

Resumen de la ponencia presentada por PM en el Forum Internacional (4-6 de octubre 1995) por la Fundación IFIE (Instituto de Fomento e Investigación Educativa) y patrocinado por la UNESCO

Estrategias para la colaboración entre padres y maestros

— Jesús Garrido Suárez —

INTRODUCCIÓN

Se emplea la palabra «**estrategia**», tal como se explica en los diccionarios, como una "habilidad para dirigir un asunto" o "un plan general de acción para conseguir un objetivo que se irá cumplimentando a través de una táctica, aplicada a cada situación concreta".

Aunque la palabra lleve consigo un cierto componente de astucia y, ciertamente, haya tenido su inicial desarrollo en el lenguaje militar griego, no podemos dejarla ingenuamente de lado.

Efectivamente, la dinámica padres - maestros lleva siempre consigo, además de los propios desajustes y arreglos técnicos y humanos del trabajo en grupo, una especie de guerrilla educativa en el tránsito y desarrollo del status de hijo a alumno y de alumno a hijo, que se verifica cada mañana en la marcha simbólica hacia el colegio y su vuelta a casa con nuevas cargas adquiridas de conocimientos y actitudes en el ámbito escolar.

¿Los hijos - decían unos padres - son cada vez más hijos... o más alumnos.. o, integrando ambos aspectos, más personas, a juicio de sus maestros?

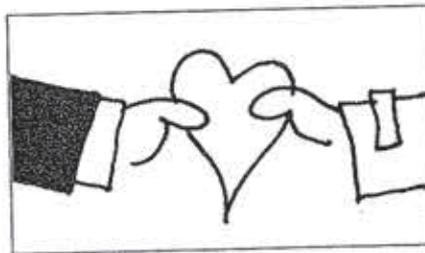
Es necesario, por tanto, montar un "plan de acción" eficaz, no sólo aceptado por ambos - padres y maestros - en favor de los hijos / alumnos - sino también que modifique las actitudes y comportamientos concretos de ambos campos: la familia condiciona y modifica la escuela / y la escuela condiciona y modifica la familia. Y esto no se hace alegremente: son necesarias estrategias eficaces.



1. Las 7 estrategias básicas PADRES / MAESTROS

Se describen a continuación las «7 estrategias» que han tenido una mayor aplicación en centros educativos que siguieron los Cursos de Reciclaje sobre la relación familia - escuela organizados por la Asociación Pedagógica PADRES Y MAESTROS en España, Portugal y otros países de Europa - América, desde la fundación de este equipo en 1965 y a través de su Revista y otras publicaciones.

Estrategia 1: «cordial»



SLOGAN: «el llevarse bien es lo más importante en la colaboración entre padres y maestros en un centro educativo»

BASES: los cargos y estructuras organizativas seleccionan a un número restringido y selectivo de padres y los demás tienden a descargar ya su responsabilidad en ellos.

OBJETIVO: lo que debe lograrse es crear un clima más abierto de cooperación a todos los niveles, sin coartar la espontaneidad y lo que a la gente le guste hacer, sin limitarse, aunque exista, a la estructura más fría y legal de asociaciones de padres, etc.

RECURSOS: aprovechar momentos importantes en los que la afectividad juega un papel significativo: el comienzo de curso, la visita de los padres a la nueva clase, la entrevista personal de los padres, el diario semanal, las fiestas familiares en el colegio, las escuelas de padres donde participan también los hijos compartiendo problemas de sus estudios y de su vida familiar, las discusiones en común sobre proyectos conjuntos padres - maestros, etc.

EFFECTIVIDAD: ha sido, en general, muy buena para comenzar la relación de «tú a tú» y para establecer una comunicación padres - profesores sin intermediarios y sin tener que acudir siempre a lo que diga la directiva de padres; también fue muy importante para fomentar la creatividad y nuevas

experiencias, que tal vez no se hubieran producido en una estructura más controlada.

CRISIS: el problema aparece cuando los padres - profesores se cansan un poco de trabajar sin objetivos a más largo plazo, fijándose sólo en lo que gusta o se necesita inmediatamente; los componentes emocionales, formas de ser de padres y profesores, conflictos de varios tipos hicieron que en algunos cursos la relación haya estado a bajo nivel.

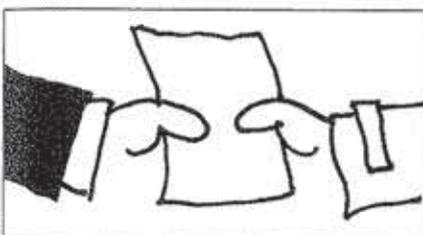
OBJECCIÓN: no se puede dejar todo a la espontaneidad o depender del clima emocional que se cree; la cooperación tiene que estructurarse de un modo más firme y continuo.

