

Autonomía y gestión en los centros educativos: el caso de Fe y Alegría¹

Lorena Alcázar – Instituto Apoyo



Introducción

El problema de la educación pública se encuentra en la actualidad entre las grandes prioridades del país, tanto por parte del gobierno como del público en general. Se reconoce que aunque en los últimos años se ha avanzado mucho, particularmente en el aspecto de cobertura², el aumento en los niveles de dicho indicador no se ha visto acompañado de una mejora en la calidad³.

Por otro lado, en recientes investigaciones de diversos aspectos del sector educativo⁴, se encontró que existe la percepción, tanto por parte de los funcionarios públicos del sector como de expertos de la sociedad civil, que los colegios pertenecientes al programa Fe y Alegría se desempeñan mejor que los colegios públicos que no pertenecen al programa. Ello se manifiesta

*«...existe la percepción...
que los colegios
pertenecientes al programa
Fe y Alegría se desempeñan
mejor que los colegios
públicos que no
pertenecen al programa»*

ría en la mayor participación de niñas en las escuelas, tasas más altas de asistencia, menores tasas de repetición y un mejor rendimiento estudiantil. El mejor funcionamiento de los colegios de Fe y Alegría se produciría en un contexto en el que estos colegios, aunque pertenecen a una organización educativa internacional, se encuentran limitados por el marco institucional del sector; por ejemplo, sus docentes reciben los mismos salarios que los del resto del sector educativo público y se rigen por la ley del profesorado.

Este estudio compara la gestión y resultados educativos de las escuelas incluidas en el programa Fe y Alegría (FYA) con la de los centros educativos públicos, con el fin de identificar las características distintivas y factores clave que contribuyen a los mejores resultados. Se espera así que el estudio contribuya al diseño de las reformas y políticas del sector educativo, así como al debate sobre reformas educativas, mostrando los esfuerzos del programa y sus logros específicos dentro de las limitaciones impuestas por el marco institucional público educativo. Además, aporta conclusiones y recomendaciones específicas, extraídas de las

1/ Resumen del documento titulado "Hacia una mayor autonomía y mejor gestión en los centros educativos en el Perú. El caso de Fe y Alegría", desarrollado en el marco del Concurso de Investigación CIES 2001, auspiciado por ACIDI-IDRC. Podrá descargar la versión completa de este documento desde www.consortio.org/programa2001.asp

2/ Actualmente, 97 de cada 100 niños de entre 6 y 11 años, están oficialmente matriculados en alguna escuela.

3/ De acuerdo con los resultados obtenidos en las pruebas de Lenguaje y Matemática para cuarto grado de primaria en el Perú y otros países de la región, aplicadas en 1997 por la UNESCO, el Perú se encuentra a la cola de América Latina en ambas materias. Aun más, según los resultados preliminares de la evaluación del aprendizaje 2001, presentados recientemente por el Ministerio Educación, el rendimiento de los alumnos muestra muy bajas calificaciones con relación a lo que debiera ser su rendimiento de acuerdo con el currículo y el nivel de estudios.

4/ Servicio Informativo Iberoamericano (2000). "Esfuerzos con Fe y Alegría para mejorar la educación" (www.oei.org).

lecciones del análisis del caso Fe y Alegría, sobre qué aspectos de la gestión educativa se pueden reproducir para mejorar la calidad del sector educativo público.

Para esto se realizó un análisis comparativo entre los resultados de las variables de desempeño o logro (puntaje obtenido en las pruebas de rendimiento), tasa de asistencia con extra-edad y los indicadores de eficiencia interna anual de los alumnos de las escuelas urbanas de Lima y Callao pertenecientes al programa FYA y una muestra de alumnos de escuelas públicas urbanas que no pertenecen a dicho programa, también de Lima y Callao⁵. Se aplicaron pruebas de rendimiento CRE-CER 98⁶ en las áreas de Comunicación Integral y Lógico Matemática, a los alumnos de 4to y 6to grado de primaria de 23 centros educativos de FYA, ubicados en los departamentos de Lima y Callao (de un total de 24). Los resultados de las pruebas de rendimiento de los colegios públicos y privados urbanos, ubicados en los departamentos de Lima y Callao, fueron proporcionados por la Unidad de Medición de la Calidad (UMC) del Ministerio de Educación (MED). Los distritos donde se ubican los colegios de FYA y los públicos y privados incluidos en la muestra proporcionada por el MED, no necesariamente son los mismos.

