

VOCES

PARA UNA ESCUELA PARTICIPATIVA

¿Qué dicen estudiantes, familias y educadores?



Diana Aurora Talavera Minchola

tarea

Voces para una escuela participativa
¿Qué dicen estudiantes, educadores y familias?

Voces para una escuela participativa

¿Qué dicen estudiantes, educadores y familias?

DIANA TALAVERA MINCHOLA

tarea

TALAVERA MINCHOLA, Diana Aurora

Voces para una escuela participativa. ¿Qué dicen estudiantes, familias y educadores? / Diana Aurora Talavera Minchola.— Lima: Tarea; 2008, 52 p.

Gestión educativa / Participación estudiantil / Educación inclusiva / Derechos del niño / Escuelas.

PERÚ

I.S.B.N. 978-9972-235-15-3.

1. Educación inclusiva.

CLC LC 212

CCD 371

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2008-08147.

Este libro forma parte de los materiales producidos por el equipo profesional de TAREA en Ayacucho, con el apoyo de:

- Christian Aid.
- Fundación Kellogg.
- Save the Children UK.
- Servicio de las Iglesias Evangélicas en Alemania para el Desarrollo (EED).
- Servicio de Liechtenstein para el Desarrollo (LED).

Autora: Diana Talavera Minchola.

Asesoría: Severo Cuba Marmanillo y César Gálvez Alarcón.

Diagramación de interiores: Lluly Palomino Vergara.

Diseño de carátula e impresión: FUNART Estudio de Comunicación.

Primera edición, 1000 ejemplares.

Huamanga, junio de 2008.

De esta edición:

© **Tarea Asociación de Publicaciones Educativas.**

Parque Osoreo 161, Pueblo Libre. Lima.

Teléfono: (51 1) 424 0997 • Fax: (51 1) 332 7404.

Correo electrónico: postmast@tarea.org.pe • Página web: www.tarea.org.pe

Las ideas y opiniones contenidas en esta obra son de responsabilidad de la autora y no tienen que comprometer o reflejar la posición institucional de las fundaciones auspiciadoras.

Tabla de contenido

Introducción	7
Capítulo I. Compartiendo un concepto de participación	9
1. ¿Qué significa participar en la institución educativa?	9
2. ¿Cuál es el sentido de participar?	10
3. ¿Participar es un derecho?	11
Capítulo II. Experiencias de participación en el ámbito escolar	15
1. ¿En qué espacios participa el alumnado?	15
2. ¿En qué aspectos de la gestión escolar participan madres y padres de familia?	16
3. ¿Qué hace el profesorado para facilitar la participación de otros actores?	19
Capítulo III. Aspectos que favorecen o limitan la participación	23
1. ¿Cuáles son nuestras fortalezas?	23
2. ¿Qué aspectos debilitan nuestra participación?	28
Capítulo IV. Mejorando nuestra participación	33
1. ¿Qué piden madres y padres de familia?	33
2. ¿Qué necesita el estudiantado?	35
3. ¿Qué sugiere el profesorado?	38
Capítulo V. Compartiendo nuestras reflexiones: avances y retos	45
Referencias bibliográficas	47

Introducción

Durante los últimos años, la gestión escolar ha venido incorporando a nuevos actores de la comunidad educativa. Desde el año 2001 —cuando se inició la conformación de los Consejos Escolares Consultivos— hasta el 2004 —cuando se definió como órgano de participación, concertación y vigilancia a los Consejos Educativos Institucionales (CONEI)—, las instituciones educativas han impulsado la creación de estos organismos. Según la ley, el director o directora es el responsable de presidir el CONEI, conformado por representantes de todos los actores de la comunidad educativa.

