargo me interesa mucho”,* Expresaba Arnoldo sutil pero firmemente. Marcos solo sonreía.

*“Director, espero que sepa que estoy muy motivada por ganar el concurso. Mi trabajo, usted sabe, es mi mejor carta de presentación. Sé que me apoyará”,* decía Josefina.”

El director se sentía muy presionado y ya se acercaba la fecha de decidir. La Dirección de Educación insistía que el cargo debía estar resuelto lo más pronto posible. El día viernes en la tarde se acercó el subdirector y le entregó unos documentos.

*“Marcos, estamos ante un gran problema. El lunes hay que enviar el nombre del encargado de convivencia para nuestra escuela. Nos reunimos con el jefe de la Unidad Técnico Pedagógica y queremos que usted tome la decisión. Los dos candidatos son igualmente idóneos. Yo pienso que la profesora Josefina podría aportar más, porque es muy hábil para diseñar e implementar proyectos, pero el jefe de la Unidad Técnico Pedagógica, quien conoce toda la organización escolar y tiene amplio respaldo de los profesores, cree que hay que privilegiar la trayectoria de Arnoldo. Hemos discutido esto hasta el cansancio y creemos que usted, como Director, debe tomar la decisión. Nosotros, por nuestra parte, apoyaremos lo que usted decida”.*

Cuando escuchó al subdirector, empezó a sentir un calor inusitado. Sus manos comenzaron a sudar y se angustió.

*“Pero esta es una decisión del equipo”, replicó.*

*“Así es, pero el equipo está dividido y no queremos enfrascarnos en una discusión permanente. Necesitamos que usted tome la decisión.”*

Esas palabras hicieron que tomara conciencia de que el peso de la determinación era suya. Era ineludible tomar partido y comunicar la decisión.

Todo el fin de semana intentó evaluar el tema, analizar la situación desde todos los ángulos posibles. Sabía que cualquier opción que tomara traería consecuencias. Durmió poco, anduvo irritable y comió desafortunadamente, en un intento infructuoso de calmar su ansiedad.

Así, llegó el día lunes y caminó con paso decidido hacia su oficina. Al llegar, ambos docentes se pusieron de pie y lo saludaron. Les ofreció un café tratando de alargar el tiempo; cuando todos se disponían a tomar ese café, Josefina lo miró y le dijo:

*“Muy bien director, lo escuchamos...”* Había llegado el momento y tenía que decidir.

### **Preguntas de reflexión**

1. ¿Cuáles son los criterios que debe tener en cuenta el director para tomar una decisión?
2. ¿Qué debe decidir?
3. ¿Cuáles son las implicancias de esta decisión?
4. ¿Cómo debe comunicar la decisión a los dos postulantes?
5. ¿Cómo debe comunicar la decisión a la comunidad educativa: profesores, estudiantes, padres, madres y apoderados?
6. ¿Qué estrategias debe manejar el director para canalizar adecuadamente la frustración del profesor que no fue escogido para el cargo?

## UN CAMINO SIN RETORNO

En un sector suburbano había un colegio de administración municipal, de carácter laico y mixto, en el que se impartían clases de kínder a 4° año de enseñanza media. La mayoría de las familias que pertenecían a esta comunidad educativa eran de nivel socioeconómico bajo, con condiciones de alta vulnerabilidad. Gran parte de ellas recibían, en forma permanente, ayuda de los programas estatales para la erradicación de la pobreza. La población escolar, cercana a los 420 alumnos, venía disminuyendo desde hacía cinco años.

### Camino a la escuela

Pedro, profesor de Filosofía y profesor jefe del tercero medio, viajaba en un bus de la locomoción colectiva, rumbo al colegio. Esa mañana sentía la satisfacción que le causaba saber que sus alumnos habían comenzado a entender recién el significado de la noción de vivir y actuar conforme al valor de la verdad. Había perdido la cuenta de cuántas veces les había dicho: “Jóvenes, es más fácil pillar a un mentiroso que a un ladrón.” No en vano estos alumnos fueron su preocupación especial durante ese primer semestre.

### Regreso a la docencia

Muchas veces Pedro se preguntaba cómo estos chicos habían llegado a ser tan especiales para él. ¿Por qué los trataba con tanto afecto? Recordaba cómo llegó a hacer clases a ese lugar: debido a la crisis que afectaba al país, repentinamente había quedado cesante y tuvo que buscar trabajo. Su amigo Julio lo había motivado a volver a enseñar. “Yo sé que a ti te gusta hacer clases, sabemos que se gana poco, pero es un ingreso estable”, le dijo. Julio había sido sincero cuando describió el colegio. Le habló de la altísima vulnerabilidad de los alumnos, de los conflictos internos no resueltos, de la alta rotación de estudiantes y profesores, del ambiente de trabajo no siempre grato. A pesar de todo esto, Pedro aceptó volver a trabajar como profesor.

El curso de tercero medio era muy pequeño, dada la dramática reducción de matrícula que en los últimos cinco años se había producido en los colegios municipales de la comuna. Solo siete alumnos conformaban el curso: dos niñas y cinco niños. Por esto mismo, Pedro estableció desde el principio un trato muy personalizado y afectuoso con cada uno de ellos.

Desde el inicio el grupo destacó por la perspicacia, picardía, imaginación e ingenio de sus juicios y opiniones, algunos muy inocentes, otros muy cargados de doble sentido. Era un grupo heterogéneo, cuatro de los varones contaban con informes por mala conducta escolar, vocabulario soez, intenciones de peleas, riñas y hurto en el colegio; y dos de ellos ya contaban con antecedentes en la justicia. La única excepción era Miguel, que hacía méritos de buen comportamiento, ya que anhelaba ingresar a las Fuerzas Armadas y un buen informe del colegio era imprescindible para lograrlo. A su vez, las alumnas Rosita y Camila tenían buenos informes dentro y fuera del colegio y participaban activamente en la Iglesia Cristiana Evangélica del sector.

Para los estudiantes conflictivos que tenían antecedentes en la justicia, contar con un certificado de alumno regular era un atenuante importante frente al juez, puesto que implicaba minimizar la pena del delito. En otras palabras, la escuela les permitía evitar ser condenados. Para Rosita, Camila y Miguel, en cambio, la escuela constituía una posibilidad cierta para salir del círculo de la pobreza y la marginalidad. Creían firmemente que la educación, el saber, la cultura, el respeto y la responsabilidad les abrirían las puertas a un futuro más prometedor.

Una brusca frenada sacó a Pedro de sus reflexiones, pero rápidamente volvió a pensar en las motivaciones personales que le llevaron a trabajar aquí una pedagogía de afectos, la construcción de espacios de confianza y el fortalecimiento de los valores básicos de verdad, respeto y responsabilidad con estos alumnos. Pensaba en lo que había sido su leitmotiv: la convicción de que la psicología y la filosofía que les enseñaba debían tener un fin práctico y transformador para sus vidas. Recordó mucho los buenos momentos ya vividos y los lazos de confianza que habían estrechado, ya que habían celebrado cumpleaños, compartido el desayuno de los días lunes y recibido felicitaciones por la obra de teatro que presentaron. Sin embargo, un recuerdo impactante y desagradable del día anterior ensombreció su mirada y le devolvió crudamente a la realidad.

Pedro recordaba el silencio sepulcral en la sala de clases. Los alumnos se miraban entre sí y sus rostros reflejaban emociones, preocupaciones y actitudes distintas, inocencia fingida en unos, culpabilidad no asumida en otros.

Descendió del vehículo con semblante entristecido, contempló el bus alejándose y cruzó la calle hacia la escuela. Saludó sin mayor entusiasmo a los alumnos que encontró en el patio y se dirigió a la biblioteca. Sentado, se dispuso a revisar su material de trabajo, pero nuevamente, de una forma más intensa, le vino a la mente el recuerdo de ese momento de silencio en la sala de clases. Trató de alejar ese recuerdo persistente en su memoria, pero no pudo.