En segundo lugar, se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo de algunas de las características más importantes de la gestión de los centros educativos de FYA, en aspectos tales como selección de docentes; evaluación, supervisión y sanción de docentes; incentivos a los docentes; papel del Director y de los padres de familia, a través de encuestas, *focus groups* y entrevistas a docentes, directores y autoridades del programa.

Adicionalmente, se incorporó en el análisis información relevante sobre el docente y el alumno, con el fin de contar con mayores datos sobre los componentes del programa de FYA. En el caso de información sobre docentes, se realizó un análisis comparativo entre los que trabajan en una escuela de FYA y los que trabajan en una escuela pública.

El programa de Fe y Alegría

FYA es un "Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social", que nace en Venezuela, en 1955. Su origen es producto de una iniciativa privada, cuyo objetivo es ampliar la cobertura educativa y brindar servicios educativos de calidad a los grupos empobrecidos y excluidos para potenciar su desarrollo personal y participación social. Consecuente con esta percepción, inicia su labor con la fundación de escuelas primarias en zonas marginales.



«Actualmente, FYA está presente en 14 países, 13 de los cuales pertenecen a América Latina»

Es una institución de la Iglesia Católica, auspiciada por la Compañía de Jesús (Orden jesuita); sin embargo, está integrada casi en su totalidad por personal no religioso. Actualmente, FYA está presente en 14 países, 13 de los cuales pertenecen a América Latina. Los países miembros de dicha federación son: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Venezuela.

FYA junto con la participación de la comunidad local, el apoyo de entidades privadas y sobre la base de acuerdos con los respectivos gobiernos, ha logrado expandirse, convirtiéndose en una alternativa educacional viable para los niños de los sectores más pobres. En cada uno de los países donde se encuentra FYA, este se ha identificado como educación pública y opera en el marco del sistema público, bajo acuerdos con los respectivos gobiernos. Las remuneraciones de los docentes son asumidas por el Ministerio de Educación respectivo, participando las comunidades en la construcción de la infraestructura de la escuela. La Oficina Nacional de cada país supervisa la calidad de

5/ En el caso de los indicadores de eficiencia interna, se compara los datos de todos los colegios de FYA de Lima y Callao, con los datos de todos los colegios públicos ubicados en los distritos de Lima y Callao donde hay colegios de FYA. La tasa de asistencia con extra-edad y los indicadores sobre eficiencia interna han sido obtenidos de las bases del Censo Escolar del año 1999 y 2000 del MED.

6/ Las pruebas de rendimiento aplicadas en el presente estudio, han sido diseñadas por la Unidad de Medición de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación

«...los alumnos de los colegios de FYA muestran mejores promedios de rendimiento que aquellos provenientes de los colegios públicos, en las dos áreas de desarrollo evaluadas (Comunicación Integral y Lógico Matemática)»

la educación brindada, ofrece capacitación y actualización a sus docentes y directores de las escuelas y coordina sus actividades.

FYA en el Perú inicia sus actividades en 1966, con la creación de cinco centros educativos ubicados en zonas pobres del departamento de Lima. A través de los años, su acción se ha expandido en ámbito y modalidades educativas en los asentamientos marginales en el nivel nacional. En la actualidad, FYA está presente en la costa, sierra y selva con aproximadamente 70.000 alumnos, 3.200 docentes, 58 grandes centros educativos, 4 proyectos rurales con 95 escuelas y diversos programas educativos de formación técnica (CEO, programas de generación de empleo, escuela empresa) y educación especial⁷. Los 58 centros educativos están distribuidos en 16 departamentos del país: Amazonas, Ancash, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Callao, Cusco, Ica, La Libertad, Lambayeque, Lima, Loreto, Moquegua, Piura, Puno y Tacna (47% de ellos están ubicados en el departamento de Lima).

