

TRADICIÓN ESCOLAR: UNA GESTIÓN BASADA EN LA INDIVIDUALIDAD Y LA COLECTIVIDAD

*Fernando Flores Vázquez*¹

*Kajisa Tetsuya*²

Resumen

El artículo tiene como propósito general dar a conocer las características sobresalientes de la gestión escolar que desarrollan cuatro directores de educación básica de Japón. Se parte del supuesto de que en la escuela japonesa, los directores se dedican a trabajar de forma pragmática sin reflexionar sobre su propio proceder; algunas interrogantes expuestas son ¿existe una teoría pedagógica o administrativa que dé soporte al trabajo de los directores?, ¿es producto de un trabajo colegiado o de un desarrollo individual por excelencia parte del éxito del nivel de competitividad de la escuelas japonesas? Este estudio exploratorio basado en entrevistas individuales plantea referentes conceptuales que repasan concepciones sobre gestión escolar. Un hallazgo significativo al analizar los aportes de estos directores es rescatar que en una escuela demandante y estricta, la educación está dirigida al afecto, el talento y el ánimo. Finalmente, podemos afirmar que estos directores desarrollan de manera amplia actividades asociadas a lo pedagógico, organizacional administrativo y lo comunitario, anteponiendo la norma a todo suceso de la escuela.

Palabras clave: Gestión, Gestión Educativa, Gestión

Escolar.

Abstract

The general purpose of this article is to present the outstanding characteristics of school management developed by four directors of basic education in Japan. Some of the questions raised are: Is there a pedagogical or administrative theory that supports the work of principals? Is part of the success of the level of competitiveness of Japanese schools the product of collegial work or of individual development par excellence? This exploratory study based on individual interviews presents some conceptual references, which review conceptions of school management. A significant finding when analyzing the contributions of these principals is to rescue that in a demanding and strict school, education is directed towards affection, talent and spirit. Finally, we can affirm that these principals carry out a wide range of activities associated with pedagogical, organizational, administrative, and community aspects; putting the norm before all school events.

Keywords: Management, Educational Management, School Management.

Introducción

1 Fernando Flores Vázquez, fernandofloresdirector@gmail.com Profesor de Educación Primaria (Escuela Normal "Prof. Enrique Zamora Palafox de Zaragoza, Puebla; México). Licenciado en Físico-Química (Universidad Autónoma de Tlaxcala, México). Maestro en Investigación Educativa (Universidad La Salle, Plantel Benavente. Puebla, México). Doctor en Educación (Centro de Estudios Superiores en Educación. Ciudad de México). Director del Centro de Posgrado del Benemérito Instituto Normal del Estado "Gral. Juan Crisóstomo Bonilla" 2014-2018 Puebla, México. Actualmente Subdirector Académico.

2 KajisaTetsuya, es investigador de tiempo completo de la Universidad Pedagógica de Hyogo, en donde ha sido designado dos veces Rector, actualmente ocupa ese puesto; tiene el grado de doctor en Administración Educativa por la Universidad de Kyushu Japón; ha sido uno de los más fuertes precursores de la Autonomía en la escuela japonesa y participó como asesor y colaborador de la presente investigación.

El objetivo del estudio exploratorio planteado fue reconocer las características que presentan en su dinámica de gestión escolar cuatro directores de educación básica de Japón. De esta manera, se inicia con la idea de indagar ¿qué sucede en la gestión escolar que desarrollan los directores de primaria y secundaria en Japón?; además, conocer por qué ha tenido tanto éxito la escuela japonesa. A nivel mundial, se le reconoce como un ejemplo a seguir, puesto que el sistema educativo japonés tiene toda una tradición histórica organizacional, que nos ha dejado un legado valioso tanto en la enseñanza como en el aprendizaje, administración y gestión escolar. También cabe resaltar que existen problemas de desgaste emocional en los maestros y los alumnos, debido a los largos horarios de trabajo, incluso el alto índice de suicidios “(...) donde se deseaba una sociedad llena de bienes, por el contrario lo que se ha conseguido es algo completamente inesperado. Es decir, lo que se ha logrado ha sido un menosprecio de la naturaleza humana y un empobrecimiento en las relaciones humanas” (Education in Japan, 2010, p. 29).