En este marco, desde Tarea estamos desarrollando en la región Ayacucho un intenso trabajo en favor de la educación inclusiva y la constitución de la escuela como espacio de formación ciudadana. Con la idea principal de difundir las prácticas participativas desarrolladas en las escuelas urbanas populares y rurales de la provincia de Huamanga, concretamente en los distritos de Ayacucho, San Juan Bautista y Vinchos, presentamos este material, que recoge experiencias de participación en la gestión de la escuela desde la mirada y la voz de los mismos actores que intervienen en ellas. Para concretarlo, hemos conversado con directores y directoras, docentes, estudiantes, madres y padres de familia y autoridades comunales de estas escuelas.

Con este trabajo queremos socializar prácticas participativas de estudiantes, madres y padres de familia, autoridades comunales y docentes de las mencionadas escuelas. Nuestro objetivo es identificar algunos factores que favorecen o dificultan estos procesos de participación y plantear las alternativas necesarias para generar un clima que fortalezca la relación entre todos los actores involucrados en la gestión educativa.

El texto está dividido en capítulos que responden a la mirada de los involucrados. En el primero se reflexiona sobre la concepción de participación que tienen los diversos actores. En el segundo se analizan algunas formas de participación que actualmente se ven en las escuelas. En el tercer capítulo se presentan aspectos que, en opinión de los involucrados, han favorecido o dificultado estos procesos. El cuarto capítulo recoge algunas propuestas planteadas por cada uno de los actores, con el fin de facilitar sus niveles de participación. Finalmente, el quinto capítulo contiene nuestras reflexiones finales.

CAPÍTULO I

Compartiendo un concepto de participación

1. ¿Qué significa participar en la institución educativa?

Para nuestros entrevistados, el concepto de participación responde al sentido más simple de formar parte de un objetivo común, de una meta a alcanzar o de cualquier actividad en particular. Tiene que ver con compartir información, opiniones, sentimientos, toma de decisiones y la responsabilidad de esa actuación. Es decir, es una vivencia con un otro a quien también se reconoce un conjunto de conocimientos, sentimientos y actitudes que puede intercambiar.

Me necesitaban porque yo sabía acerca de los alumnos, qué necesitaban, qué querían. Todo eso yo lo manifestaba porque para eso era yo el alcalde del colegio. Claro, eso es lo que más me facilitó en mi persona, porque en las bases del CONEI dice que todos tenemos derecho a participar. [Al dejar el cargo] yo he seguido representando a mis compañeros con el mismo voto, con el mismo entusiasmo, todo igual, no había ninguna diferencia, porque allí los profesores, todos, éramos iguales, no nos discriminábamos tampoco, ni en la forma de hablar, nada (Líder estudiantil de la institución educativa Francisco Bolognesi).

Lo que dicen las personas entrevistadas sobre la participación comunal en la educación tiene que ver con una corresponsabilidad entre los actores docentes y no docentes. Parece, entonces, que el concepto de participación se está asentando sobre la base de la identificación y el compromiso que sienten todos por el buen funcionamiento de la institución educativa.

Yo creo que todos estamos inmersos en la tarea educativa, [...] siempre ir de la mano con toda la comunidad educativa, ¿no?, con todos

los agentes de la educación, porque la educación es tarea de todos. En ese sentido pienso que aquí ninguno de los agentes de la educación debe ser escondido, ¿no? Todos trabajan por el bien de la educación, porque la educación es la base principal y fundamental para el desarrollo de una sociedad, ¿no? Creo yo. Sin ella no va a haber avance, no va a haber desarrollo, porque nosotros, docentes, somos el pilar, ¿no?, de la educación (docente de la institución educativa Arístides Guillén V.).

Si bien ya está dándose un proceso de interacción entre todos los actores educativos, aún no se está valorando en qué medida esto puede generar condiciones favorables para la toma de decisiones en relación con la gestión de las instituciones educativas. Tampoco se está valorando si esto se da en un marco de verdadero ejercicio democrático.

2. ¿Cuál es el sentido de participar?