Actualmente, FYA tiene un convenio firmado con el MED, en el que se reconocen las actividades educativas que realiza dicha asociación en el ámbito nacional, como actividades de prioritario interés para el sector educación. Adicionalmente, se señalan las características típicas de los colegios de FYA: derecho a elegir los equipos directivos y profesores, gratuidad en las mismas condiciones de los colegios estatales, colaboración de los padres de familia e integridad de la propuesta educativa. El último convenio firmado entre FYA y el MED fue en el año 2001, en el que también se firmó una Adenda. En esta última se acordó lo siguiente: (i) se amplió en 10 años adicionales, el plazo consignado en el anterior convenio y (ii) se otorga reconocimiento oficial a las acciones de capacitación docente que brinda FYA.

Evidencias de la comparación

El estudio mostró que los colegios de FYA presentan mejores resultados en las pruebas de rendimiento y en los indicadores de eficiencia interna que los colegios públicos. Se encontró que los alumnos de los colegios de FYA muestran mejores promedios de rendimiento que aquellos provenientes de los colegios públicos, en las dos áreas de desarrollo evaluadas (Comunicación Integral y Lógico Matemática). Estas diferencias de rendimiento encontradas son significativas estadísticamente.

De la información también se deduce que existen claras diferencias entre los centros educativos de FYA y aquellos gestionados por el Estado. Esta disparidad favorece a los colegios de FYA, tanto en el nivel primario como en la secundaria, en todas las variables de eficiencia interna anual analizadas en el presente informe (tasa de asistencia con extra-edad, tasa de conclusión, tasas de aprobación e índice global de escolarización). Los logros más claros se pueden observar en la tasa de asistencia con extra-edad y la tasa de conclusión (y, por lo tanto, de retiro) de los colegios de FYA.

Los promedios de rendimiento de los colegios de FYA son más cercanos a los promedios de rendimiento obtenidos por los colegios privados que a los promedios de los colegios públicos, siendo incluso mejores en algún caso.

Estos resultados podrían explicarse, en parte, por la atracción que estos colegios ejercen sobre los padres de familia más responsables. Como los colegios de FYA son los de mejor reputación y a la vez los que demandan mayor dedicación, es muy probable que tanto los padres de familia como los alumnos sean los "mejores" de la zona. Sin embargo, aun considerando que los colegios de FYA atraigan a los mejores niños de las zonas, cabe notar que buscan también atraer a los más pobres y solo trabajan en las zonas más pobres y marginales de las ciudades. De hecho, el análisis de los resultados de las pruebas de rendimiento compara distritos únicamente pobres en el caso de los colegios de FYA, con una muestra de todos los distritos de Lima y Callao, en el caso de colegios públicos y privados. Debido a ello es posible concluir que, en cuanto a logros académicos, los colegios de FYA presentan mejores resultados que los colegios públicos.

7/ "Fe y Alegría: Una alternativa educativa de calidad para los empobrecidos", Primer Seminario Internacional "Investigación para una mejor educación". Lima, 2001.

Dentro del grupo de colegios de FYA, se encontró que los mejores colegios (aquellos que obtuvieron los más altos puntajes) son los que tienen mayor años de antigüedad. Es de esperar que estos colegios se encuentren ya sólidamente establecidos, y que sus docentes estén más capacitados y compenetrados con los objetivos y modo de trabajo del programa de FYA. Este resultado muestra, por otro lado, la relación entre el nivel socioeconómico de las familias y el rendimiento de los niños, ya que los colegios que lograron los mejores rendimientos son los más antiguos y se encuentran ubicados en zonas que ya no son tan marginales o pobres, tal como eran al momento de su creación. FYA normalmente establece colegios en zonas muy marginales, pero estas se van urbanizando y desarrollando con el transcurso del tiempo.

Componentes del sistema educativo de FYA

En relación con los estudiantes, si bien FYA se ha destacado por educar a niños y jóvenes de sectores o zona muy marginales, y es reconocido por ello, se podría presumir que atrae a los mejores niños o jóvenes de dichas zonas. Esta afirmación podría deberse a que dada la mayor demanda, los colegios de FYA realizan un proceso de selección de alumnos al momento del ingreso o que se produce un proceso de autoselección por parte de las familias. En este último caso, se tendría que las "mejores" familias son las que más se acercan a los colegios de FYA o las que realizan de manera más activa, los esfuerzos por lograr el ingreso de sus hijos a estos colegios. La mayoría de los padres de familia sabe, antes que sus hijos ingresen a las escuelas de FYA, que tiene que colaborar y participar en las actividades del centro educativo y a pesar de ello, deciden inscribir a sus hijos en dichas escuelas. Por lo tanto, se puede decir que los padres que tienen a sus hijos en los colegios de FYA, son relativamente más preocupados y colaboradores.