Si queremos una respuesta inmediata a las preguntas realizadas, podemos decir que el orden, la disciplina, y la perseverancia han sido las causas del alto nivel de competitividad de su sistema, pero ¿cómo probar que un sistema puede, por un lado, llevar a los docentes y alumnos a un nivel de excelencia en su desempeño y, por otro lado, afectar los estados de salud de los mismos?. Sin pretender agotar el tema, se presentan cuestiones relacionadas con el contexto, donde se describen algunas características sociales, económicas y geográficas de Japón, resaltando su liderazgo en Asia y algunas de sus costumbres, que lo encaminan a un desarrollo y un encuentro dialéctico entre la lucha por mantener sus tradiciones culturales y la modernidad que lo empuja hacia el avance científico.

El estudio parte de algunas consideraciones de la educación japonesa, un país que ha sido un fuerte representante de los mejores avances en educación en Asia, que ha obtenido los mejores lugares en los exámenes de PISA y que ha tenido un increíble desarrollo tecnológico producto de su avance en las ciencias entre otras cosas. En el campo de la gestión, se debe puntualizar que el ascenso a puestos directivos y de docencia son concursables; además, la disciplina que muestran los maestros cuando se incorporan al servicio permite reconocerlos como profesores muy dedicados y eficaces .

Los rasgos anteriores son muy generales y nos obligaron a reflexionar sobre algunos cuestionamientos que, a través de entrevistas abiertas a cuatro directores, permitieron alcanzar respuestas significativas. Las pregun-

tas específicas se derivaron a partir de los siguientes cuestionamientos ¿el trabajo del director es igual al de un administrador de una empresa?; ¿existe una teoría pedagógica o administrativa que dé soporte al trabajo de los directores?; ¿se dedican los directores japoneses a trabajar de forma pragmática sin reflexionar sobre su propio proceder?; ¿existe un respeto verdadero hacia los directivos, como una tradición cultural, o el trabajo ordenado se desarrolla bajo un sistema represivo? y, por último, nos propusimos investigar si parte del éxito en el nivel de competitividad de la escuelas japonesas es producto de un trabajo colegiado o de un desarrollo individual por excelencia.

La información recabada nos permite conocer las características laborales de la educación básica a nivel nacional en Japón, en datos extraídos de la tesis de maestría de Horiuchi (2010), estadísticas que complementan y aportan elementos de contraste con los resultados de la investigación básica que se realizó a nivel regional. Los resultados tienen coincidencia en los aspectos de participación del género femenino en puestos directivos, edad y experiencia de los directores en relación con los cuatro directores entrevistados. El estudio plantea un marco conceptual, con el propósito de revisar la orientación y la concepción que de esta disciplina tienen los docentes que laboran en universidades asiáticas.

El estudio exploratorio presenta un enfoque cualitativo. Se parte del siguiente supuesto: por tradición y orden, la escuela japonesa se organiza en relación a una línea de autoridad vertical; existe por norma un respeto extraordinario para los directivos, a quienes se les considera como los líderes de la comunidad escolar. Para elaborar el instrumento y posteriormente procesar la información, se definieron cuatro categorías de análisis en las que se agruparon las preguntas. Además, se elaboró el estudio con un diseño de caso, cuya muestra fue de manera intencional, seleccionando a dos escuelas primarias y dos escuelas secundarias. Se previó que tuvieran características similares y que estuvieran ubicadas en zona de provincia y en zonas urbanas de la prefectura de Hyogo. De esta forma, se seleccionaron a dos directores de primaria y a dos directores de secundaria de cada contexto a los que se les aplicó una entrevista abierta que fue grabada para revisar posteriormente sus respuestas.

En cuanto a los resultados, se inicia con la descripción de temas como el desempeño y la participación activa de los directores japoneses. Se presenta un análisis de las concepciones que manejan los directores, acerca de gestión y educación, y sus maneras de aplicación; también las formas de organización del trabajo en equipo, la distribución de horarios, la repartición de grupos

y los aspectos que se consideran al elaborar su plan de trabajo.

Finalmente, se presenta una visión general de las relaciones que se dan entre directivo y profesor en los aspectos de socialización, motivación y observación del trabajo académico de los maestros.

1. Contexto social

La escuela japonesa tiene una misión muy especial que debe cumplir para el desarrollo de la sociedad. Esta escuela es una institución del mundo moderno, en su seno, se forman las nuevas generaciones y en sus aulas se transmiten conocimientos, valores sociales y morales, producto de una cultura milenaria. Sin embargo, ella no funciona mecánicamente como otras instituciones del mundo; tiene un contexto propio que la hace diferente a las demás.

Ese contexto es Japón, un país con grandes contrastes y contradicciones. Por un lado, es una nación altamente desarrollada en tecnología, ciencia y urbanidad; por el otro, es una nación con una enorme falta de calidez humana, donde se podría vivir con tanta felicidad debido al paraíso tecnológico, pero existe una gran tristeza reflejada en el silencio de sus calles por la escasez de niños y la falta de juegos debido a su ocupación en el estudio extraescolar.