Evocaba cada hecho del día anterior. Había entrado a la sala de clases saludando con entusiasmo a sus alumnos. Luego se dirigió a su mesa y dejó encima el libro de clases y el maletín que portaba sus papeles personales. Recordó que necesitaba las copias de un documento, por lo que debió salir de la sala. Antes de salir había dicho a los chicos que solo tardaría cinco minutos. Rememoraba haber saludado a un colega en el camino hacia la fotocopidora. Mientras esperaba que terminaran de imprimir su material se acercó Rebeca, profesora de lenguaje, quien en tono irónico le preguntó:

*“¿Cómo se portan tus angelitos?”*

*“Bien, vamos de bueno a mejor, hay que tener paciencia con ellos, eso es todo.”*

*“Para mí es un curso insoportable. Tú los ves tres veces a la semana, pero yo debo darles clases todos los días. ¡Imagínate! A veces estar con ellos es una fiesta de monos y hay que poner cable a tierra.”*

*“¿No estarás siendo muy dura y severa con ellos?”*

*“¿Y de qué otra manera crees tú que entienden que esto es un colegio? ¡A estos jóvenes hay que aplicarles reglamento y disciplina! Pero, tú bien sabes, otra cosa es lo que piensa el Director...”*

### **Primera interrogante**

Pedro guardó silencio, retiró sus fotocopias y regresó a la sala de clases. Inmediatamente notó cierto grado de nerviosismo en los alumnos, era como si presintieran que algo habría de ocurrir. Miró su pupitre y notó que el libro de clases, la carpeta y su maletín habían cambiado levemente de lugar. Con voz tranquila preguntó:

*“¿Qué pasó aquí, jóvenes?”*

*“Estuvimos mirando el libro de clases para ver si el profesor de Historia había puesto las notas, eso no más Profe”, respondió Felipe, uno de los alumnos que destacaba por su conducta conflictiva dentro y fuera de la escuela.*

*“¿Eso no más?”, inquirió Pedro, agregando: “¿Por qué mi maletín está semicerrado? ¿Quién lo abrió?”*

*“No Profe, si usted lo dejó así”, contestó Carlos, alumno también catalogado como conflictivo por los profesores.*

Pedro respiró profundamente, emitió un breve “Mmm” y procedió a pasar lista y completar sus deberes en el libro de clases. Advirtió que Miguel miraba al suelo, sin levantar la cabeza. Rosita y Camila esperaban atentas el inicio de la clase, y la sala estaba sorprendentemente silenciosa. El ambiente era tenso, y el intercambio de miradas entre ellos confirmaba que algo había pasado y algo debería pasar. Ellos mismos esperaban un desenlace.

Cuando faltaban pocos minutos para terminar la hora de clases, Pedro decidió revisar su maletín e inmediatamente se percató de que las cosas no estaban en su lugar. Vio su calculadora, su agenda, su libro de Lógica, sus llaves y su billetera. Dudoso, decidió abrir el bolsillo donde guardaba su dinero y notó de inmediato que estaba vacío.

El sonido de la campana lo volvió a sacar de sus recuerdos y pensamientos. Al levantar la cabeza vio al director del colegio que se acercaba por el pasillo para saludarlo:

*“¿Cómo se encuentra hoy, profesor?” Antes que Pedro pudiese responder, el director agregó: “Si usted. está bien, entonces ¡sigamos adelante!” y se marchó.*

Por el tono de su voz y la rapidez de su propia respuesta, Pedro intuyó que el director sabía algo de lo que había ocurrido. Inmediatamente, una serie de preguntas se agolparon en su mente: ¿Cómo supo? ¿Habría hablado Miguel, Rosita o Camila con algún profesor? Serían solo exageraciones suyas? El director había dicho “¡Sigamos adelante!” ¿Habría sido su intención decirle que debía aceptar el actual estado de cosas de la escuela, o habría querido decirle que expresara su posición y propusiera cambios?

## **La experiencia docente**

Pedro siguió caminando por el pasillo y recordó haber escuchado que algunos de sus colegas también habían sufrido hurtos. La postura común de parte del profesorado era ignorar estas situaciones. “Todos conocemos las malas costumbres de los alumnos. Es responsabilidad nuestra no llevar cosas de valor a la sala”, le había dicho una profesora. Pedro siempre se había negado a compartir este razonamiento. Pero ayer todo había cambiado, esta vez él había sido la víctima y sus agresores eran los alumnos a quienes había entregado su confianza y afecto. Sabía que debía tomar acciones frente a los hechos, pero no sabía cómo. En silencio y cabizbajo, siguió su camino.

Estaba confundido y triste, así que decidió tomar un descanso en el patio. Al salir del edificio dio una bocanada de aire fresco. Volvió a recordar el momento en que abrió su billetera. Le habían subido las pulsaciones y gotas de sudor brotaron en su nuca, mientras pensaba aceleradamente en la manera más adecuada de dirigirse a sus alumnos. Sintió deseos de decirles que de nada había servido tratarlos como personas educadas, con cariño, afecto y comprensión. De enrostrarles las muchas veces que había sacado la cara por ellos y los había defendido ante los otros docentes. ¿Cómo explicarles la frustración y desengaño que sentía? Al recordar ese instante, la impotencia volvió a invadirlo y sintió escalofríos en la espalda ¿Cómo fue posible que esto ocurriera? ¿Qué fue lo que hice mal? ¿Por qué no pude ganarme su confianza y respeto? ¿Estaba muy fuera de foco para esta realidad escolar mi proyecto pedagógico? ¿Tendré que salirme de mi papel de formador de valores? ¿Tendré que comportarme como el resto de mis colegas, con firmeza, dureza, reprensión y castigo? ¿Tendré, además, que hacer como si nada hubiese pasado? ¿Tendré que abandonar mi proyecto que considero innovador en el trato con este tipo de alumnos?

A pesar de estas reflexiones, Pedro se había tranquilizado. Sin demostrar emoción en su voz, usando un tono calmado pero categórico, les había dicho:

*“Tienen 15 minutos para conversar entre ustedes y en forma anónima devolverme el dinero que sustrajeron de mi billetera.”*

No se lo esperaban. Ni siquiera pronunciaron un ¡¿Qué...?! en reclamo. Ninguno de los alumnos presentes alegó por su inocencia, se miraron entre sí, tal vez acumulando coraje. Sólo Beto, que no había hablado, después de unos eternos segundos se atrevió a balbucear:

*“¿Está seguro, profesor, de que andaba con plata en la billetera?”*

La atmósfera era densa y su actitud delataba cierto grado de habitualidad con el hecho de ser tratados como sospechosos. Los más desafiantes le miraban como si estuviese iniciando un nuevo juego, un quiebre hacia una nueva etapa en la relación. La respuesta de Pedro no se dejó esperar:

*“¡Sí, tenía dinero en mi billetera!”*

Beto insistió:

*“¿Está seguro, seguro?”*

Pedro ignoró esta última intervención, tragó saliva y salió de la sala. Antes de cerrar la puerta dijo:

*“Vuelvo en 10 minutos. Espero que aparezca el dinero.”*

Al salir de la sala, Pedro tuvo la sensación que el tiempo se detenía. Mientras caminaba se preguntó:  
¿Qué hago si no aparece el dinero?

### **Preguntas de reflexión**

1. ¿Fue una decisión acertada la de Pedro de volver a la docencia? ¿Por qué?
2. Considerando las características del colegio y la de los alumnos del curso de Pedro, ¿era conveniente trabajar con una pedagogía de los afectos, con creación de espacios de confianza? ¿Por qué?
3. ¿Estiman que es adecuado y pertinente aplicar el criterio normativo y disciplinario que sostiene la profesora Rebeca? ¿Por qué?
4. ¿Fue correcta la decisión de Pedro de esperar hasta el final de la clase para salir de sus dudas respecto a la situación del dinero que desapareció?
5. ¿Qué otras lecturas pudiera tener la expresión del Director “Si usted. está bien, entonces, ¡sigamos adelante!”?
6. Teniendo presente las preguntas que Pedro se hace desde su estado de frustración, ¿qué opción le aconsejaría y por qué?
7. ¿Fue prudente que Pedro saliera de la sala mientras esperaba la devolución de su dinero? ¿Qué habría cambiado si se hubiera quedado?
8. Después de lo acontecido con los alumnos, ¿cuáles debieran ser los pasos a seguir de Pedro?

## UNA CUESTIÓN DE ÉTICA

En una comuna rural del centro de Chile había un colegio con una matrícula de 700 alumnos distribuidos en cursos desde pre kínder a 8° año básico, con una dotación de 40 docentes y 35 asistentes de la educación. El 80% de los estudiantes presentaba una condición de alta vulnerabilidad. De acuerdo a la clasificación realizada por el Ministerio de Educación, la escuela se ubicaba en el nivel socio-económico medio bajo. Una de las principales características de los alumnos era su escaso capital cultural, lo que representaba un desafío permanente en la labor profesional de los docentes.

La mayoría de los apoderados de este colegio realizaba trabajos agrícolas en temporada de cosechas y producción, lo cual significaba que no tenían ingresos económicos estables. El 50% de los apoderados no había terminado la enseñanza básica y el porcentaje de padres profesionales del colegio no superaba el 3%.

Ignacio, director del colegio, observaba fijamente el fondo de la taza de café que habitualmente tomaba a media mañana, buscando en ella una respuesta a la situación que debía resolver ese día. Pensaba en todas las conversaciones y detalles que fueron dando cuerpo a un hecho que parecía rutinario y que fue sumando distintas visiones hasta convertirse en una situación muy compleja.