FRECUENCIA: se ha dado especialmente en colegios más

pequeños, donde la relación humana era más fácil; también en colegios donde se han estructurado encuentros frecuentes con los padres con actividades llamadas "menores": clases abiertas, información continua, entrevistas a los padres, fiestas de la familia, excursiones, semanas temáticas comunes, etc.

* **ACTIVIDADES:** entrada al colegio, presentación de padres y profesores, semana de la familia en el colegio, excursiones de estudio conjuntas, entrevistas personales, grupos voluntarios de padres en actividades paraescolares, conciertos, fiestas del centro, cursos sobre relaciones interpersonales, clubs de padres y profesores, etc.

Estrategia 2: «académica»



SLOGAN: «un buen programa es el mejor agente de cambio»

BASES: la escuela, en general, es básicamente académica, tiene su propio currículum y

programas y no acepta fácilmente el romper su ritmo y estilo al querer instituir una cooperación permanente entre padres y profesores.

OBJETIVO: que el grupo de padres y profesores colaboren mutuamente siguiendo un programa de acción conjunta.

RECURSOS: programas donde se establecen los ámbitos y formas de cooperación de padres y profesores, consultas a expertos, publicaciones, información por circulares, reuniones, calendario de fechas, conferencias, discusión de objetivos en la cooperación, control de resultados; y, sobre todo, un sistema de organización jerárquica y académica parecido a la escuela convencional, tanto por parte de los profesores como de los padres.

EFFECTIVIDAD: tiene la ventaja de seguir lo que, a juicio de expertos, debería hacerse para lograr una cooperación entre padres y

maestros; al mismo tiempo, no deja lagunas condicionadas muchas veces por la espontaneidad o lo emocional de cada momento; finalmente, ofrece más seguridad a los equipos directivos: hicimos esto y esto, nos quedan por hacer otros apartados.

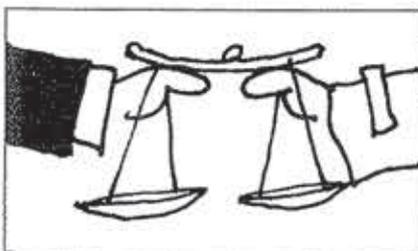
CRISIS: se cometen los mismos errores que en la escuela convencional: los programas están hechos y, en algunos casos, el aprendizaje de cooperación es más bien teórico o, al menos, ayuda solamente a los más implicados; pero existe mucha gente, tanto padres como profesores, que no quieren ni tienen tiempo para este tipo de sistemas programáticos.

OBJECCIÓN: ¿qué importa más: que las personas desarrollen programas o que los programas desarrollen a las personas?

FRECUENCIA: aunque los campos de aplicación han sido frecuentes, sin embargo se han dado especialmente y con mayor insistencia en escuelas "ideológicas" de diversos tipos, que están al servicio de una idea muy concreta, de un sistema pedagógico, de una religión, de una tendencia educativa marcada, etc.; en ellas se busca que los padres y profesores de ese centro sigan un estilo muy determinado y, en consecuencia, es necesario un cierto indoctrinamiento.

* **ACTIVIDADES:** conferencias, programas con estudio conjunto de temas, proyecto educativo, invitación a expertos, semanas temáticas, orientación profesional para los alumnos, clases abiertas a los padres, sesiones públicas académicas, estadísticas de resultados académicos, contactos programados con empresas, etc.

Estrategia 3: «burocrática»



SLOGAN: «la legalidad, ante todo, y, después, lo que se pueda»

BASES: todo esto de padres y maestros cuesta tiempo, dinero y no puede depender solamente de la buena voluntad de ambas partes;

tiene que tener unas bases legalmente establecidas.

OBJETIVO: cumplir lo mejor posible con el marco legal; de lo contrario, te puedes meter en líos y surgir complicaciones.

RECURSOS: estudios claros sobre lo que se dice en las leyes acerca de la cooperación padres - maestros; creación de organismos legales en el centro educativo; cumplimiento burocrático de procedimientos en las actividades legalmente establecidas.

EFFECTIVIDAD: ha servido, en la mayoría de los centros, para establecer los organismos competentes que controlen y desarrollen

de algún modo lo que determinan las leyes, sobre todo en acciones puntuables y más medibles: creación de Asociaciones de Padres (APAS), admisión de alumnos, participación en actividades paraescolares, control de gestión económica, cooperación medida en el proyecto educativo, etc.