Producto de lo que ofrece el desarrollo científico y tecnológico, se convierte a esta nación en un paraíso terrenal; sin embargo contrasta lo anterior - para quienes tenemos otra visión del mundo - donde nos es extraño la ausencia de los gritos de los niños en las ciudades, el murmullo de la gente, la falta de música en los comercios o la plática en el autobús.

Una sociedad con un gran desarrollo tecnológico, y que está sujeta a horarios y a tiempos que se respetan hasta el exceso. Sin embargo, no hay un espacio para que los niños sientan lo que es el afecto de sus padres, lo que es el amor en toda su vitalidad no solo reproductora, sino también en su aspecto de sensualidad y espiritualidad que otras culturas guardamos celosamente en el calor del hogar.

La familia es una vieja referencia, una formalidad que dura un ciclo de vida de cualquier otra especie animal. Los niños, al entrar en la adolescencia o más tarde en la juventud, en edad promedio de 18 años, abandonan el hogar paterno para buscar otros horizontes.

Japón es una sociedad que ha cimentado su futuro en la competencia, razón que hace que sus hombres y mujeres pierdan una buena parte de su vida con el temor al fracaso. La lucha por la supervivencia es una lucha

que profundiza el individualismo y busca los satisfactores que se le presentan, ello provoca un alto grado de consumismo.

Es una sociedad que ha crecido en medio de calamidades climáticas, tal como se afirma en Japan as it is (2000):

La localización y características geográficas del Japón los han expuesto a una vida abierta a las calamidades de los terremotos, tifones y fuertes nevadas y a pesar de esas desventajas Japón es una tierra hermosa y sus gentes son fuertes y ambiciosos; las distintas estaciones y las condiciones climatológicas posiblemente han afectado el carácter de la gente japonesa. (p. 13)

Como conclusión de este apartado y después esta revisión histórica, contextual y situacional, una interrogante que surge es ¿qué características presenta la organización escolar de la escuela japonesa a partir de una gestión escolar basada en la individualidad y la colectividad de los docentes y directores?

2. Contexto institucional

Como revisamos en el contexto social, el pueblo japonés tiene un carácter de liderazgo y perseverancia; de esta forma, si se tuvo la necesidad de trabajar después de la guerra de 1945 con todo el esfuerzo humano colectivo, entonces la escuela no pudo ser una excepción en cuanto a su participación y desarrollo, y no solo aprovechar al máximo el trabajo al interior de la escuela, sino utilizar también el tiempo fuera de ella, los alumnos entonces han sido sometidos a extenuantes horarios escolares y su continuación en programas alternos a la escuela a contraturno, Anderson (1975) afirma que estos fueron los elementos para desarrollar una sociedad competitiva y las condiciones que dieron origen para la modernización del Japón.

Una sociedad del conocimiento, como lo es la japonesa, conlleva, por un lado, a obtener los mejores resultados en ciencias y matemáticas por encima de muchos países, pero, por otra parte, trae consigo riesgos como las enfermedades mentales, el alto índice de suicidios y la ciudad de los hombres, que son parte del costo a que se atiene un país al crear un sistema competitivo.

Según Horiuchi (2010), la participación de la mujer en el sistema directivo de la educación primaria ha tenido un difícil de acceso y ascenso, a pesar de que hasta 2008 el 62.2% de profesores empleados en el nivel primario

fue del sexo femenino. Entre los datos aportados por este estudio se destacan:

- En el nivel de secundaria se observa el mismo fenómeno: existe un reducido número de mujeres con el puesto de director, 3% del total de la muestra. Por otro lado, es importante mencionar que en este nivel, el 40.5% de los profesores de tiempo completo pertenecen al sexo femenino.
- En cuanto a la edad de los directores de escuelas primarias y secundarias, es casi imposible encontrar directores con menos de 40 años de edad. Las cifras se concentran entre los 46 y 50 años y el mayor número de directores estaban por arriba de los 56 años, tanto en un nivel como en el otro.
- Los docentes con edad entre 28 y 33 años de servicio parecen ser que tienen mejores posibilidades de acceder a una dirección. Cabe aclarar que el dato es aplicable a los dos niveles, tanto de educación primaria como de educación secundaria.

3. La definición de Gestión Educativa

En Latinoamérica se ha desarrollado toda una tradición acerca de la definición de gestión, específicamente dirigida al trabajo colaborativo (Flores, 2009).