Como bien señala Benno Sander (1996), el foco de acción de las instituciones educativas es “la educación: construcción y distribución del conocimiento socialmente válido y culturalmente relevante para la ciudadanía”. En ese sentido, todos los esfuerzos deben estar orientados a fortalecer la gestión educativa. Sin embargo, la población entrevistada limita la participación de los actores no docentes, fundamentalmente, a las acciones relacionadas con la mejora de la infraestructura escolar, donde la posibilidad que tienen de opinar, reflexionar y tomar decisiones es casi nula:

Sí tenemos participación de la APAFA, la reunión de padres de familia mediante su junta directiva sí nos apoya en las actividades. [Por ejemplo] el año pasado hemos... Bueno, el colegio tiene múltiples necesidades; una de ellas es el estado de nuestra losa deportiva. Hemos tratado de hacer algunas gestiones y no hemos podido tener éxito, ¿no? Y gracias al proyecto, a la iniciativa de un grupo de profesores, el año pasado hemos refaccionado varios paños de la losa deportiva. En esta obra de refacción nos ha apoyado la APAFA comprando un poco de materiales por iniciativa de los profesores (directora de la institución educativa Francisco Bolognesi).

Entonces, si retomamos la pregunta “¿cuál es el sentido de participar?”, debemos reflexionar si lo que espera el docente es solo una ayuda para mejorar la infraestructura de la escuela en que labora, si las expectativas de participación de los no docentes terminan solo con su aporte material, si se está dando por entendido que los procesos de enseñanza

y aprendizaje no necesitan mejoras... En todo caso, es indispensable comprender que la participación debe apuntar a buscar una mejora en la calidad de los procesos educativos en general, lo que se traducirá en los resultados en el aprendizaje del estudiantado en su conjunto.

3. ¿Participar es un derecho?

En general, las autoridades, estudiantes, madres y padres de familia entrevistados incorporan una idea de su derecho a participar. Sin embargo, aún no se percibe hacia dónde debe estar dirigido ese esfuerzo ni cuál puede ser el mecanismo más adecuado para canalizarlo. También es interesante ver que, al señalar la necesidad de un control, parece estarse incorporando la noción de rendición de cuentas en este proceso.

Todos los padres tenemos derecho de verle, cuidarle a nuestro colegio, cómo ayudarlo, controlarlo, pues. Bueno, es un derecho pué. Es nuestro futuro, beneficia a sus hijos, pué, por la enseñanza, la educación, que tenga su aprendizaje más allá pué, ¿no?, dejar nosotros como un interés a nuestros hijos, por tal motivo nosotros preocupamos (tesorero de APAFA de la institución educativa Justiniano Quicaño M.).

El ser estudiante, madre o padre de familia, o autoridad comunal, genera implícitamente un sentido de identificación con la entidad educativa y con lo que ocurre dentro de ella. Pero, al parecer, la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje aún no es algo que los actores no docentes tengan derecho a cuestionar.

Para aprender más

¿Qué es la participación democrática?

La participación es una necesidad y un derecho de las personas, que puede manifestarse desde su individualidad o como un ejercicio compartido en espacios públicos y orientados hacia el bien común.

La Ley de Educación señala que “la sociedad tiene el derecho y el deber de contribuir a la calidad y equidad de la educación”, y para ello todos los miembros de la comunidad educativa sin excepción (estudiantes, padres de familia, plana docente, directiva y administrativa, ex estudiantes y miembros de la comunidad local) se organizan y eligen a sus representantes para conformar el CONEI en cada institución educativa.

El CONEI es la instancia desde la cual la sociedad interviene directamente en la gestión de la educación. Para ello se han definido las funciones de participación, concertación y vigilancia que les permiten ejercer este derecho.

Cuando llegamos a compartir el poder, podemos hablar de una auténtica participación. Y si este compartir el poder es actuar al servicio de los intereses y del bienestar de todos los miembros de nuestra comunidad: estamos hablando de una participación democrática. Esta participación empodera a la ciudadanía, fortalece nuestras instituciones, nos permite desarrollar aprendizajes, crea un sentimiento de pertenencia hacia nuestra comunidad, nos hace descubrir nuestra importancia, nos da independencia, nos permite descubrir nuestros recursos y capacidades, nos alienta al mejoramiento continuo y nos vuelve responsables de nuestro destino.