En las encuestas a docentes y directores de las escuelas de FYA, se registraron porcentajes elevados de la existencia de un proceso de selección de alumnos para

«...se puede decir que los padres que tienen a sus hijos en los colegios de FYA, son relativamente más preocupados y colaboradores»



ingresar a dichos colegios (examen de rendimiento, entrevistas con padres, hermanos en dichas escuelas o niños de bajos recursos). Otro mecanismo mencionado para que los alumnos ingresen a las escuelas de FYA, es estar primeros en la cola que se forma en la puerta del colegio, el día de la matrícula de los alumnos. De acuerdo con las entrevistas, sin embargo, se señaló que dado que en la mayoría de los casos hay efectivamente una gran demanda por parte de los padres de familia para que sus hijos estudien en un colegio de FYA, se realizan procesos de selección que buscan dar preferencia a los niños que tienen hermanos que están estudiando en el centro educativo (CE), que vivan cerca al colegio, que sean pobres y en los casos en que se toman pruebas, conocer el desarrollo intelectual para identificar problemas de aprendizaje.

Cabe mencionar que de acuerdo con los representantes de la oficina central de FYA, no es un objetivo del programa seleccionar a los mejores alumnos de cada zona, sino llegar a los marginados, a los más pobres y excluidos del sistema educativo, por lo que algunos de los procesos de selección contradicen el objetivo de la institución.

Por otro lado, sin embargo, el estudio encontró en cuanto a los indicadores socioeconómicos de los niños, que son los alumnos de los colegios de FYA quienes, en mayor proporción, realizan algún trabajo remunerado



o algún trabajo familiar no remunerado, en comparación con los alumnos de los colegios públicos. Este resultado sí evidenciaría la preocupación de los colegios de FYA por atraer niños más necesitados.

Una posible hipótesis con respecto al mejor funcionamiento de los colegios de FYA, es que cuentan con mejores docentes. Ello ocurriría debido a que a pesar de que los colegios de FYA trabajan bajo el mismo esquema público, son capaces de atraer o seleccionar mejores docentes que los colegios públicos en general.

Para comprobar la validez o no de dicha hipótesis se compara, en primer lugar, las características de los docentes en cuanto a su formación y experiencia (nivel de escolaridad alcanzado, colegio público o privado, tipo de institución donde estudiaron la docencia, porcentajes de contratados, promedio de años de experiencia como docente). Al respecto, no se encontraron mayores diferencias. Solo se encontró algunas diferencias, aunque no muy significativas, en lo referente a la experiencia: los docentes de los colegios públicos tienen, en promedio, 2 años más ejerciendo la profesión que los de las escuelas de FYA. Además, un mayor porcentaje de docentes de los colegios públicos ha trabajado en un colegio público anteriormente, mientras que los docentes de FYA, en mayores porcentajes, han trabajado antes en colegios privados u otros de FYA.

En segundo lugar, se encontró que el perfil socioeconómico de los docentes de los colegios de FYA y de los colegios públicos es similar. Sin embargo, se registraron algunas pequeñas diferencias, entre las que cabe destacar, por ejemplo, que hay un mayor porcentaje de mujeres que enseña en los colegios de FYA y mayores porcentajes de padres y madres de docentes del sector público con nivel educativo "superior".

Adicionalmente, a pesar de que el nivel educativo del cónyuge del docente que trabaja en cualquiera de los

dos tipos de colegios mencionados es similar, el nivel de ingreso familiar es superior en el caso de los hogares donde vive el docente que trabaja en una escuela de FYA. Ello se presenta a pesar de que los sueldos como docente son similares (682 soles mensuales versus 659 soles mensuales que ganan los docentes de FYA y del sector estatal, respectivamente) y que los docentes de FYA, en menor porcentaje, tienen trabajo adicional; en este último caso, le dedican un número de horas menor que a su trabajo como docente (actividad económica principal). Esto podría deberse a que los docentes de las escuelas de FYA ganen más en el trabajo adicional que tienen, en comparación con lo que ganan los docentes del sector público en ese mismo tipo de trabajo, o a que el cónyuge o algún miembro del hogar gane más en comparación con lo que ganan en el hogar del docente de la escuela pública.