La gestión educativa es una herramienta relativamente moderna para la educación, si bien aparece de forma temprana en Europa. Su aparición en Latinoamérica se da casi a finales del siglo XX. Para los norteamericanos la palabra *management* ha pasado a ser homologada del término *gestión*,

este sustantivo es traducido al español como administración, manejo, dirección, gerencia, empresariado, junta de directores; por otra parte la palabra control, según la Real Academia de la Lengua Española, se traduce al español a sustantivos como control, dominio, autoridad, restricción, y a verbos como controlar, dominar, gestionar y gobernar; en el idioma japonés el término es definido como *kanri* (かんり管理) y se define como manejo de, o administración de; también se encuentra la palabra *keiei* (けいえい経営) que se define exactamente como 1) gestión y 2) administración. (Flores, 2019, p. 14)

Ese enfoque gerencial o administrativo, ha tenido un

fuerte arraigo al interior de las escuelas, que cuentan con buen orden organizacional y reglamentación, como producto de su propio desarrollo cultural.

Desde nuestra experiencia, consideramos que si bien la gestión se ha revisado en su conceptualización teórica, no se ha desarrollado en la práctica como una alternativa de organización escolar. Los intentos han quedado en buenos deseos, pero todavía es necesario crear una plataforma de capacitación en este rubro para todas las figuras directivas y docentes por el bien del sistema educativo.

Una consideración necesaria es entender que la gestión ha rebasado a la administración. Esto conlleva a la interpretación, según Flores (2019), de pasar de un enfoque de pasividad, hacia un nuevo rol. Para Lück (2017). “la gestión aparece, pues, como la superación de las limitaciones del concepto de administración, esto como resultado de un cambio de paradigma” (p. 34).

En coincidencia con Pozner (2000), observamos que existe una gran división entre los niveles de la gestión, el autor lo menciona cuando refiere que “la gestión educativa o el gobierno y la toma de decisiones sobre la educación de un país, ha sido ejercida hasta ahora por el poder central del sistema educativo formal” (p. 23). La macro-gestión incluye a la gestión institucional que es considerada como el elemento institucional que recoge las políticas públicas para llevarlas a cabo al interior de la escuela.

En el otro extremo, existe una micro-gestión que involucra a la gestión escolar, definida por Pozner (1997) como “una de las instancias de la toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país” (p.34). Es aquí donde aparece la figura del director, pudiendo decir que se puede hablar de gestión cuando estudiamos a la función directiva. Libáneo (2018) sostiene “ahora son tomados como sinónimos, aunque en un principio el primero (gestión) ha sido confundido con la administración y el segundo (dirección) como un aspecto del proceso administrativo” (p.85).

Con sus estilos de liderazgo y sus estilos de gestión, el director es quien aplica la gestión escolar a través de su proyecto de desarrollo institucional, pero debe incluir a la planta académica y a toda la estructura de la escuela y sus dimensiones (pedagógico-curricular, organizacional, administrativa financiera, de participación social y comunitaria) .

En el caso de México, encontramos a la gestión pedagógica como parte de esa micro-gestión, donde se involucra directamente al trabajo del maestro y la práctica pedagógica con todos sus elementos.

Un rasgo característico de la gestión educativa es la autonomía escolar. Namoto de Mello (1991) ha estudiado y publicado al respecto y afirma que la descentralización es el primer paso para liberar a la escuela de centralismos y atavismos; la escuela local debe ser el motor que mueva a la comunidad con una actitud participativa, esto conlleva a una mejor escuela en la búsqueda de la calidad para todos los niveles educativos. Al respecto, Sander (1996) aporta que “en la gestión de la educación, del mismo modo que en el gobierno de la sociedad, las experiencias existentes destacan la importancia de la democracia como forma de gobierno de la escuela y de la participación como estrategia administrativa” (p.4).

Kajisa Tetsuya (1997)¹ de la Universidad de Hyogo, sostiene que la autonomía local es uno de los principios básicos de la administración, prevista en la Constitución de Japón. Sin embargo, afirma que “a pesar de la previsión el gobierno central mantiene un fuerte poder administrativo y fiscal incluyendo el permiso y la autorización de los servicios administrativos” (p.14). Esto significa que, a pesar de que es uno de los países que ha trabajado fuertemente en la descentralización y regulación de la administración de la educación, no se ha logrado totalmente la autonomía escolar.

Tsutomu (1997) refiere que “ahora la descentralización de la administración educativa y el establecimiento de la autonomía escolar son necesarias; se le debe dar más autoridad a los directores con respecto al consejo de educación y sentar la organización autónoma de las escuelas” (p. 192). Si bien la descentralización ha llegado hasta el gobierno local, falta fortalecer la autonomía de las escuelas y la toma de decisión de los directores. Este es un ejemplo de que no solo el hecho de descentralizar significa el hecho de lograr la autonomía escolar.