Todo comenzó una mañana del mes de abril, cuando Ignacio regresaba del patio del colegio, como habitualmente lo hacía, tras observar el ingreso de los estudiantes después del toque del timbre del recreo de la mañana. Al llegar a su oficina se encontró con Isidora, Patricia y Pablo, alumnos de 7° año básico que lo esperaban inquietos. Al verlo venir, Pablo se adelantó y dijo con voz nerviosa:

*“Estamos aquí porque hemos puesto un reclamo contra Ricardo, el profesor de artes.”*

Sorprendido, Ignacio les preguntó la razón y los alumnos respondieron:

*“Es que el profesor nos habla en ‘doble sentido’ en sus clases. Cuenta historias íntimas para dar ejemplos de comportamiento, no ha sido cuidadoso con su aspecto personal y lo han visto con el cierre del pantalón abierto. Creemos que insinúa situaciones que no consideramos adecuadas.”*

Ante esta aseveración, Ignacio solicitó que ingresaran a su oficina y les preguntó directamente:

*“¿Qué entienden ustedes por ‘doble sentido’?”*

*“Nos cuenta historias que tienen que ver con sus relaciones matrimoniales, hace comentarios sobre la vida y problemas de su convivencia familiar y como él ha salido adelante”, respondió Patricia, mirando al suelo.*

Preocupado, Ignacio les preguntó:

*“¿A qué se refieren cuando dicen que estaba con el cierre abierto?.”*

*“Andaba con el cierre del pantalón abierto y se le veía todo, parte del vello púbico y, según algunos compañeros, algo más que eso”, reveló Isidora.*

*“Los varones utilizan ropa interior”, comentó Ignacio.*

*“Parece que el profesor no la usa. Se le veía todo”, replicó Pablo, mirando al director a los ojos.*

Ignacio tenía más de 30 años de ejercicio de la profesión y una vasta experiencia en dirección de establecimientos educacionales de distintos tipos. Hacía siete años que ocupaba el cargo de Director del colegio y nunca antes había tenido una acusación de este tipo en su carrera. Se sintió sorprendido y un tanto nervioso ante las dudas y cuestionamientos que le surgieron a partir del relato de los estudiantes. El país vivía un momento sensible respecto al tema, a causa de una serie de acusaciones de abuso sexual por parte de docentes o trabajadores del ámbito de la educación. Cada día la prensa publicaba nuevos casos en el país y también en el resto del mundo. Ignacio estaba consciente que muchas de estas acusaciones eran falsas, pero también había muchos casos en que las acusaciones resultaban verdaderas. No estaba seguro si debía creer a los estudiantes o confrontar las versiones directamente con el docente aludido.

### **Buscando una solución**

Sorprendido por el relato, Ignacio decidió convocar a una reunión extraordinaria a Pedro, el inspector general; él tenía una relación muy cercana con los profesores y estudiantes del colegio. Pedro y la orientadora estaban a cargo de monitorear y aplicar el Manual de Convivencia, lo que les permitía relacionarse permanentemente con los apoderados. En esta reunión participaron también el psicólogo, el asistente social y el jefe de la Unidad Técnico Pedagógica (UTP), el experto en currículum del colegio. El director expuso el caso en forma detallada y les solicitó asesoría para tomar una decisión sobre el camino a seguir. También les pidió discreción.

Tras escuchar el relato de los sucesos, el inspector general señaló:

*“La situación me parece preocupante y delicada. Los alumnos inventan cualquier excusa para salir de clases. Es muy fácil enlodar la imagen de un docente; no se debe creer todo lo que dicen. Este tipo de alumnos deberían ser sancionados fuertemente.” Para terminar, agregó enojado: “Deberíamos seleccionar de mejor forma a quienes ingresan a nuestro colegio.”*

Marysol, la orientadora, con voz preocupada, expresó:

*“Nuestro colegio es inclusivo, atiende a la diversidad y este tipo de problema estará siempre presente. La selección de estudiantes deja sin oportunidad a muchos que sólo cuentan con el colegio para salir adelante.”*

Ignacio miró a todos los presentes, respiró profundo y con voz seria agregó:

*“Me parece una situación delicada, no sólo por lo que respecta al profesor Ricardo y sus implicancias profesionales. Podríamos estar frente a una posible vulneración de derechos o abuso, desde el docente hacia los alumnos o podría ser desde los estudiantes hacia el docente.”*

Diego, jefe de la Unidad Técnica Pedagógica (UTP), tenía muchos años de experiencia en el colegio. Con una cara consternada, comentó:

*“Ricardo es un profesional intachable. Cumple con todo lo que se le exige desde el punto de vista profesional, y en su larga carrera solo ha tenido buenos comentarios. Son muchos los alumnos que pueden dar fe de él. En lo personal, al visitar sus clases y realizar el acompañamiento, he visto su calidad en el área y el buen manejo de grupo.”*

Marysol, quien se notaba incómoda, inmediatamente agregó:

*“Los estudiantes, si bien son algo desafiantes, también son buenos alumnos, no presentan problemas cognitivos.”*

El psicólogo, quien había estado en silencio hasta ese momento, manifestó:

*“Me parece una situación complicada. Se debe investigar si la denuncia realizada por los estudiantes es real o coincide en parte con la realidad. Es importante saber la versión del docente y, si es posible, tener una entrevista con él. Debemos tener claridad de su versión de los hechos e intentar una mediación que permita visualizar aspectos del comportamiento en ambos actores.”*

Pedro, muy molesto, señaló:

*“No debemos olvidar el origen de las familias de este establecimiento. En muchas ocasiones, los alumnos inventan situaciones para evitar estar en clases o perjudicar a un docente. Se debe tener*

*tino y cuidado con la investigación. Algunos alumnos y/o padres podrían realizar acusaciones falsas con la finalidad de conseguir algún beneficio económico.”*

### **En busca de respuestas**

Ignacio se cuestionó sobre la posibilidad de iniciar una investigación. No sabía si creer la versión de los alumnos. Ricardo siempre había sido un profesor intachable que llevaba muchísimos años trabajando en el colegio. Nunca antes el director había escuchado una acusación de este tipo contra el docente. Dudaba si el hecho sería un simple descuido de Ricardo o tal vez algo premeditado por las familias para conseguir recursos económicos. ¿Pero, existiría una falta ética por parte del profesor?

Luego de pensar y analizar la situación, y considerando las posiciones y diferentes puntos de vista de cada profesional, Ignacio decide iniciar una investigación a cargo del inspector general y del psicólogo. La investigación consistiría en preguntar, en forma reservada, a otros alumnos y docentes sobre lo sucedido. Además, solicita a Ricardo que no se presente a trabajar al día siguiente, para evitar exponerlo a comentarios de los estudiantes o de sus apoderados.

### **Se inicia la investigación**

Esa tarde, Ignacio citó a Ricardo a su oficina para conversar sobre lo sucedido. Tras escuchar los antecedentes, el profesor respondió:

*“Es necesario que aclaremos las cosas. Es verdad que yo andaba con el cierre abierto, pero eso fue un descuido, no tuve ninguna mala intención. Apenas me percaté de la situación me di vuelta y me subí el cierre. La situación provocó algunas burlas de los estudiantes, que yo simplemente ignoré.”*

Luego indicó:

*“No es verdad que yo cuente o relate situaciones íntimas en mis clases. Yo sólo trataba de dar un ejemplo sobre el respeto entre las personas. Soy un docente con más de 30 años de impecable labor profesional. Los alumnos involucrados son líderes negativos, hacen esto para perjudicarme y dañar mi imagen profesional. Creo que también persiguen otras consecuencias.”* Y mirando a los ojos al director, afirmó: *“Niego absolutamente todas las acusaciones.”*

Ignacio respondió:

*“El tema debe ser investigado. Mañana no darás clases, tomaremos medidas a partir de los antecedentes recogidos por el inspector general y el psicólogo. Te sugiero no hablar del tema y mantenerte dispuesto a entregar información. Si es necesario, tendrás que conversar con los estudiantes en una posible mediación.”*

Ricardo aceptó.

### **Comienzan a sumarse otros actores**

Al día siguiente se presentó ante el director Claudia, la madre de Patricia, para plantearle la inquietud ante el relato de su hija. La mujer estaba segura que su hija decía la verdad, pues la niña nunca antes había mentado sobre lo que sucedía en el colegio.

*“Creo que Ricardo no debería seguir dando clases. Obviamente tomará represalias contra mi hija, lo que afectaría su promedio.”*

*“Quédese tranquila, señora Claudia, estamos investigando la situación y tomaremos las medidas que sean necesarias.”*

*“Eso espero, Director. En este colegio nunca se hace nada... y si no se investiga voy a ir adonde los carabineros.”*

La denuncia contra Ricardo se filtró a otros docentes del establecimiento. A la mañana siguiente, un grupo de profesores se presentó en la oficina del director para solidarizar con Ricardo y solicitar sanciones a los alumnos que realizaron la acusación. Diego, jefe de la UTP, era quien lideraba el grupo y entró a la oficina en forma abrupta y violenta:

*“Ignacio, debes expulsar a Isidora, Patricia y Pablo. Debes defendernos de este tipo de acusaciones infundadas y malintencionadas.”*

Al día siguiente, Ignacio recibió otra visita: era Bruna, la esposa de Ricardo. Traía una licencia médica de su marido, firmada por un psiquiatra. Ella le informó al director que Ricardo estaba iniciando un proceso de jubilación anticipado por discapacidad psiquiátrica. Esta nueva información añadió aún más dudas al director y a la situación planteada.