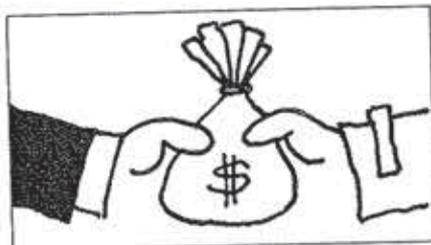
CRISIS: en algunos centros, poca participación en la elección y presentación de candidaturas de padres para las APAS; desconexión entre las APAS y claustros de profesores; limitación de la acción a temas puntuales sin atender a cuestiones de fondo de la dinámica del colegio; poca conexión entre las directivas del APA y el resto de los padres; intenciones políticas o de crecimiento personal en algunas candidaturas, etc.

OBJECCIÓN: cuando se esgrime lo legal más como reivindicación de un derecho que como un marco positivo de cooperación.

FRECUENCIA: ha sido la estrategia más frecuente, aunque casi siempre combinada con alguna de las restantes; por otra parte, también cabe el afirmar que, gracias a la normativa legal, muchos centros se han abierto a un cierto clima más social y algunos padres se han hecho más conscientes de sus responsabilidades y de la eficacia de sus gestiones en muchos aspectos.

* **ACTIVIDADES:** reuniones periódicas legales, elecciones de padres, funcionamiento de las APAS, participación en decisiones que atañen a los padres, control de gestión, etc.

Estrategia 4: «económica»



SLOGAN:
«lo que toca al bolsillo implica a la gente»

BASES: Una de las quejas más típicas de algunos padres está en la formulación de la frase sobre

los profesores «para eso cobran»; y otra de las respuestas, también muy típicas de algunos profesores, sería la frase «para lo que nos pagan...». ¿Hasta qué punto la insatisfacción o el desconocimiento económico influye en el desarrollo de una cooperación más firme? Y, al revés, una gestión y responsabilidad económica compartida es garantía de una acción común entre padres y maestros?

OBJETIVO: Implicar a los padres y profesores no sólo en la gestión económica del centro educativo cuando éste recibe el apoyo económico oficial sino también en otras iniciativas conjuntas tanto de gestión total del centro, incluida incluso la propiedad, como de la promoción libre de actividades que llevan consigo una repercusión económica.

RECURSOS: estudios económicos de prospectiva del colegio, dinámica de los sueldos de profesores, análisis de actividades e implicaciones económicas, proyectos de propiedad y gestión

total del colegio, rentabilidad de tareas y producción, etc.

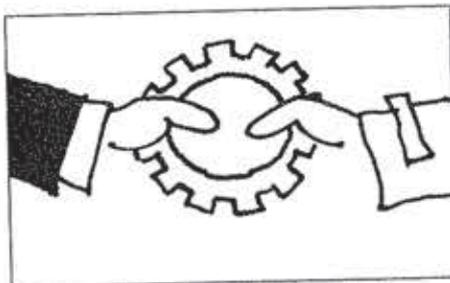
EFFECTIVIDAD: no cabe duda que la gestión económica clara ha sido un campo bastante logrado en muchos centros que nunca ofrecían ni a los padres ni a los profesores una presentación correcta de ingresos y gastos; esto hizo también el que muchas APAS y Profesores promovieran nuevas actividades y apoyos económicos de diversas entidades públicas y privadas. Por otra parte, cabe señalar de una manera especial las experiencias en donde padres y profesores gestionan en su totalidad el centro habilitando sus recursos propios.

CRISIS: las limitaciones han sido reales, tanto porque las subvenciones o contratos públicos son limitados y exigüos en muchos casos, que no dejan marco para flexibilidades o iniciativas, como también porque muy pocos se atreven a una inversión económica significativa en el campo de la educación, a no ser grupos que promueven sus propios centros y que controlan su propia inversión económica. Por otra parte, el ser los padres - profesores dueños o copropietarios de un colegio no garantizó siempre una cooperación total en el resto de los que no son directivos sino que se repitieron los mismos esquemas que en otros centros de titularidad pública o privada.

FRECUENCIA: se han dado muchas experiencias en campos limitados concretos, en los que padres y profesores promueven una serie de actividades a las que buscan subvención económica; pero muy pocas experiencias en la gestión total del centro.

* **ACTIVIDADES:** cooperativas de enseñanza padres - profesores, gestión total o parcial del centro, inversiones en actividades concretas, promoción de nuevos estudios de interés en la sociedad, clubs paralelos de tiempo libre, etc.