4. Propuesta metodológica

Debido a las características del problema de investigación, nos decidimos por trabajar con un enfoque de investigación cualitativo y optamos por un tipo de estudio descriptivo, a partir de entrevistas basándonos en un cuestionario guía como base de las entrevistas.

La investigación, como se mencionó anteriormente, se realizó durante la visita a cada escuela en un periodo de un mes. Los sujetos de estudio fueron cuatro hombres, con edad promedio entre los 45 y 55 años de edad, y con una experiencia laboral que va de los 25 a los 35

¹ KajisaTetsuya, es investigador de tiempo completo de la Universidad Pedagógica de Hyogo, tiene el grado de doctor en Administración Educativa por la Universidad de Kyushu Japón, ha sido dos veces designado Rector de la Universidad y fue coordinador de la presente investigación.

años. Características laborales que coincidentes con las estadísticas a nivel nacional.

El estudio muestra al final los resultados acerca de las respuestas que brindaron dos directores de escuelas primarias y dos directores de escuelas secundarias. La investigación se realizó en cuatro escuelas considerando que estuvieran ubicadas en zonas urbanas y de provincia, intentando con esto abarcar los dos escenarios en cada nivel, entonces, se consideró a la escuela primaria *Yoneda*, en la región *Katogun*, la escuela primaria *Koyoen*, en la urbe de *Osaka*; la escuela secundaria de *Yashiro*, en el municipio de *YashiroCho* y la escuela secundaria de *Nishinomía*, en *Osaka*.

Para el proceso de entrevista, se utilizó un guion con 15 preguntas en idioma japonés y se complementó con la filmación de videocámara las cuatro entrevistas. Una limitante de la investigación pudo haber sido el idioma, de no haber contado con la asistencia del doctor Kajisa Tetsuya. Por otra parte, el uso de la videocámara fue una herramienta útil para ir analizando las entrevistas con detenimiento y retomar las respuestas en su mayor precisión.

Para el análisis de datos; se utilizó la nomenclatura de DP1 para el sujeto 1 de primaria y DP2 para el segundo sujeto, en el caso de secundaria, se utilizó DS1 y DS2 respectivamente. La entrevista fue organizada de manera deductiva, considerando los aspectos más generales de la gestión escolar hasta los más específicos, las categorías de análisis fueron establecidas por el Dr. Kajisa de la siguiente manera:

Categoría	Categoría de análisis	No. de pregunta
a)	Desempeño del director.	1 y 2
b)	Conceptos de educación y gestión	3,4,5,y 6
c)	Administración y gestión del tiempo	7,8 y 9
d)	Relación director-profesor.	10,11,12,13,14 y 15

Tabla No. 1 Categorías integradas a la entrevista. Elaboración propia (2019)

5. Resultados

5.1 Desempeño del director

Dentro de las primeras respuestas, encontramos que las largas jornadas de trabajo han caracterizado a la sociedad japonesa en general. La educación no es la excepción en este aspecto ya que los directores, es-

pecialmente los de secundaria, pasan casi todo el día en la escuela, a pesar de que la hora oficial es de 7:40 a.m. a 6:30 p.m.

Con respecto a las actividades, (DP2) respondió que “elaborar escritos para los padres de familia, patrullar la escuela, observar las clases de los profesores y apoyar en el cumplimiento de la limpieza de la escuela”. En el caso de secundaria, el director aporta “revisa la correspondencia del día y se la pasa al subdirector para tomar decisiones y enviar respuestas; le da un chequeo a la seguridad de la escuela, recibe a los padres de familia o personas que asisten a la escuela por algún asunto; esto es lo que le lleva más tiempo” (DS1), de dos a tres horas diarias, debido a que, algunas veces, lo discutido son problemas de los estudiantes. Cuando existen problemas, el director habla inmediatamente con los maestros para resolver las situaciones. Casi al final del día, visita y observa el trabajo de los clubes y, finalmente, se reúne con el subdirector para analizar lo que se hizo durante el día y preparar el trabajo del siguiente día. Todas estas actividades pueden ser parte de una rutina, sin embargo, existe una planeación rígida y estricta de lo que tiene hacer el director en su día de trabajo. Su desempeño se puede considerar desde dos ópticas, la primera de su entrega como una vocación de servicio y desde la otra como una obligación a la que tiene que responder sin objeción; nuestra observación fortalece la primera óptica.