En Chile, las jubilaciones de los docentes son extremadamente precarias y no permiten una subsistencia digna para los profesores jubilados. Pero aquellos profesores que se jubilan aduciendo discapacidad

psiquiátrica pueden recibir mayores jubilaciones. Al director ahora le surgieron varias interrogantes: ¿Será ésta una situación premeditada para aportar antecedentes al proceso de jubilación? ¿Será una depresión debido a la presión que tienen los docentes que trabajan en contextos de alta vulnerabilidad?

Ante este escenario y las distintas posiciones, Ignacio se encontró en la disyuntiva de dar respuesta a cada estamento. Por una parte, sentía que debía defender a los docentes. Por otro lado, creía que era importante respetar la posición de los apoderados y los alumnos. Ignacio sabía que los apoderados sentían que el colegio no acogía con responsabilidad las acusaciones de sus hijos y se sentían inseguros con profesores que tenían este tipo de conductas. Por otra parte, no sabía qué medidas tomar ante este tipo de denuncias. Según el inspector general, muchos apoderados y alumnos buscaban manchar el nombre del colegio o de algunos docentes, en un intento de buscar recompensas monetarias como indemnización.

### **Preguntas de reflexión**

1. ¿Qué decisión tomaría usted ante los acontecimientos relatados?
2. ¿Bastaría llevar a cabo una exhaustiva investigación sobre la conducta denunciada por los estudiantes y tomar las medidas más drásticas para terminar con situaciones de este tipo?
3. ¿Cómo intentaría recuperar la confianza profesional de un docente que se sentía amenazado o cuestionado por acusaciones falsas?
4. ¿Cree que un profesional de la educación puede aprovechar una situación como ésta para obtener una mejor jubilación?<sup>1</sup>
5. ¿Será conveniente que todo el cuerpo docente esté en conocimiento, a partir de información emanada del equipo directivo, sobre estas situaciones u otras, para evitar interpretaciones equivocadas y que permitan una reflexión como organización?
6. ¿De qué forma abordaría usted cada arista del caso presentado?

1 El porcentaje de discapacidad determina el sueldo que percibirá en su jubilación: a mayor porcentaje de discapacidad, mayor sueldo.

# **NOTAS DE ENSEÑANZA**



## INTRODUCCIÓN A LAS NOTAS DE ENSEÑANZA

### **Materiales curriculares para potenciar la educación de los docentes que aspiran a desempeñarse como directores de Enseñanza Básica y Media**

En Chile, los índices de alfabetización y escolaridad son altos, y el ritmo en que los colegios van cambiando debe acelerarse para coincidir con las crecientes demandas de la sociedad actual. En la actualidad, no sólo se necesita que los estudiantes sepan leer y escribir, sino que también sean capaces de trabajar colaborativamente, resolver problemas complejos, pensar críticamente y comunicarse con diferentes tipos de personas.

En enero de 2010, Chile se convirtió en el país número 31 en formar parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Como miembro, Chile se compromete con la misión de la OCDE de mejorar sus políticas económicas y de proveer las mejores oportunidades en cuanto a salud, educación y empleo para sus ciudadanos. Esto significa nuevas inversiones en la educación en todos los niveles. Chile ha avanzado, ya que el gasto en educación en todos los niveles como proporción de su PIB es del 6,9%, comparado con el promedio de la OCDE de 6,1%. Sin embargo, la proporción del presupuesto total de educación del gobierno destinado a la educación superior es del 19%, en comparación con el promedio de la OCDE de 21% (OCDE, 2011, p. 232).

Mayores reformas serán necesarias para mejorar las condiciones que influyen en el aprendizaje del estudiante. Finalmente, la verdadera reforma será ganada en las salas de clases y en los colegios de cada una de las regiones, por parte de profesores y directores que hayan tenido acceso a programas de desarrollo profesional. Éstos deben ofrecer a los educadores una completa y profunda comprensión de lo que implica el liderazgo, la estructura organizacional, los sistemas de evaluación y planificación estratégica, para crear un mejor camino en el campo educativo y que lleven a la escuela hacia la mejora continua.

### **Directores de colegio**

Los directores de colegio son quizás las personas mejor posicionadas para ejecutar este cambio a favor de los alumnos. El rol del director que se dedicaba a gestionar sólo el área administrativa del establecimiento debe renovarse para satisfacer las nuevas demandas que enfrenta la educación y los estudiantes del mundo. Los directores del siglo XXI no deben focalizarse sólo en tareas administrativas y tener altas expectativas para alumnos, profesores y la comunidad, sino que además deben apoyar y liderar grupos de profesores para que enseñen nuevas habilidades de forma innovadora.

Para tener éxito y prosperar en esta época, los directores necesitan capacitación y apoyo constante. El Ministerio de Educación de Chile ha puesto el énfasis en que se deben enfocar los esfuerzos y los recursos para el desarrollo de los directores.

### **El libro**

Este libro, con 15 casos desarrollados, representa un proyecto único e innovador co-patrocinado por el Ministerio de Educación de Chile y por la Oficina Regional del David Rockefeller Center for Latin American Studies de la Universidad de Harvard, para proveer materiales de trabajo para los programas de estudio, orientados tanto para estudiantes de pedagogía como para directores en ejercicio.

Nuestro trabajo involucró la capacitación de los directores que participaron en la redacción de este material y la entrega de los 15 borradores que fueron sometidos a un extenso proceso de edición, llegando, finalmente, a tener todos los casos disponibles en inglés y español.

Este libro está destinado para las personas encargadas de educar y apoyar a los directores. Cada uno de sus casos representa un modelo de cómo entrenar a los formadores de directores. Para aumentar el impacto de estos materiales, los profesores Katherine K. Merseth y James Honan de la Escuela de Postgrado en Educación de la Universidad de Harvard en Cambridge, Massachusetts, EEUU enseñarán como implementar estos materiales de manera efectiva a profesores de educación superior.

### **Los contenidos y el uso del libro**

Los materiales específicos de enseñanza, que se incluyen en este libro, son llamados casos de enseñanza. Cuando se combinan con una estrategia pedagógica particular, conocida como instrucción de método de caso, estos materiales ofrecen la posibilidad de estimular la educación de directores y otros profesionales en múltiples áreas de la educación. Tomando como referencia el éxito histórico que estos materiales y métodos han tenido en diversas áreas de formación profesional en Estados Unidos, como negocios, derecho, medicina y trabajo social, se vislumbra un futuro promisorio para su uso en la educación de directores (Merseth, 1991, 1996, 2013; Shulman, 1992; Sykes, 1989).

Las situaciones descritas en estos casos representan experiencias reales de directores de establecimientos educacionales en Chile. Esta característica es importante y única, ya que los materiales muestran la realidad tanto rural como urbana de las escuelas chilenas. Cada caso está delineado, es específico, casi siempre enfocándose en un dilema o problema particular, el cual requiere un seguimiento y una resolución por parte de los directores de colegio. Los casos involucran problemas

de estructura del colegio, políticas gubernamentales, recursos humanos, finanzas y creencias filosóficas que requieren toma de decisiones cuidadosas e inteligentes para liderar los colegios de manera efectiva. Puesto que estos temas son complejos y están entrelazados, la representación impresa de estos casos permitirá a los profesionales de la educación examinarlos más profunda y cuidadosamente, más allá de lo que les es posible a través de sus labores diarias.

De acuerdo con los investigadores, los casos y las instrucciones, basadas en los mismos, pueden ayudar a los participantes a desarrollar habilidades importantes de liderazgo, toma de decisiones, implementación de éstas y resolución de problemas. Los lectores de estos casos aprenderán a diagnosticar problemas, reconocer múltiples perspectivas e influencias y a adentrarse en el ejercicio de sugerir y analizar posibles soluciones y formas de actuar. Los casos ofrecen también un entorno adecuado para la indagación en donde los participantes pueden abordar varias alternativas de reforma y análisis práctico en un ambiente seguro, antes de hacerlo “en el mundo real.” Así, los directores pueden “probar” ideas y maneras de actuar, ensayando nuevas alternativas de acción al escuchar las interpretaciones y sugerencias de otros en la conversación.