Estrategia 5: «tecnológica»



SLOGAN:
«no participamos porque no sabemos hacerlo»

BASES: la afirmación se basa en una imagen mucho más optimista de

las personas; efectivamente, según esta idea, a la gente le gusta participar y tomar decisiones en aquello que puede afectarles, como es el caso tan importante de la educación de sus hijos; pero las barreras técnicas de la escuela y el ámbito privado en la familia nos impiden saber cómo hacerlo.

OBJETIVO: estudiar y entrenarse en la metodología de la cooperación: situaciones sencillas y extendiendo después el sistema a operaciones más complejas.

RECURSOS: no resulta fácil aplicar una metodología participativa padres - maestros cuando en algunos centros educativos esta participación es muy débil o no existe, por ejemplo, entre dirección y profesores o entre los mismos alumnos de una clase que no han sido entrenados en el trabajo en grupo; no se logra de repente el que los padres incidan en el proyecto educativo eficazmente si los profesores, dirección y alumnos no llegan a acuerdos viables en el centro.

EFFECTIVIDAD: de hecho, los centros que han llegado a un

buen nivel de cooperación con los padres han tenido siempre un proceso anterior o simultáneo de cooperación entre dirección y profesores y entre profesores y alumnos; pero esto ha supuesto siempre unos hábiles dinamistas conocedores de los procesos técnicos grupales que han logrado ese status participativo en la comunidad.

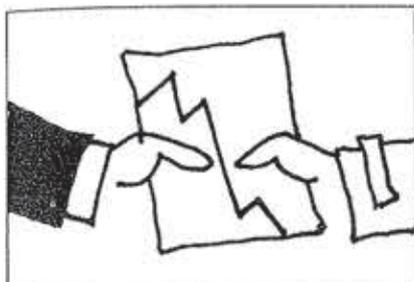
CRISIS: a veces depende demasiado de las personas que están en dirección; efectivamente, si se produce un cambio de personas directivas no expertas en estas tecnologías, enseguida se producen retrocesos; por otra parte, no siempre las técnicas son efectivas en situaciones especiales reivindicativas del centro.

OBJECCIÓN: esto requiere mucho tiempo y no siempre es posible cambiar la estructura y dinámica del centro a una línea más participativa que facilite luego el que los padres tengan el mismo sistema; a esto, por supuesto, hay que añadir que existe una tendencia por parte de algunos padres de aplicar el sistema político democrático que viven a las acciones participativas del centro, con la consiguiente división de «partidos» con carga dominante de poder ante los demás, lo cual no es aplicable en muchos casos a la acción y clima educativo.

FRECUENCIA: una acción conjunta que lleve anexo un cierto entrenamiento y mejora en los sistemas de cooperación no ha sido muy frecuente; pero sí muy eficaz en los centros que lo han logrado.

* **ACTIVIDADES:** clases especiales, técnicas de estudio, técnicas de desarrollo de la inteligencia, sistemas de recuperación, técnicas de grupo, sistemas de participación, técnicas de resolución de conflictos, técnicas de comunicación, técnicas de toma de decisiones, técnicas de dirección participativa, etc. teniendo siempre en cuenta una acción conjunta entre padres y profesores.

Estrategia 6: «emergente»



SLOGAN:
«¿qué te duele?»

BASES:
T o d o s
conocemos el
sistema de salud
y que no
acudimos al
médico más que
cuando algo nos
duele; tal vez
sería mejor la
a c c i ó n

preventiva, pero no es fácil. Sin embargo, se afirma que una enfermedad a tiempo, si se cura, puede poner a tono al paciente y mejorar todo su sistema de sanidad personal.

OBJETIVO: estar muy atentos a lo que le interesa y urge tanto a padres como a maestros y en qué verían ambos una línea eficaz de actuación conjunta, no preocupándose tanto de la cooperación total en el centro: empecemos por problemas que a todos – padres y maestros – interesa resolver inmediatamente.

RECURSOS: encuestas, entrevistas, reuniones en grupo, observación de situaciones problemáticas, análisis de casos, estadísticas de resultados académicos, carencias en las técnicas de estudios, trabajo en casa con las asignaturas, ocupaciones de tiempo libre, problemas de disciplina, orientación profesional, sistemas de valores, comunicación de los alumnos con los padres y profesores, amistades, solidaridad, etc. Una acción cooperativa en un tema de esta índole entre padres - maestros - alumnos

puede ayudar no solamente a la mejora de la situación concreta sino a crear un clima que facilite después metodológicamente otra acción más amplia de cooperación.