La participación democrática es crítica, pues contribuye a generar mayores niveles de conciencia y ofrece la posibilidad de asumir compromisos y responsabilidades de manera organizada en los planos individual y social.

Las dimensiones de una participación socialmente activa son:

- El ser parte: Búsqueda referida a la identidad, a la pertenencia de los sujetos.
- El tener parte: Relativa a la conciencia de los propios deberes y derechos, de las pérdidas y ganancias que están en juego, de lo que se obtiene o no.
- El tomar parte: Referida al logro de la realización de acciones concretas.

Desde estas dimensiones se espera que la participación opere una verdadera transformación de las personas y de las condiciones de su entorno.

Tomado y adaptado de la Ley General de Educación, 2003; RED-DFID, 2004; Oraisón y Pérez, 2006.

Para aprender más

La gestión educativa y la rendición de cuentas

Una gestión educativa participativa es la que se compromete con una educación de calidad; se basa en el liderazgo compartido y en el trabajo en equipo, e incluye a todos sin que nadie quede fuera.

Reconoce que la educación es responsabilidad de todos y todas; no es exclusiva de la dirección ni de la plana docente. Por lo tanto, la comunidad debe saber qué pasa en la institución educativa, qué y cómo aprenden sus hijos e hijas, y debe definir y construir conjuntamente la escuela que sueña.

En este proceso se asumen los conflictos como oportunidades de aprendizaje y crecimiento individual y colectivo. Por ello, se requieren formas creativas y sanas de resolverlos, buscando los consensos y reconociendo las diferencias.

Los procesos que se gestionan en una escuela están organizados en tres dimensiones: pedagógicas (relativas a los procesos de aprendizajes); institucionales (en función de la toma de decisiones, comunicación y organización de la escuela), y administrativas (involucran todos los recursos necesarios para facilitar los procesos de aprendizaje y el buen funcionamiento de la escuela).

La gestión educativa, entonces, implica una permanente toma de decisiones y definición de cursos de acción que afectarán el funcionamiento de la escuela y los resultados de aprendizaje en los estudiantes.

En ese sentido, estas decisiones tienen que estar sujetas al juicio crítico de todos los involucrados, quienes tienen el derecho de recibir una explicación. Los decisores, por su parte, tienen el deber de sustentar sus acciones.

La rendición de cuentas abarca de manera genérica tres formas distintas de prevenir y corregir abusos de poder: obliga al poder a abrirse a la inspección pública; lo fuerza a explicar y sustentar sus actos, y lo supedita a la amenaza de sanciones.

Tomado y adaptado de RED-DFID, 2004; Schedler, 2006.

CAPÍTULO II

Experiencias de participación en el ámbito escolar

1. ¿En qué espacios participa el alumnado?

La participación estudiantil, que tradicionalmente se ha limitado a espacios de interacción entre pares (comités de aula, municipios escolares, defensorías, etcétera), se ha ampliado a un espacio mayor: el CONEI, donde la interacción ocurre entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Así, el alumnado participa ahora en dos espacios reconocidos —el aula y la escuela—, en interacción con otros actores de la comunidad escolar:

No nos alcanzó el tiempo para hacer una nueva elección, cómo se podría decir, para un nuevo municipio escolar para este año, por lo cual los profesores, en una reunión supongo, acordaron que el municipio anterior prosiga también este año. Nosotros, los ocho integrantes que somos, hicimos las propuestas que estaban a nuestro alcance. [Por ejemplo] implementar la biblioteca de aquí del colegio, también la biblioteca virtual, incentivar a los jóvenes, digamos, a nuestros compañeros para que estudien, como apoyo estudiantil entre jóvenes, o sea nosotros mismos por grupos, a los líderes de salud, algunos fuera del horario. En los mismos salones los líderes que hay allí puedan incentivar a sus otros compañeros para que estudien. También hubo otra propuesta, cual hacer charlas para hablarles claramente del pandillaje, orientación vocacional (regidora del municipio escolar de la institución educativa Los Licenciados).