Finalmente, se encontró que los docentes de FYA se perciben como diferentes de aquellos de los colegios públicos (el 64% de los docentes de FYA siente que son mejores que los docentes que trabajan en las escuelas públicas). Estas diferencias podrían explicarse porque los docentes de FYA poseen características muchas veces no medibles o cuantificables. Adicionalmente a estas, hay un conjunto de características que los docentes han ido adquiriendo dentro del sistema de FYA, como la mística y el mayor compromiso que posee la mayoría de ellos, la capacitación y actualización continua, el reconocimiento a su trabajo, el acompañamiento a su trabajo, entre otros.

Los colegios de FYA reciben recursos adicionales a los que el MED les proporciona. La Oficina Central de FYA es una de las instituciones que brinda recursos a los colegios, aparte de la ayuda que recibe de instituciones privadas y de las congregaciones religiosas, pero estos son principalmente para la capacitación de los docentes e infraestructura. De la Oficina Central de FYA reciben el 10% del total de la venta de las rifas que realice cada escuela anualmente, además de los servicios de capacitación a los docentes (financiados total o parcialmente) y directores, la provisión inicial de infraestructura y el apoyo general de la Oficina Central (apoyo

«...a pesar de que los colegios de FYA trabajan bajo el mismo esquema público, son capaces de atraer o seleccionar mejores docentes que los colegios públicos en general»

intangibles). Adicionalmente, los centros educativos de FYA tienen como posibles fuentes de recursos: ayuda o donaciones del sector privado y de las agencias donantes internacionales (en su mayoría, de la misma congregación a la que pertenece la directora de la escuela); así como, al igual que los colegios públicos, la capacidad de poder generar sus propios recursos a través de la realización de diferentes actividades.

Según las autoridades de la Oficina Central de FYA, los recursos recaudados de diferentes fuentes son invertidos en capacitaciones para los docentes, para el mantenimiento de la escuela, para pagarle un poco más al director (debido a que hacen doble turno y solo se les paga un sueldo), para pagar los servicios básicos (algunos de ellos son asumidos por los organismos intermedios), para mobiliario, material educativo y didáctico y para la biblioteca.

En general, las escuelas de FYA, a diferencia de las públicas en general, cuentan con ambientes y materiales educativos adecuados para el desarrollo de las sesiones de clases. Ello a pesar de que reciben menos mobiliario y materiales de parte del MED. El buen estado de la infraestructura, así como la disponibilidad de mobiliario, ambientes y materiales adecuados, se explica principalmente por el apoyo que obtiene de instituciones privadas, de congregaciones religiosas y del esfuerzo de los propios padres de familia.

La gestión de los colegios de FYA

Los colegios de FYA seleccionan a sus docentes, aunque del análisis comparado de estos con los de los colegios públicos, no se encontraron diferencias significativas directamente observables en cuanto al perfil de los docentes, excepto por una diferencia en años de experiencia. Ello coincide con lo manifestado por los representantes de FYA, respecto de que buscan mayormente docentes jóvenes, para luego formarlos dentro del programa.

El proceso de selección de los docentes consiste en que la Oficina Central de FYA hace una preselección (la cual puede no ser utilizada por el director de la escuela) y luego los directores seleccionan a los docentes, sobre la base de la información de las fichas de inscripción, los currículum vitae y entrevista personal (en algunos casos se le pide que realice una clase modelo). Esta posibilidad que tienen las escuelas de FYA de poder proponer a su personal docente, obedece a la existencia de un convenio entre FYA y el MED. Sin embargo, cabe mencionar que legalmente el director de cualquier centro educativo en el país tiene el dere-

«El buen estado de la infraestructura, así como la disponibilidad de mobiliario, ambientes y materiales adecuados, se explica principalmente por el apoyo que obtiene de instituciones privadas, de congregaciones religiosas y del esfuerzo de los propios padres de familia»

cho de proponer o seleccionar a los docentes, pero esto no se cumple en los centros educativos públicos.