En cuanto a la tradición pedagógica fue que a lo largo del año “se levantan registros de clases y se retroalimentan” (DP1). En cuanto a una teoría del aprendizaje, los directores de primaria respondieron que ellos no estudiaron eso, “que en la escuela japonesa no se acostumbra trabajar conforme a teorías” (DP2); otro sujeto sostuvo que “dan consejos a sus profesores, de acuerdo a su experiencia, y que si existe una teoría que fortalezca su trabajo, son los estudios de John Dewey, aunque, es difícil aplicarla en la educación japonesa” (DS1). Sin embargo en ese autor fundamentan el Estudio de las Clases y el análisis de la práctica del docente para tratar de perfeccionar su labor docente. También se rescató de la respuesta una inclinación en mejora del ambiente de trabajo, “lo importante es querer a los niños y crear el ambiente ideal donde profesor y alumno se sientan a gusto” (DS2).

5.2 Conceptos de educación y gestión

Sobre el concepto de educación que tienen los directores se observó la tendencia de educar para el kokoro¹

¹ Kokoro se define como el órgano central e importante del cuerpo humano, pero también se le atribuye el nombre en grado e importancia, al cerebro, como el eje rector.

(corazón), es decir, “una educación centrada en el afecto, el talento, el ánimo y crear en el alumno el sueño de la esperanza; si este lo llega a tener, es seguro que obtendrá la posibilidad de aumentar sus expectativas de vida” (DP1).

Acerca de cómo definen la gestión escolar, se encuentran grandes diferencias entre los directores pero, a la vez, hay algo que les es común ya que la relacionan con la propia experiencia, (DS2) mencionó “es un trabajo de equipo, un director solo no puede hacer nada, también que hay que saber qué anhelos tienen los maestros. Es primordial establecer qué debe hacer cada quien, esto podría hacer que la escuela mejorara y aspirar a una organización ideal: juntar el pensamiento de todos los maestros es difícil, pero el director lo debe intentar para saber a dónde quieren llegar”.

Si fuera necesario hacer una evaluación de las características que presenta la gestión escolar según el trabajo de los directores, estamos seguros de que desarrollan de manera amplia y contundente lo pedagógico, organizacional administrativo y lo comunitario; para esto, los directores saben qué contenidos y métodos trabajan sus maestros, la organización de la escuela es sorprendente aunque muy vertical, la administración va de la mano con la dimensión organizativa y existe una relación muy estrecha entre la comunidad y la escuela.

Por último, (SP2) mencionó que “una escuela chica, aún sin organización, puede funcionar y puede llegar a ser buena, pero una escuela grande, por fuerza, debe tener una fuerte organización”. Desde otra opinión sobre el tema, “En primer término, que los profesores entiendan qué es lo que pretende el director y, después de eso, comparar la opinión de los maestros sobre el asunto” (DS1).

Para la repartición de horarios y grupos, en el caso primaria, interviene el director, en el caso del cronograma de clase le corresponde al profesor de grupo, aunque normalmente ya existe un estándar nacional del orden a seguir en las materias del día. Aparte de esto, lo que se considera para definir los grupos son las relaciones interpersonales de los alumnos, el camino que siguen los niños para llegar a la escuela y la ubicación de las casas de los padres de los niños en relación a la zona escolar.

5.3 Organización y gestión del tiempo

Para la designación de profesores en primaria, “se toma en cuenta la edad del profesor y las necesidades del grupo, según las observaciones del director” (DP2). Una observación que nos parece interesante es que los directores de primaria optan por colocar a los pro-

fesores de mayor experiencia en los grados inferiores y en los grados superiores colocan a los profesores más jóvenes. En opinión de un director, (DP1) “el enfrentar a un maestro recién egresado con un grupo de primero o segundo año, puede resultar un choque brusco entre las primeras relaciones de profesor y alumno por su falta de experiencia”. Kajisa Tetsuya (1997) sostiene “ante un magisterio japonés con el mayor número de maestros concentrado en la adultez, sería conveniente tener profesores jóvenes por lo importante que representa que los profesores jueguen con los alumnos en los tiempos de recreación” (p.65).

Para organizar el horario de secundaria, se realiza una reunión con todos los profesores y ahí se discute la mejor manera de distribuir los horarios. Esta actividad “es desgastante y quita mucho tiempo, pero es necesaria para el buen funcionamiento del trabajo de los profesores y el establecimiento de acuerdos entre ellos, en lo general esto lleva dos o tres días” (DP2).