### **¿Cuáles son los casos y qué es el método de caso?**

Exactamente, ¿qué es un caso? Aunque las definiciones pueden diferir, a veces ampliamente, los casos en este volumen son narraciones que intentan describir, de la forma más completa posible, prácticas concretas en escuelas y comunidades reales en Chile. Éstos buscan presentar múltiples perspectivas sobre el colegio y pueden incluir comentarios y observaciones específicos desde el punto de vista de profesores, alumnos, administradores y miembros de la comunidad. Los casos buenos llevan “una representación de la realidad” a las salas de educación superior para ser examinada, explorada y utilizada por educadores para aprender, estudiar y reflexionar sobre liderazgo. Los casos, en este volumen, no brindan un análisis o crítica de la situación —esa es responsabilidad del lector.

El término “método de caso” se refiere a la manera en que se usan los casos y hay una variedad de maneras que pueden emplearse. Los métodos pueden incluir la lectura individual de casos para auto-reflexionar y profundizar el conocimiento propio sobre distintas estrategias, o también pueden incluir oportunidades para interactuar con otros en un análisis activo y animado sobre la práctica. El método de caso puede incluir conversaciones sobre ellos, lideradas por facilitadores o debates sin un líder en específico. Cualquiera que sea el método, es importante recalcar que los “casos” y “métodos de casos” están estrechamente relacionados.

Los tipos y propósitos de los casos pueden diferir, a veces, de manera significativa. Los casos en la educación profesional tienden a tener tres propósitos generales: servir como ejemplares para

representar, estudiar y emular las mejores prácticas; exponer dilemas o problemas difíciles para practicar las habilidades de análisis y toma de decisiones; y proveer materiales de reflexión para profundizar el pensamiento y perspectivas personales (Merseeth, 1996). Este volumen en particular incluye casos que tratan de involucrar a los participantes en la segunda categoría: oportunidades para practicar las habilidades de análisis y toma de decisiones. Por eso, estos materiales intentan presentar un punto de vista equilibrado, ofreciendo múltiples perspectivas y experiencias de los distintos participantes para ayudar al lector a comprender diferentes aproximaciones y tensiones que el protagonista de cada caso debe enfrentar. Debido a esto, los casos idealmente fomentan una conversación activa acerca de situaciones difíciles, complejas y llenas de dilemas. Por lo mismo, respuestas y soluciones específicas no son asumidas.

### **Una guía para participantes en discusiones de casos**

El formato de las clases, para analizar y discutir casos, difiere de manera significativa del formato de presentaciones o seminarios más tradicionales. Por ejemplo, es esencial que los participantes sean proactivos y no esperen pasivamente la respuesta del profesor. Para que exista un aprendizaje efectivo, los participantes deben completar con antelación los ejercicios de preparación para el caso y leerlo con profundidad antes de que comience la discusión. Los participantes deben empezar la discusión ya familiarizados con toda la historia, los personajes, los temas y los dilemas que se presentan en el caso. El aprendizaje mediante la discusión de un caso es facilitado expresando ideas e interpretaciones propias sobre éste y escuchando las interpretaciones de los demás. Por eso, los participantes no sólo deben familiarizarse con el material, sino también deben estar preparados para presentar sus ideas, reflexiones, suposiciones y sugerencias. Sin embargo, escuchar es tan importante como hablar en este tipo de análisis, ya que una comunidad productiva de aprendizaje es aquella en la que los participantes desarrollan ideas basadas en las contribuciones de otros, resultando en un entendimiento más profundo y sólido de la situación. Durante todo el proceso, los participantes deben intentar ser reflexivos e internalizar ideas, al igual que estar conscientes de lo que está sucediendo alrededor de ellos. El aprendizaje que se logra mediante el método de caso puede ser muy entretenido y extremadamente útil para adquirir nuevos conocimientos y crecer como profesional.

### **Una guía para facilitadores de discusiones de casos**

Las habilidades que se necesitan para guiar discusiones de manera efectiva son múltiples y complejas. Primero y ante todo, los facilitadores deben adoptar una actitud en la que reconozcan que en la discusión no son las “estrellas” ni los “sabelotodo”, sino más bien “una guía que acompaña.” Los participantes son

los que deben liderar la discusión y el facilitador es el que la encamina sutilmente, aclarando preguntas u ofreciendo sugerencias. El papel del facilitador no es el de dar “la respuesta correcta”, sino que es responsabilidad de los participantes argumentar y debatir distintos cursos de acción y evaluarlos en relación con un posible resultado. Estos roles de facilitador y participantes sugieren un cambio en muchas de las suposiciones tradicionales que se tienen acerca del rol de profesores y de estudiantes en la educación superior.

En las discusiones de casos, el facilitador debe estar extremadamente familiarizado con los detalles del caso, los hechos, los personajes, el contexto, los temas y los dilemas de éste. Esto es importante porque el papel del facilitador es mantener la discusión basada solamente en el caso para poder optimizar el aprendizaje. Además, el facilitador debe asegurarse que todos los participantes sean escuchados y que se consideren con cuidado las ideas distintas y los diferentes puntos de vista. A menudo, el facilitador deberá mantener un registro de los comentarios y la discusión, tomando nota en el pizarrón para que los participantes recuerden el proceso de la discusión.

Es emocionante llevar casos reales de salas de clases chilenas a los programas de formación que tienen como objetivo educar a futuros docentes que llegarán a desempeñarse como directores de colegios. Confiamos en que los que utilicen estos materiales los considerarán tan útiles y satisfactorios como nosotros cuando los desarrollamos.

Katherine K. Merseth  
Cambridge, MA EEUU  
Diciembre de 2013

## REFERENCIAS

- Merseth, K. (1991). *The case for cases in teacher education (El caso para los casos en la educación de profesores)*. Washington, DC: American Association of Colleges of Teacher Education and the American Association of Higher Education (Asociación Estadounidense de Universidades para la Educación de Profesores y Asociación Estadounidense de Educación Superior)
- Merseth, K. (1996). *Cases and case methods in teacher education (Casos y métodos de casos en la educación de profesores)* In J. Sikula (Ed.), *Handbook of research in teacher education (Instructivo de investigación para la educación de profesores)* (pp. 722-744). Nueva York: MacMillan.
- Merseth, K. (Ed). (2013). *Being a Teacher (Ser un Profesor)*. Johannesburgo, Sudáfrica: Pearson International.
- Shulman, J. (Ed.). (1992). *Case methods in teacher education. (Métodos de caso en la educación de profesores)*. Nueva York: Teachers College Press.
- Sykes, G. (1989). *Learning to teach with cases (Aprender a enseñar con casos)* *Colloquy*, 2(2), 713.

## NOTAS DE ENSEÑANZA

### TEMARIO DE NOTAS DE ENSEÑANZA

#### **Liderazgo: Los dilemas respecto al propósito de las escuelas**

- Una educación cívica
- La gente de afuera
- Tradiciones ancestrales, realidades nuevas
- El recién llegado
- El colegio como motor de cambio

#### **Trabajando con múltiples interesados, incluyendo consejos**

- Una petición urgente
- La campana

#### **Liderando equipos docentes y grupos de profesores**

- ¿Calidad o igualdad?
- La razón detrás de las reglas

#### **Liderando profesores**

- Significado de la inclusión
- Una cuestión de vocación
- La profesora problemática
- Una decisión imposible
- Un camino sin retorno
- Una cuestión de ética



## **Liderazgo: Los dilemas respecto al propósito de las escuelas**



## **NOTA DE ENSEÑANZA: UNA EDUCACIÓN CÍVICA**

### Resumen del caso

Ernesto Díaz trabajó como director en un establecimiento laico, particular privado, con alumnos desde pre-escolar hasta cuarto año de enseñanza media, en el que estudiaban 1.300 alumnos y alumnas aproximadamente. La mayoría de los estudiantes provenían de familias de sectores medios y medios altos. Ernesto contrató a 60 docentes y tenía un consejo directivo que lo asistía en la toma de decisiones y en la implementación de proyectos cuyos objetivos eran ayudar a los estudiantes a lograr una excelencia académica. En la reunión mensual de la asamblea de padres, los apoderados le preguntaron a Ernesto: “¿Cuál es la posición del colegio frente a la decisión de los estudiantes de educación media de no ingresar a clases durante la movilización estudiantil planificada para el próximo martes 16 de mayo?” Ernesto respondió que cuando los estudiantes pedían permiso para participar en la movilización nacional, la escuela decía que no, porque no deseaba que los estudiantes perdieran tiempo de instrucción. Sin embargo, él se sentía algo incómodo con su respuesta y se preguntaba qué haría si los estudiantes participaban a pesar de su política y qué le diría a los padres si esto ocurría. Estaba en una posición delicada porque él verdaderamente cree que uno de los desafíos más importantes para los estudiantes del siglo 21 es desarrollar un pensamiento crítico y la habilidad de expresar esos pensamientos.

### Visión general

El caso presenta el dilema para el director respecto a velar por la seguridad de sus estudiantes y el aprendizaje en la sala de clases, al igual que la participación de sus estudiantes en una marcha a nivel nacional en la que algunos apoderados puedan no estar de acuerdo.