Por otro lado, si bien los centros educativos de FYA tienen la ventaja de seleccionar a sus docentes, ello no asegura que estén satisfechos con el desempeño de todos ellos. Frente a problemas con los docentes, solo en el caso de los contratados, al igual que el resto de colegios públicos, la Dirección del centro educativo tiene la facultad de cambiarlo. En el caso de los docentes nombrados, ni la Dirección de la escuela ni la Oficina Central de FYA tienen la capacidad para despedirlos, excepto luego de un proceso administrativo muy difícil, el cual requiere de la dedicación del representante de la Oficina Central. En todo caso, cabe mencionar que, a diferencia de los demás colegios públicos, en casos extremos, se cuenta con el personal adecuado para llevar adelante el proceso.

Además de la selección de docentes, la gestión de un centro educativo depende fuertemente de las políticas de personal, en especial con relación al docente. En los colegios de FYA, la supervisión, monitoreo y evaluación de los docentes son considerados de vital importancia, razón por la cual se realiza un importante y continuo esfuerzo en el seguimiento de estos indicadores.

Según los resultados, en las escuelas de FYA se supervisa o evalúa el trabajo docente de forma regular, siendo la principal persona encargada de ello, el director o subdirector (también participa personal de la Oficina Central de FYA y los padres de familia). Entre las formas de supervisión o evaluación mencionadas destacan: la observación de aula y conversaciones entre los docentes y el Director sobre su trabajo. La mayoría de los directores de los colegios de FYA comparten los resultados de la supervisión y seguimiento con los mismos docentes, a través de reuniones en donde todos ellos se encuentran presentes.



«En los colegios de FYA, la supervisión, monitoreo y evaluación de los docentes son considerados de vital importancia, razón por la cual se realiza un importante y continuo esfuerzo en el seguimiento de estos indicadores»

Si bien se realizan evaluaciones estructuradas una o pocas veces al año, se hace un continuo seguimiento y acompañamiento al docente, que incluye conversaciones directas y revisión de la programación, control de asistencia y puntualidad, entre otros aspectos. Es muy frecuente también que los coordinadores o subdirectores realicen observaciones de aula. Adicionalmente, la Oficina Central de FYA hace un monitoreo a los docentes en forma bimestral o semestral, a través de visitas de aula. Al final del monitoreo, la oficina presenta un informe al Director de la escuela.

Es importante mencionar que casi el total de docentes mencionó que tiene confianza en las evaluaciones que realiza el colegio donde trabajan.

Adicionalmente, en los colegios de FYA se lleva un control de la puntualidad y asistencia de los docentes.

Estas son controladas principalmente por la directora o subdirectora del colegio, así como por los propios padres de familia. En la mayoría de los casos, el control se basa en un seguimiento estricto y en la aplicación de sanciones "morales" frente a las faltas, y sanciones económicas en casos extremos.

Aunque los colegios de FYA están limitados por las mismas reglas del sistema público en cuanto a la imposición de sanciones, en ellos se realiza también un importante esfuerzo por corregir las faltas que se detectan en el desempeño de sus docentes. La sanción que se aplica a los docentes que cometen alguna falta es más una sanción moral, mediante cartas de compromiso para no volver a cometer tal falta, conversaciones entre el docente y el director y presión de todos los miembros del colegio.

Cabe destacar que si fallan todos los esfuerzos de los miembros de la escuela y las faltas del docente persisten, interviene la Oficina Central de FYA. Así, existe la posibilidad inclusive de despido si, luego de un intensivo trabajo de la Oficina Central de FYA con los Organismos Intermedios, el docente continúa cometiendo las faltas en forma reiterada.

En los colegios de FYA no existen incentivos monetarios para los docentes. Sin embargo, los incentivos no monetarios son muy importantes en estos colegios, en particular las capacitaciones y actualizaciones (a cargo del propio programa de FYA), la mística, el trabajo en equipo, reconocimiento al docente por su trabajo, acompañamiento al trabajo del docente y el sentido de pertenencia a la institución. Estos aspectos son identificados por los docentes como muy importantes para su trabajo en la escuela.