Sobre la asignación de profesores de secundaria, “se realiza en relación a la edad, la especialidad y la experiencia, en algunos casos, también se forman equipos de trabajo entre hombres y mujeres para las comisiones y necesidades de la escuela” (DS1); en cuanto a la división de grupos, algunas veces, como en el caso de provincia, se reúnen los maestros de sexto año de las escuelas donde egresan los alumnos y los profesores de primer año de secundaria. Esta reunión tiene el objeto de conocer qué tipo de familia tiene el alumno, en qué trabaja su padre y qué protección y soporte se le brinda, esta información la ofrecen los maestros de sexto año.

Por otra parte, para decidir el grupo al que se integrará en secundaria, se considera de qué escuela proviene, qué resultados trae en su certificado, el resultado del examen de admisión, su deporte preferido y los problemas que tuvo en la escuela primaria; para el segundo y tercer año se van seleccionando de acuerdo a sus resultados, a su relación con los amigos del grupo, o de otros grupos, y de acuerdo a su deporte.

El plan de trabajo anual se realiza en el mes de abril. Hay dos formas de proceder para elaborarlo, la primera es a través de una reunión general, donde intervienen el director, el subdirector, los profesores (en algunos casos se considera al personal de asistencia y mantenimiento). La segunda es cuando lo realiza el subdirector con un equipo comisionado que, posteriormente, lo pone a consideración de todos para los cambios necesarios.

En cuanto al plan de trabajo en la escuela primaria, (DP1) “se elabora un programa general de trabajo,

donde están incluidas las ideas de los maestros, de ahí que contenga una planeación anual de actividades y los objetivos a lograr en cada actividad”. En el caso de secundaria, los aspectos más importantes (DS2) “incluyen los objetivos de la educación y el programa de aprendizaje en el primer apartado y en el segundo, están las actividades de administración escolar que abarcan la regulación de la actividades escolares y el desarrollo del currículo o programas de estudio”.

5.4 Relaciones entre directivos y profesores

(DP2) mencionó que “no existen problemas entre los profesores, que trabajan en equipo¹ y de manera individual, siempre siguiendo las indicaciones del director, quien promueve buenas relaciones entre su personal de enseñanza a través de la comunicación constante y la realización de fiestas”. Esto último es lo más efectivo, según los directores, para la integración. También se mencionó que la forma de motivar al personal, con el fin de mejorar sus habilidades de enseñanza, va, desde lo mencionado con anterioridad, hasta la elaboración de escritos de educación, que después son comentados en las reuniones académicas.

Los directores aconsejan a sus maestros la lectura de algún libro, otros reflexionan acerca de que el punto central en la escuela es el alumno, de ahí que los invitan a que estén siempre sonriendo, contentos, alegres con lo que hacen y que traten de hacer investigación sobre su trabajo para mejorar siempre.

El principal objetivo que tienen los directores cuando realizan observaciones de clase de sus profesores es verificar si los docentes han preparado material para la clase, si ese material es el adecuado y si los alumnos están contentos con ese método. Observan también qué sentimiento o pensamiento demuestra el profesor durante su clase.

Con respecto al método de enseñanza los directores mencionaron que los profesores no tienen un método en especial, que normalmente trabajan de acuerdo a su experiencia. Algunas veces se reúnen los maestros para compartir experiencias acerca del proceso enseñanza aprendizaje de su materia, muchos profesores leen libros y de ahí toman sus ideas para su método. Existe libertad para que el docente investigue y utilice su propio método.

¹ La visión que tenemos sobre el excelente trabajo en equipo de los japoneses queda entendida como el trabajo que realizan en conjunto las personas, pero donde cada quien, de manera profesional, hace lo que le corresponde sin importar qué hacen los demás; existe un trabajo individualista, extremadamente exagerado, en el desempeño de sus funciones.

En cuanto a su experiencia como director (DS2) sostuvo: “no he logrado mucho, pero que me gustaría hacer una escuela ideal, donde se les permitiera escoger a los profesores, donde se trabajara con un mismo método de enseñanza para evaluar los alcances y resultados de este, que fuera un lugar donde se compartiera el mismo objetivo de la educación, la incentivación para el estudio y los objetivos comunes en el desarrollo de la escuela y de los niños”.

6. Conclusiones

A partir del análisis del contenido, podemos concluir que la escuela japonesa – desde la perspectiva de los consultados - refleja un trabajo serio de acuerdo con las actividades que desempeña el director. Vemos una escuela organizada y trabajadora, las bases se encuentran en el papel responsable y honesto del director, quien está obligado a actuar con orden y disciplina.