El comité de aula [de estudiantes], básicamente su función principal es colaborar con la disciplina en el aula. Colaborar por ejemplo con preservar la limpieza, el orden, mientras el profesor muchas veces se

traslada de un salón a otro. Un poco para que no se genere el desorden ellos colaboran con eso, con la parte de disciplina básicamente. Y también para hacer algunas actividades, por ejemplo, las fechas cívicas, generalmente se coordina también con los representantes o con los delegados de cada salón (docente de la institución educativa Los Licenciados).

Es decir que, si bien se están ampliando los espacios de participación para el estudiantado, este proceso todavía debe lidiar con las expectativas que tienen los actores respecto de estas nuevas oportunidades. Nos preguntamos si lo que se busca es solo cumplir con la norma que manda constituir estas nuevas formas de organización, o si realmente se espera institucionalizarlas como espacios que contribuyan al desarrollo de capacidades personales y habilidades que, a su vez, favorezcan el proceso de socialización del alumnado, para este ejercite su juicio crítico con el fin de modificar las condiciones de su entorno.

2. ¿En qué aspectos de la gestión escolar participan madres y padres de familia?

Tal como sucede en otras experiencias, la participación de madres y padres de familia se reduce al apoyo o contribución en la adquisición de recursos materiales o mejora de la infraestructura escolar. Este papel, que es aceptado por ellos mismos y reconocido o asignado por los demás actores, al parecer también se está entendiendo de esta manera en otros espacios de participación. Así, la dinámica al interior de los CONEI busca que los actores no docentes continúen cumpliendo la función de apoyo logístico y no permite hacer visible otras funciones.

[Como APAFA] hemos tratado temas de repente de necesidad del colegio, por ejemplo, falta de aulas, y hemos tratado de poder solucionar, ¿no?, y también lo que falta en vidrios que habían roto los alumnos; también hemos repuesto eso conjuntamente, haciendo un trabajo junto con todo el CONEI, y se ha podido lograr esas cosas y otros trabajos; siempre el CONEI, cuando nos reuníamos, vemos las problemáticas del colegio, de los alumnos, todo lo que marcha prácticamente. [El CONEI se reúne] más o menos cada tres meses y también aparte, cuando había emergencias, problemas de repente de personal de servicio. El trabajo que hacían no estaba eficaz, entonces, para poder solucionar se ha podido reunir (ex miembro de APAFA y CONEI de la institución educativa Francisco Bolognesi).

A nivel de los padres también hay comités de aula, por ejemplo, pero más con los padres de familia de repente los acuerdos es a otro nivel.

Para un poco ver cómo mejorar, de repente, la ambientación del aula o, de repente, la adquisición de algunas necesidades por ejemplo. Esas decisiones se toman, por ejemplo, con los padres de familia (docente de la institución educativa Los Licenciados).

Bueno, nuestro colegio recién que se ha estatalizado este año [antes era un centro de gestión comunal CEGECOM]. No es fácil hacer un colegio. En construcción, nosotros que hemos hecho eso lo que ves [se observan aulas]. Todo hemos puesto [mesas, sillas], ahora recién que se ha estatalizado (tesorero de APAFA de la institución educativa Justiniano Quicaño M.).

Por otro lado, madres y padres de familia dejan entrever en las entrevistas que asumen la responsabilidad de apoyar a sus hijos e hijas en las tareas escolares, pero que es necesario crear mecanismos que faciliten cumplir con este soporte pedagógico en el hogar.