El papel del Director es otro de los aspectos clave de la gestión de las escuelas de FYA. Cada escuela, a través principalmente de su dirección, diseña su modelo de organización y de gestión a la medida de sus necesidades y características. Cada colegio construye su propio proyecto educativo comunitario, para lo cual toma en cuenta la visión, misión y lineamientos comunes institucionales y los adecua a las necesidades y expectativas de los docentes, alumnos y padres de familia, y a las características del contexto donde se ubica.

Casi la totalidad de las escuelas de FYA están dirigidas por alguna congregación religiosa. Como se mencionó, existe un compromiso moral entre el Director y los docentes, los alumnos y los padres de familia, el cual es manejado directamente por el mismo Director. Cabe resaltar un dato importante: en estos colegios, las funciones que cumplen tanto el Director como el

Subdirector son diferentes a las que cumplen sus homólogos en los colegios públicos. En los colegios de FYA, la función del Subdirector es clave porque es el encargado de toda la parte pedagógica (responsable del tipo de pedagogía que se aplica en el centro educativo, de las capacitaciones a los docentes, del proceso de aprendizaje, entre otros); mientras que el Director se encarga de la gestión del centro educativo.

En las escuelas de FYA, además, el Director o Directora tiene libertad para establecer horarios de clase, determinar los contenidos pedagógicos, elegir los cursos de capacitación para sus docentes, brindar incentivos no monetarios, decidir sobre los materiales con los que se van a trabajar durante la sesión de clase, seleccionar a sus docentes e incluso sancionarlos. Cabe anotar que solo en el caso del otorgamiento de incentivos no monetarios a los docentes, los directores y docentes manifestaron que el que el centro educativo "no tiene libertad".

El papel de los padres de familia es otro de los elementos fundamentales. Ellos, guiados por la dirección del colegio, participan activamente en la educación de sus hijos y el cuidado de la escuela.

¿Qué se puede reproducir en los colegios del sector público?

Si bien se encuentra que muchos de los aspectos positivos de la gestión de los colegios de FYA responden directamente a las características especiales de dicha institución, hay mucho también de lo que se puede aprender e intentar reproducir en los colegios del sector público en general.

La mejor labor y disposición de los docentes de los colegios de FYA, responde al esfuerzo intenso y dedicado en cuanto a su supervisión y evaluación continua. Esta tarea, llevada a cabo principalmente por la propia dirección del colegio, podría ser imitada en los colegios públicos en general. Sin embargo, tanto la supervisión como la evaluación de los docentes debería hacerla personal capacitado y que tenga la confianza de los docentes, como es el caso de los colegios de FYA.

Es necesario brindar más y mejor capacitación y actualización a los docentes. Además, se deben realizar esfuerzos por lograr que el docente se sienta reconocido, acompañado, que pueda tener una relación horizontal y comunicativa con el Director y con los demás docentes.

Es necesario otorgar una mayor importancia al papel de los padres de familia, no solo en aspectos de manejo de



recursos e infraestructura, sino también haciéndolos más partícipes y responsables de los aspectos propiamente educativos y de control y relación con los docentes.

Otro de los aspectos clave es el fortalecimiento de los directores. Ellos deben ser realmente autoridades dentro del colegio y contar con el apoyo y respeto de los miembros de la comunidad educativa escolar. Sin embargo, también deben mantener una buena relación y contar con un apoyo significativo de parte de los representantes del sector. Para lograrlo es imprescindible el previo fortalecimiento de los directores y personal de los órganos intermedios y la reorganización del sector.

Se debe crear un clima donde haya trabajo en equipo y respeto mutuo entre la dirección, los docentes, alumnos y padres de familia. Si bien en los colegios de FYA el respeto y confianza en la supervisión, evaluación y sanción, así como el buen ambiente de trabajo en general, podrían estar relacionados con la figura religiosa que representa el Director que pertenece a una congregación, ello no impediría analizar otros mecanismos que cumplan una función similar. En los colegios públicos se podría, por ejemplo, atar la supervisión y evaluación a sanciones y premios de otro tipo (monetario, por ejemplo) y cambiar las reglas de juego, de tal forma que se logre una mayor credibilidad y transparencia en el sector.

«La mejor labor y disposición de los docentes de los colegios de FYA, responde al esfuerzo intenso y dedicado en cuanto a su supervisión y evaluación continua. Esta tarea... podría ser imitada en los colegios públicos en general»