### **Sugerencias para discutir el caso**

1. Dada la naturaleza personal del dilema, sería interesante pedirle a los participantes que compartan sus propias experiencias de liderazgo y analizar si alguna vez han tenido que instituir alguna política con la que ellos no estaban de acuerdo.
2. El juego de roles sería un planteamiento eficiente para sacar a la superficie argumentos y el dilema presentado en este caso. Pedir a los participantes que jueguen los papeles de Ernesto, Germán y el hijo de Ernesto. ¿Hay algún término medio a establecer entre protestar y no protestar?
3. El rol de un líder requiere a menudo habilidades de negociación. ¿Cómo negociarías como director con los estudiantes? y, ¿Qué les dirías a los padres?

## **NOTA DE ENSEÑANZA: LA GENTE DE AFUERA**

### Resumen del caso

Este caso se centra en la experiencia de un coordinador académico de un colegio técnico profesional, con estudiantes desde 7° básico hasta 4° medio. El coordinador académico está intentando mejorar las relaciones entre los estudiantes de Chile y los estudiantes de Perú (el 28% del alumnado general). Siguiendo algunos pequeños pasos/estrategias, el coordinador académico propone a la directora del colegio que se realice una Expo Perú. Como parte de su propuesta, los alumnos chilenos y peruanos trabajarán juntos en proyectos para promover información y celebrar la cultura peruana en el colegio.

### Visión general

Este caso se centra en la polémica iniciativa que propone un coordinador académico con el objetivo de mejorar las relaciones entre los estudiantes chilenos y peruanos, en un colegio con una gran representación de estudiantes peruanos. La pregunta fundamental es ¿hasta qué grado los colegios deberían reflejar la cultura, etnias y nacionalidades de sus alumnos? ¿Es el rol de los colegios mantenerse neutrales? O, ¿debiesen trabajar en reconocer y enfatizar la diversidad?

### **Sugerencias para discutir el caso**

1. Toma estratégica de decisiones
  - a. Si tú fueras el director de esta escuela, ¿qué harías?, ¿por qué?
  - b. ¿Cómo se mediría el éxito de la Expo Perú?
2. Cultura/valores de la escuela
  - a. ¿Cómo se desarrolla una cultura de respeto mutuo en una escuela?
  - b. ¿Qué rol debiesen desempeñar los actores principales en estas actividades?
3. Próximos pasos
  - a. ¿Qué debiese hacer el coordinador académico si el director decide no seguir con la idea de la Expo Perú?
  - b. ¿Qué podrían hacer después los estudiantes y padres? ¿Por qué?

## **NOTA DE ENSEÑANZA: TRADICIONES ANCESTRALES, REALIDADES NUEVAS**

### Resumen del caso

Juan es el nuevo director de un colegio público local con estudiantes que cursan desde 1° hasta 8° año básico; el cien por ciento de los estudiantes es de origen indígena. Pese a la existencia de un decreto del Ministerio de Educación que indica rescatar la cultura ancestral con celebraciones culturales y actividades relacionadas, los padres y profesores de la escuela fueron reticentes en llevarlas a cabo de forma comprometida. En lugar de esto, prefirieron enfocarse en temas y cuestiones que eran considerados más útiles y relevantes al contexto actual, junto con las inquietudes de los estudiantes. Juan se dirigió a los profesores y padres de la escuela para entender mejor estas dos conflictivas perspectivas.

### Visión general

Este caso ilustra los desafíos asociados con la clarificación de roles y responsabilidades en las decisiones curriculares y co-curriculares de las escuelas. El dilema que enfrenta el director en este caso es cómo equilibrar las diferentes perspectivas y puntos de vista respecto al tema de la inclusión cultural y ancestral.

### **Sugerencias para discutir el caso**

1. ¿Qué debiese hacer Juan? ¿Por qué?
2. ¿Qué rol específico debiesen desempeñar las autoridades educativas (municipal y nacional), el director de la escuela, profesores, padres y estudiantes al tomar decisiones en este tipo de situaciones?
3. ¿Es conveniente proponerle a una comunidad cultivar la aceptación de su cultura ancestral como parte de las actividades curriculares y co-curriculares de la escuela?

## NOTA DE ENSEÑANZA: EL RECIÉN LLEGADO

### Resumen del caso

Sergio es un profesor con experiencia que recientemente fue nombrado Director de un colegio particular subvencionado y laico, situado en una comuna urbana con alta vulnerabilidad social. La escuela, con una población de 1.000 niños desde primero básico hasta cuarto medio, tiene como meta proporcionar una formación académica con valores que permitan a los estudiantes adquirir las competencias necesarias para encontrar trabajo y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus familias. Como nuevo director, Sergio enfrenta la resistencia de su equipo de trabajo en temas de disciplina.

### Visión general

El rol del director es el tema principal en este caso, especialmente el rol de un nuevo director. ¿Hasta qué punto debiesen realizarse cambios y qué tan importante es la disciplina en esta escuela? El caso presenta una buena oportunidad para discutir la cultura de una escuela y cómo, si es necesario, pudiese ser cambiada.

### **Sugerencias para discutir el caso**

1. Al ingresar a una nueva escuela, ¿qué pasos debiese tomar inicialmente el director? ¿Qué tan pronto debiese contemplar cambios?
2. ¿Debiese un nuevo director confrontar directamente a aquellos que lo desafían? ¿Cómo?
3. ¿Qué debiese hacer un nuevo director para manejar las tensiones previas entre el personal? ¿Ignorarlas, abordar a cada miembro del equipo individualmente, o de forma colectiva?

## **NOTA DE ENSEÑANZA: EL COLEGIO COMO MOTOR DE CAMBIO**

### Resumen del caso

Iván se desempeñaba como profesor de Ciencias y Jefe Técnico de una escuela que atendía a niños desde el nivel preescolar hasta enseñanza media, perteneciente a una congregación católica. Debido a su reputación y buen trabajo, Iván es contactado por una fundación educacional y le ofrecen el puesto de Director en un colegio más grande y con vocación en la formación técnica y profesional ubicado en otra ciudad. Este nuevo colegio educa a estudiantes en riesgo social. Como nuevo líder, Iván entra en conflicto con el directorio sobre si algunos estudiantes debiesen ingresar a la universidad en lugar de entrar a un colegio de formación técnica después de graduarse de la escuela.

### Visión general

Este caso abre la pregunta sobre el propósito de la educación superior. Con una población especial, ¿es justo dirigirlos hacia una vocación más técnica en vez de una trayectoria universitaria? Además, ¿quién debiese tener el poder para decidir, al director de la escuela, cada estudiante con sus familias o el directorio?

### **Sugerencias para discutir el caso**

1. Iván se ve en un conflicto con el directorio sobre el propósito de la educación superior para estudiantes de entornos desfavorecidos. ¿Cómo debiese decidir el director qué es lo mejor para los estudiantes?
2. ¿Cuál es el rol del director de una escuela respecto a defender la misión de la misma, si no está de acuerdo con ésta?
3. ¿A qué edad debiesen optar los estudiantes ingresar a una escuela con vocación técnica a una escuela que los prepare para ir a la universidad?
4. ¿Cuál es el rol de la educación superior en la sociedad?

## **Trabajando con múltiples interesados, incluyendo Consejos**



## **NOTA DE ENSEÑANZA: UNA PETICIÓN URGENTE**

### Resumen del caso

Francisco era jefe de la Unidad Técnica Pedagógica de un colegio particular subvencionado mixto, ubicado en un sector popular de una ciudad del sur de Chile. Con una matrícula de más de 1.000 alumnos, el colegio ofrecía desde educación pre básica hasta cuarto medio con un enfoque científico-humanista. El colegio planteaba entregar una educación de excelencia basada en valores, buen trato, inclusión y respeto. Muchos alumnos con necesidades educativas especiales asisten a este colegio.

Rita, profesora del primer año básico y de mucha trayectoria y éxito en el colegio, es reconocida por su gran compromiso profesional, sus habilidades de enseñanza y su competencia académica. Su interacción positiva con los alumnos la convierte en una profesional exitosa en la enseñanza, lo que la ha llevado a ganarse muchos reconocimientos.

Apunto de estallar en lágrimas, Rita le dice a Francisco que está pasando por un momento particularmente difícil con su clase, ya que hay muchos estudiantes con necesidades educativas especiales. También, que ha observado que de 45 niños y niñas, ocho alumnos matriculados no cumplen la edad obligatoria al 31 de marzo. Ella sentía que les faltaba la madurez cognitiva requerida para este nivel y le solicitaba una asistente de aula para que otros niños en la clase no se atrasaran.