Sin embargo, en palabras de Covarrubias (2002), es necesario actualizar las funciones de las tareas, porque estas no deben ser un castigo para el alumnado y sus familias. La plana docente debe respetar los pocos espacios que quedan a la familia para compartir y, si se dan tareas, es necesario pensar en qué contexto se encuentran y para qué servirán en el proceso educativo.

Así, pues, queda la gran tarea de definir mecanismos e instrumentos ágiles y precisos, que faciliten la labor de las madres y padres de familia en el soporte que pueden dar para cumplir con las tareas escolares que desarrollan sus hijos e hijas en casa. Por otro lado, estos mecanismos serían de gran utilidad en el ejercicio de sus funciones de vigilancia respecto del avance de los procesos pedagógicos desarrollados en la institución educativa.

Nosotros nos interesamos por las tareas o cómo están aprendiendo, de qué están aprendiendo, de qué temas, ¿no? Podría pasar ese caso que [los padres] no puedan entender de repente ciertos temas, pero hay personas, de repente familiares, hermanos o tíos, tenemos en el medio donde vivimos pues, hay vecinos de repente profesionales, entonces podemos pedir ayuda, ¿no? No necesita que uno sea profesional para poder lograr todo ello, sino más bien buscar cuál es la manera como puede uno ver el trabajo que están haciendo, ¿no? (ex miembro de APAFA y CONEI de la institución educativa Francisco Bolognesi).

Para aprender más

La vigilancia de la sociedad civil

Si bien la Ley de Educación reconoce y reglamenta la conformación de APAFA en todas las instituciones educativas, así como sus funciones, estas han asumido fundamentalmente una función de apoyo a la mejora de la infraestructura escolar.

Desde la creación de los CONEI, las APAFA tienen un nuevo espacio para participar más ampliamente en la gestión de la escuela, a través de su representante ante esta instancia.

Al estar constituidos por representantes de estudiantes, madres y padres de familia, plana administrativa, docentes, ex estudiantes y autoridades comunales, los CONEI se han convertido en el mejor espacio para articular los esfuerzos de la escuela y la comunidad y garantizar así un buen servicio educativo a través de compromisos, rendición de cuentas sobre los aprendizajes logrados y mejoramiento de las condiciones para el aprendizaje.

Las funciones de vigilancia, participación y concertación de los CONEI deben basarse en el principio de corresponsabilidad, respeto mutuo y control en el mejor sentido del término.

Es tarea de todos y todas promover el derecho a una educación de calidad en función de lo siguiente:

- Desarrollar las potencialidades democráticas de estudiantes, madres/padres de familia, docentes, personal administrativo y directivo de las escuelas involucradas en el proceso educativo.
- Promover el compromiso y la participación conjunta de docentes, estudiantes y padres de familia en acciones de vigilancia social –horario de permanencia, actualización continua, evaluación sistemática– con el fin de elevar la calidad educativa de las escuelas.
- Implementar un sistema de participación y vigilancia como un claro ejercicio democrático y de participación conjunta de familias, estudiantes y docentes en la vida de la escuela.
- Poner en marcha un sistema de información y comunicación que permita a los actores educativos estar plenamente informados sobre todas las acciones programadas y realizadas por la escuela.
- Incrementar la autonomía de los centros. Para que esta medida sea efectiva, resultaría deseable la existencia de unos equipos directivos dedicados en exclusividad a la organización de los centros educativos y capacidad de decidir. Eso posibilitaría la mejora de los servicios complementarios y una mayor adecuación de los horarios a las necesidades sociales de las familias.

Adaptado de Ministerio de Educación, 2005-2007.

Para aprender más

Conclusiones: liderazgo, cambio y aprendizaje

El liderazgo es un importante recurso para generar el cambio, pero este cambio requiere un aprendizaje de las personas que enfrentan un problema o un desafío. Con frecuencia, el aprendizaje demanda la modificación de actitudes, valores y comportamientos, lo que no resulta fácil, pues significa que tendremos que enfrentar una pérdida de nuestra situación actual para prosperar hacia otra en la que no es posible ver con claridad los resultados que obtendremos en el futuro.