EFECTIVIDAD: sigue, en definitiva, las pautas didácticas de los “centros de interés” en una asignatura, del “problema emergente” en una terapia de conducta o de los “estilos de aprendizaje” en un aula; en todos es común el comenzar por lo que más te preocupa y, al final, lograrás saber mejor el tema y aprenderás un método nuevo de cooperación aplicable a otros temas y momentos.

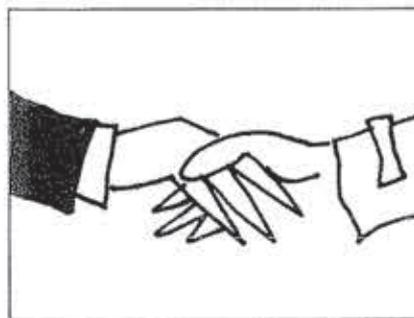
CRISIS: que los temas no se resuelvan, o porque no sabemos hacerlo o porque dependen de otros temas más complejos, con los que no nos atrevemos; por ejemplo, de poco vale abordar la carencia de “creatividad” en los alumnos si después nuestras clases a van ser repetitivas en función de un programa intocable e impuesto; o, también, poco importa el estudiar conjuntamente el “tiempo libre” por parte de los padres si después no se van a esforzar en proporcionar a sus hijos otro tipo de actividades más culturales que les llene mejor el tiempo.

OBJECIÓN: muchas veces no hay forma de ponerse de acuerdo cuál es lo emergente para todos; y, por otra parte, no se pueden descuidar temas y ámbitos de participación que entran en el proceso normal de cooperación padres – profesores en un centro.

FRECUENCIA: bastante abundante en determinados sectores del centro, pero no muy frecuente a nivel de todo el centro.

* **ACTIVIDADES:** análisis de casos, encuestas, entrevistas, sistemas de detección de problemas, métodos de recuperación, investigación de centros de interés de los padres y profesores, etc.

Estrategia 7: «participativa»



SLOGAN:
«todos los que
están en el pro-
blema han de es-
tar en la solu-
ción»

BASES: La
acción va en dos
direcciones: una,
el convencimiento
de que la
colaboración
padres - maes-
tros es parte de
la solución de

muchos problemas educativos; dos, el convencimiento de que ahí está también parte de la solución. Mientras no exista ese convencimiento, muchas de las colaboraciones se quedarán en acciones de buena relación – que ya es algo – actividades en común, etc.; pero no se va a llegar al fondo de la participación.

OBJETIVO: llegar al convencimiento de que ni los maestros solos ni los padres solos pueden ayudar eficazmente en la educación de los hijos - alumnos.

RECURSOS:

- «comunicación de expectativas» sobre diversos ámbitos de la vida, actitudes, imagen de los hijos y de los alumnos, sistemas educativos del centro y familia, etc.
- «negociación de expectativas» entre las demandas de la familia, las exigencias de la sociedad y la oferta de la escuela.
- «nivel de compromiso»: hasta qué punto se implicarán en una acción conjunta.

- «estructura de acción» que define el marco de trabajo conjunto, teniendo en cuenta lo que es un trabajo escolar y límites de la aportación de la familia.

- «actividades» propias de un proceso normal de colaboración entre padres - profesores y las extraordinarias en caso de apoyo especial.

- «evaluación» de la actividad conjunta en beneficio de los hijos - alumnos.

EFECTIVIDAD: lenta, pero profunda; mejora notable no sólo en el alumno sino en los mismos padres y maestros que han participado en la gestión conjunta.

CRISIS: el proceso lleva demasiado tiempo y es un trabajo super añadido al ritmo que lleva ya un colegio; se prefiere en muchos casos el trabajo eventual, cuando aparece una necesidad más urgente.

OBJECIÓN: no está claro que la participación total sea el mejor método, consume mucha energía, entorpece la marcha de un centro y, a veces, se enreda en discusiones interminables o no se llega a soluciones efectivas; a veces, sistemas de consulta y cierta colaboración resultan más eficaces.

FRECUENCIA: se dio más bien en ciertos niveles o con determinadas familias o grupos especiales; a nivel de todo el centro, la frecuencia fue escasa.

* **ACTIVIDADES:** sistemas de información, recogida de datos, reuniones de grupo, técnicas de construcción de un proyecto educativo participado, estilos de dirección participativa, proceso de innovación y cambio, organigrama, manual de funciones, dirección por objetivos, estructuras organizativas participadas, sistemas de delegación, sistemas de evaluación.