Francisco comentó la petición de Rita con el equipo de gestión del colegio y se dio cuenta que los estudiantes que no cumplían con la edad obligatoria estaban en el colegio para completar los cupos de matrícula. El dueño rechazó la solicitud por razones financieras. A Francisco le quedó claro que dos visiones estaban en juego: Una estaba relacionada con la necesidad de llenar cupos para recibir la subvención, y la otra, con la necesidad de tener una asistente de aula y la inquietud de que los estudiantes aprendan de forma apropiada. ¿Cómo puede lograr el equilibrio entre estas dos posturas siendo el líder pedagógico?

### Visión general

Este caso refleja la tensión que un jefe de la Unidad Técnica Pedagógica enfrenta al tratar de equilibrar las necesidades de los estudiantes y profesores. Si bien es importante aceptar a todos los alumnos y enseñarles de diferentes maneras dependiendo de sus necesidades, ¿puede este método alcanzar un límite natural y agotar las capacidades de incluso los profesores más talentosos?

**Sugerencias para discutir el caso**

1. Si no hay dinero para una asistente de aula, ¿qué podría solicitar Francisco?
2. Si fueras el encargado de administración que se encuentra en el medio entre los profesores y los dueños del colegio, ¿cuál sería tu rol?
3. ¿A quién le debe su lealtad Francisco: a la profesora, a los padres, a los alumnos o a los dueños?

## NOTA DE ENSEÑANZA: LA CAMPANA

### Resumen del caso

El 100% de los graduados del establecimiento Los Maitenes, ubicado en una pequeña localidad en el centro de Chile, ingresa a la educación superior. Los puntajes de los 400 estudiantes (hombres y mujeres) son ejemplares. Cada miembro del consejo docente del colegio valora mucho el alto nivel de autonomía que tienen al tomar decisiones sobre su ciclo, hasta que el director rechazó una decisión tomada por el coordinador de enseñanza básica. Ante ello, varias preguntas surgieron respecto al grado de autonomía y el buen funcionamiento de toda la escuela.

### Visión general

Este caso examina el dilema de la responsabilidad y la autonomía. ¿Hasta qué grado es la conformidad necesaria para un buen funcionamiento de la escuela y qué rol debiese tener el director para alcanzar coherencia en una escuela que, particularmente, ha funcionado bien? ¿Es un cambio necesario?

### **Sugerencias para discutir el caso**

1. Los directores de escuelas suelen comulgar y promulgar medidas de fe y confianza en sus subordinados. Sin embargo, cuando un subordinado toma una decisión que va en contra de la cultura de la escuela, el director debe intervenir. La pregunta es ¿Cómo?
2. Cuando estás en desacuerdo con una decisión tomada por un miembro del equipo que es tu subordinado, ¿qué haces?
3. ¿Cuándo es importante manejar estos temas en privado? ¿es apropiado discutir decisiones en público?
4. Si un miembro del equipo es abiertamente desafiante contigo, ¿qué haces?



## **Liderando equipos docentes y grupos de profesores**



## NOTA DE ENSEÑANZA: ¿CALIDAD O IGUALDAD?

### Resumen del caso

María era la Directora de un establecimiento particular subvencionado mixto de gran tamaño, desde los niveles de pre kínder hasta cuarto medio, ubicado en un barrio vulnerable del sector sur de Santiago, conocido por su alto tráfico de drogas y armas. Pese a estos desafíos, la escuela ha ido mejorando sus resultados en exámenes nacionales, hasta el presente año cuando los puntajes bajaron. María tuvo una conversación con sus profesores en la que exploraron por qué los puntajes habían bajado.

### Visión general

Los directores de las escuelas deben establecer responsabilidad en los profesores sin ser demasiado críticos con ellos, especialmente si parecen estar trabajando duro. ¿Cómo puede un director apoyar a los profesores y a la vez demandar resultados de alta calidad? Los docentes también deben entender su rol en el bienestar general de la escuela donde importan tanto los resultados individuales de la clase como la escuela en general. El caso ofrece una buena oportunidad para hablar de la cultura de una escuela.

### **Sugerencias para discutir el caso**

1. ¿Cuál es el impacto de la pobreza en el aprendizaje? ¿Debe uno resolver las condiciones de pobreza antes de abordar objetivos de aprendizaje académico?
2. ¿Debiesen los estudiantes que tienen problemas severos de comportamiento y emocionales, con falta de motivación y padres ausentes, quedarse en la escuela e interrumpir el aprendizaje de otros? ¿Cuál es la obligación de la escuela con estos niños?
3. ¿Cómo debiese un director equilibrar las exigencias que conlleva enseñar a estudiantes difíciles con el bienestar de los profesores? ¿Deberían ser expulsados los alumnos difíciles?
4. ¿Debiese la excelencia ser sacrificada por la equidad y el compromiso de enseñar a todos los estudiantes independientemente de su procedencia?

## **NOTA DE ENSEÑANZA: LA RAZÓN DETRÁS DE LAS REGLAS**

### Resumen del caso

En este caso se destacan los desafíos que involucra la mejora de la atmósfera y cultura de una escuela, a través de la modificación del reglamento interno. En este ejemplo, la directora de un liceo, quien lleva seis meses en el cargo, convoca a una reunión especial a los profesores del Liceo para discutir posibles cambios/mejoras en las políticas y en los procedimientos respecto a la disciplina de los estudiantes, como resultado de incidentes recientes. El director y los profesores se involucraron en una polémica discusión sobre posibles castigos para los alumnos que infringen las reglas. Una propuesta específica es solicitar a quienes infringen el reglamento que barran el patio y limpien el Liceo como un castigo. Varios docentes estaban preocupados de que esta propuesta de sanción pueda no ser una estrategia óptima para incentivar a los estudiantes a que personifiquen los valores de la escuela y los comportamientos deseados. La discusión continuó sin solución evidente.

### Visión general

En este caso se destacan los desafíos que enfrentan el director y sus profesores al querer establecer las reglas y políticas disciplinarias que personifiquen los valores y la cultura del Liceo. Decidir sobre la naturaleza de la disciplina brinda una oportunidad para evaluar si las infracciones a las reglas merecen un castigo o si más bien se utilizan como una oportunidad para enseñar acerca de los valores y el respeto en la comunidad. Si una escuela desea enseñar respeto, ¿es un acto punitivo la acción apropiada?

### **Sugerencias para discutir el caso**

1. Discusiones principales sobre temas desafiantes
  - a. ¿Cómo evaluarías el desempeño del director como líder en este caso?
  - b. ¿Fue buena idea convocar a los profesores a una reunión especial para discutir el tema de la disciplina de los estudiantes? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?
2. Reglas y regulaciones/Atmósfera de la escuela/Cultura
  - a. ¿Qué rol juegan las reglas y regulaciones en el desarrollo de la atmósfera/cultura de una escuela?
  - b. ¿Hasta qué punto pueden los cambios de las reglas y regulaciones cambiar/mejorar la atmósfera/cultura de una escuela?
3. Pasos a tomar
  - a. ¿Qué debiese hacer el director para progresar en la conversación sobre la disciplina de los estudiantes?



# Liderando Profesores



## NOTA DE ENSEÑANZA: SIGNIFICADO DE LA INCLUSIÓN

### Resumen del caso

El centro de padres de una escuela con cobertura pre escolar y educación básica completa, ubicada en un pequeño pueblo semi rural de la zona central de Chile, solicitó una reunión formal con la directora del colegio para discutir inquietudes sobre uno de los profesores de la escuela quien estaba desatendiendo las necesidades de sus niños por estar extremadamente preocupada de estudiantes con necesidades educativas especiales. Cuando la directora de la escuela comunicó estas inquietudes a la profesora en cuestión, ella expresó su gran desacuerdo, tanto con el diagnóstico del problema como con las modificaciones propuestas para llevar a cabo en una situación como esta dentro del aula.

### Visión general

Este caso se centra en el tema de la educación inclusiva y el papel que desempeñan los padres y profesores en cómo podrían ser apoyados de la mejor forma los estudiantes con necesidades especiales dentro de la sala de clases. Plantea el desafío de que al tratar de cubrir las necesidades de todos los estudiantes, a veces, puede resultar en que ninguna de las necesidades de los alumnos sea cubierta. ¿Qué se debiera esperar, de forma realista, de un profesor con 30 estudiantes en una sala?

### **Sugerencias para discutir el caso**

1. Educación inclusiva
  - a. ¿Cuáles son las maneras más efectivas para que un equipo de liderazgo de una escuela y sus profesores desarrollen y ejecuten una estrategia de educación inclusiva?
  - b. ¿Cómo puede una escuela comunicarse de la mejor manera con los padres sobre educación inclusiva?
2. Evaluación
  - a. ¿Qué rol podrían desempeñar los resultados de la evaluación en discusiones sobre educación inclusiva?
  - b. ¿Cómo podría esta información ser usada para lograr la colaboración de profesores, padres y estudiantes?
3. Pasos a tomar
  - a. ¿Qué debiese hacer la directora en este caso? ¿Por qué?
  - b. ¿Qué debiesen hacer los padres en este caso? ¿Por qué?
  - c. ¿Qué debiesen hacer los profesores en este caso? ¿Por qué?