Haciendo una reflexión del desempeño de los directores consultados, existe el deber ser un gestor eficiente y eficaz. La norma los guía y respalda sus comportamientos.

Consideramos que existen líneas generales de organización y funcionamiento de las escuelas ante las cuales a los protagonistas solo les toca la ejecución. Cuando se les preguntó sobre su destacado desempeño, uno de ellos contestó que no le gusta ser director pero que tiene la obligación de simplemente hacerlo.

Existe un desequilibrio entre la atención al trabajo y la familia. Los directivos y profesores permanecen mucho más tiempo en la escuela que en la casa, esto, sin duda, debe ser una de las causas que provoca en muchos casos el rompimiento del núcleo familiar japonés, agotamiento físico de los directores y maestros y estrés permanente.

Una característica que define el puesto del directivo es sin duda la experiencia. Es importante reflexionar acerca de la doble definición de experiencia que se puede entender como la cantidad de años acumulados en el servicio, por un lado, y, por otro, en el sentido amplio de contemplar un análisis de su participación como profesor con toda una trayectoria académica.

Por otra parte, establecer que el modelo de gestión, empleado en la escuela, responde a un modelo de organización vertical. El estudio también refleja un sentido de competitividad donde se siguen patrones rígidos que son utilizados como medios para justificar la movilidad y organización de los actores dentro del sistema educativo.

Referencias bibliográficas

Anderson, R.S. (1975) *La evolución de la educación desde la época feudal hasta los tiempos modernos*. Washington, Government Printing Office.

Education in Japan (2011) *UNESCO. Outline of Education in Japan, Chapter one Fundamental Principles of Education in Japan*. Ministry of Education, Science, Sports and Culture, Government of Japan.

Flores, V.F. (2019) *La gestión educativa y sus perspectivas. Cap. I Concepciones y perspectivas de la Planeación y la Gestión Educativa*. Documento en proceso de edición. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.

Japan as it is, (2000) *The Japanese Land and People. A bilingual guide*. Published by Gakken CO., LTD Third Edition. Printed in Japan by KosaidoTokyo.

Horiuchi (2010) *Laboral characteristic of principals in secondary school*. Chapter one, Kyoto University. Japón.

Tetsuya, K. (1997) *Educational System and Administration y Japan Kansai Society for Educational Administration*. Chapter two. Japón.

Tsutomu, H. (1997) *Educational System and Administration y Japan. Kansai Society for Educational Administration*. Chapter one.. Japón

Libâneo, J.C. (2018) *Organizacao e Gestao da Escola. Teoria e Prática*. 6ª. Edicao Revista e Ampliada, editora HECCUS. Brasil

Lück, E. (2017) *Gestao Educacional. Uma questao paradigmática*. Serie Cuadernos de Gestao. 12ª. Edicao, Editora Vozes Ltda. Petrópolis, Rio de Janeiro, Brasil

Namo de Mello, G. (1991) *Proyecto principal de Educación en América Latina y el Caribe*. Autonomía de la escuela: posibilidades, límites y condiciones. Chile

Pozner, W.P. (1997) “*La Gestión escolar*”. En: El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Edit. ALQUE, Buenos Aires Argentina

Pozner, P. (2000) *La gestión escolar*, en SEP 3ª. Edición, Antología de Gestión Escolar. México

Sander, B (1996) *Nuevas tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y calidad*. Brasil

Anexo

Entrevista para directores de primarias y secundarias.

1.-¿ De qué hora a qué hora permanece trabajando en la escuela?
2.-¿ Qué actividades, generalmente, realiza durante un día de clases?
3.-De entre las teorías de aprendizaje, ¿ cuál y por qué es, en su caso, la preferida?
4.-¿Cuál es su concepto del término educación?
5.-¿Cómo define usted a la administración escolar?
6.-¿Cuáles son las etapas que usted sigue, según el modelo de administración que utiliza?
7.-¿Cómo distribuye usted la repartición de horarios y grupos?

- 8.-¿Quiénes colaboran en la elaboración de su plan de trabajo?
- 9.-¿Qué aspectos considera usted en su plan de trabajo?
- 10.-¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se dan entre sus profesores?
- 11.-¿Cómo promueve las relaciones entre su personal de enseñanza?
- 12.-¿Cómo motiva usted a su personal de enseñanza con el fin de mejorar sus habilidades educativas?

- 13.-¿Cuál es su principal objetivo cuando realiza observaciones durante las clases de sus profesores?
- 14.-¿Cómo seleccionan los profesores su método de enseñanza?
- 15.-En su experiencia como director, ¿qué proyectos aún no ha logrado?

Elaboración propia (2019)