## NOTA DE ENSEÑANZA: UNA CUESTIÓN DE VOCACIÓN

### Resumen del caso

Amanda ha sido la directora de un establecimiento educacional de dependencia particular, subvencionado por el Estado, cuyos estudiantes inscritos de 6 a 26 años están diagnosticados con discapacidad intelectual, trastornos autistas, daño cerebral y síndrome de Down. Muchos de los estudiantes tienen una condición de pobreza y han sufrido de desapego, lo que los ha llevado a manifestar serios problemas de comportamiento. Al ingresar la directora a la sala, observó cómo Susana, la nueva profesora del equipo docente, intentaba detener una violenta riña entre dos alumnos. La directora necesitaba decidir cómo manejar a uno de los estudiantes en cuestión, quien cuenta con dotes académicos pero está perturbado emocionalmente. La nueva profesora era incapaz de controlar la clase.

### Visión general

El caso explora el delicado equilibrio que una directora de escuela debe alcanzar entre el apoyo a un nuevo profesor y asegurar que el aprendizaje esté sucediendo en cada clase. El estado emocional del profesor debe ser tomado en consideración. El caso ilustra el delicado equilibrio para ser un líder escolar eficiente.

### **Sugerencias para discutir el caso**

1. Este caso presenta el dilema de velar por cada estudiante individualmente y por el bienestar de toda la clase. ¿Hasta qué punto se debe sacrificar uno por el otro?
2. ¿Cómo puede un director apoyar de la mejor manera a un profesor nuevo que está teniendo problemas con la disciplina de su clase? ¿Debiese el director remover siempre a los estudiantes difíciles de la clase?
3. ¿Cómo puede un director determinar, durante el proceso de contratación, si un nuevo docente podrá manejar su clase exitosamente? ¿Qué tipo de preguntas se deben incluir en la entrevista?
4. ¿Es posible que algunos alumnos estén tan perturbados emocionalmente que no debiesen ser educados en una escuela?

## **NOTA DE ENSEÑANZA: LA PROFESORA PROBLEMÁTICA**

### Resumen del caso

Ema es la directora de una pequeña escuela especial de párvulos particular subvencionada para niños con dificultades socio-afectivas quienes, también, tienen problemas de comprensión y expresión de su propia lengua materna. Una de sus profesoras, Leonor, es sumamente exitosa ayudando a estudiantes con habilidades académicas, pero no atiende las necesidades sociales y emocionales de los estudiantes. Algunos padres sienten que es fría y despreocupada. Ema se cuestiona si Leonor, quien es la cuñada del dueño, debiese continuar enseñando en la escuela.

### Visión general

Este caso presenta algunos de los desafíos interpersonales de ser una líder escolar. Cómo evalúas a una profesora que logra altos resultados en un aspecto del trabajo educativo, pero falla en otra área. La directora debe evaluar cuál es más importante y cómo cambiar el comportamiento de la docente.

### **Sugerencias para discutir el caso**

1. Pese a varias conversaciones sobre las necesidades emocionales de los niños, Leonor insiste que no es el rol del profesor “amar” a los niños. ¿Estás de acuerdo?
2. ¿Es el logro académico más importante que cubrir las necesidades socio-afectivas de estudiantes con educación especial?
3. ¿Cómo debiese Ema manejar las quejas de los padres? ¿Debiese reportarlas al dueño de la escuela? ¿Cómo?

## NOTA DE ENSEÑANZA: UNA DECISIÓN IMPOSIBLE

### Resumen del caso

Marcos era el director de un colegio municipal pequeño de enseñanza básica con 300 estudiantes. La mayoría de los alumnos era de un estrato socioeconómico bajo y con niveles de vulnerabilidad alto, aunque su rendimiento a nivel regional y nacional era sobresaliente. Marcos se enfrentó al reto de tener que elegir entre dos miembros del equipo de trabajo a un nuevo encargado de convivencia escolar para el colegio.

### Visión general

El caso da a conocer las decisiones que un director de escuela debe tomar sobre la selección del personal. Cómo decidir entre dos candidatos internos con habilidades y fortalezas especiales. Las decisiones sobre el personal son algunas de las más importantes que un director de escuela debe tomar y, este caso, permite un saludable debate para hablar respecto a este tema.

### **Sugerencias para discutir el caso**

Este es un caso acerca de la toma de decisiones para seleccionar al personal en una pequeña comunidad muy unida. Aunque la decisión debió haber sido tomada por un comité, todos los miembros del comité le otorgaron al director la última palabra.

1. ¿Cuál es la mejor manera que un director puede utilizar para motivar a los miembros del equipo a participar en la toma de decisiones importantes de la escuela? ¿Debería conversar con cada individuo en privado o realizar una reunión pública?
2. ¿Cómo es la toma de decisiones en equipo en una escuela saludable? ¿Son las decisiones en equipo siempre factibles y las mejores?
3. ¿Qué puede hacer un director para asegurarse que todas las voces sean escuchadas?

## **NOTAS DE ENSEÑANZA: UN CAMINO SIN RETORNO**

### Resumen del caso

Este caso está basado en la experiencia de un profesor de filosofía y profesor jefe del tercero medio en un colegio de administración municipal que impartía clases de kínder a 4° año de enseñanza media. El profesor se ve desafiado y descompuesto por un incidente que ocurrió en su aula el día anterior. Al volver a su sala de clases después de estar ausente por cinco minutos para fotocopiar un material para utilizar ese día, el profesor se dio cuenta que su maletín había sido abierto y que el dinero había sido extraído de su billetera (la cual había dejado en el maletín). El docente había trabajado muy duro para establecer una relación de confianza con sus estudiantes, por eso, este incidente era especialmente molesto para él. Decidió, de forma calmada y categórica, invitar a los estudiantes a discutir la situación entre ellos y devolver el dinero que sustrajeron de la billetera en forma anónima. Les dijo a los estudiantes que dejaría la sala de clases y volvería pronto.

### Visión general

Este caso considera el lazo de confianza y respeto entre el profesor y el estudiante. ¿Qué acción debiese tomar el profesor cuando este lazo es quebrantado? ¿Enojo y disciplina o comprensión y discusión? ¿Se puede recuperar la confianza?

**Sugerencias para discutir el caso**

1. Estableciendo relaciones de confianza entre profesores y estudiantes
  - a. ¿Qué nos enseña este caso acerca de maneras de establecer relaciones de confianza entre profesores y estudiantes?
  - b. ¿Fue efectiva la manera en que abordó el tema el profesor? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?
2. Valores personales
  - a. En este caso, ¿cómo puede el profesor poner en una balanza sus propios valores personales asociados a la confianza, respeto, ética, etc., con su situación real como educador?
  - b. ¿Cómo pueden los profesores inculcar de la mejor forma estos valores en sus estudiantes?
3. Pasos a tomar
  - a. ¿Qué debiese hacer/decir el docente cuando vuelva a la sala de clases? ¿Por qué?
  - b. ¿Qué debiese hacer el profesor si el dinero que falta no ha sido devuelto?

## **NOTA DE ENSEÑANZA: UNA CUESTIÓN DE ÉTICA**

### Resumen del caso

Este caso destaca los dilemas que enfrenta un director de un colegio con 700 alumnos desde pre kínder a 8° año básico. El problema específico es una queja presentada por tres estudiantes de 7° año básico sobre la conducta de un profesor de artes. El director decidió convocar al consejo directivo a una reunión extraordinaria debido a las acusaciones, en busca de asesoría de cómo proceder. Decide comenzar una investigación de la situación y en la mitad del proceso de investigación, la esposa del profesor de artes le informa al director que su marido ha decidido jubilarse anticipadamente debido a una discapacidad psiquiátrica.

### Visión general

Este caso explora la acción del director de un colegio en respuesta a las quejas realizadas por los estudiantes. ¿Qué tan seriamente debiese el director considerar tales acusaciones? ¿Debiesen los directores compartir estas alegaciones con el profesor antes de poner en marcha la investigación? El caso expone el balance que el director de un colegio debe manejar entre la competencia que, a veces, se presenta entre las partes interesadas, en este caso entre estudiantes y profesores.

### **Sugerencias para discutir el caso**

1. Manejar asuntos complejos/sensibles
  - a. ¿Cuáles fueron las fortalezas y debilidades de la forma como el director de la escuela abordó este problema?
  - b. ¿Qué hubieras hecho diferente en este caso? ¿Por qué?
2. Comunicación/Recopilación de información
  - a. ¿Qué tipo de información debiese ser compartida en situaciones difíciles como la descrita en este caso?
  - b. ¿Qué tipo de información falta en este caso?
3. Pasos a tomar
  - a. ¿Qué debiese hacer el director en este caso?
  - b. ¿Qué debiese hacer el director en el futuro frente a acusaciones similares?