El liderazgo nos plantea desafíos muy importantes a nivel del propio desarrollo personal, así como de las relaciones que establecemos con los demás. De un lado, se trata de clarificar lo que somos y de asumir con compromiso las contribuciones que se desean realizar; y, de otro lado, se trata de ganar confianza en la relación con los otros. Tomar el liderazgo como opción para el cambio significa que ha de tomarse a todos los actores y no sólo trabajar con los que están de acuerdo con la propuesta; es decir, se necesita estar muy cerca de los opositores para lograr manejar mejor los desafíos del cambio.

Tomado de PUCP, 2006.

3. ¿Qué hace el profesorado para facilitar la participación de otros actores?

Algunos docentes entrevistados afirman, muy convencidos, que están creando nuevos espacios o modificando las condiciones existentes con el fin de posibilitar la participación de los actores no docentes en la toma de decisiones de asuntos relacionados a la dinámica escolar, tanto en lo administrativo como en lo pedagógico e institucional.

Por ejemplo, lo que no se ha hecho en ningún colegio, nosotros hemos elegido con los alumnos los colores del buzo, el colegio no tenía un buzo y casi siempre viene verticalmente la elección del buzo, el modelo. Ellos acá lo han hecho a través del municipio, lo hemos sometido a elecciones, qué colores les gustaría y el modelo inclusive y ellos mismos han elegido su modelo. En el mes de marzo, cuando matriculamos le pongo más interés a los alumnos que repiten, uno por uno pasan por la dirección con su papá y su mamá o con quien los matricula, para conversar con ellos y averiguar las causas de la repitencia (directora de la institución educativa Francisco Bolognesi).

Para aprender más

Premisas desde donde se construye la viabilidad de los cambios

- Entender el cambio como un proceso. Esto implica que la estrategia para conducirlo no puede pretender resultados inmediatos, que no tengan en cuenta que el paso del tiempo produce sus efectos.
- Incorporar suficiente capacidad técnica como para contar con las respuestas adecuadas en el momento apropiado. Es imprescindible, por esto, integrar un saber profesional experto que dé cuenta de cómo se pueden resolver los problemas a medida que estos van apareciendo.
- Construir el consenso como la única base firme para el cambio, incorporando prácticas de negociación para avanzar en logros progresivos. Cada actor tiene sus intereses y está relacionado de maneras específicas con los demás actores, además de que tiene sus reclamos y demandas en relación con un “deber ser” que cada uno de ellos define. Aun así, es necesario llegar a consensos básicos sobre los cuales sustentar los cambios.
- Ser capaces de anticiparse a las resistencias, localizando los grupos desde donde partirán. Es prever las consecuencias de las decisiones que se tomarán para contrarrestarlas a través de acuerdos, negociaciones u otras maneras de anular o minimizar las resistencias.

Tomado de Aguerro, 2006.

El papel que yo voy a cumplir este año con el compromiso de mis colegas es realizarlo esto, hacer lo poco que se pueda por el bienestar de la educación, con el trabajo unánime, ¿no? Juntos, solidarios, ¿no? Autoridades y las planas docentes y otros, ¿no? [Los padres] están llamados ellos para poder participar y elaborar ese plan institucional; están convocados para la primera semana del mes de abril. A las autoridades comunales, a la APAFA, alumnos, profesores y si hay instituciones también están bienvenidos, porque el reto de mejorar la educación está en todos, no es del profesor (director de la institución educativa Justiniano Quicaño M.).

La convivencia de diversas formas de organización en la dinámica escolar demanda mecanismos que articulen y generen un clima positivo. Como bien señalan los docentes, en el aula el tutor cumple esta función articuladora; sin embargo, esta misma figura aún no se ha aplicado en otros niveles.

Para aprender más

La cultura escolar. La escuela de los docentes

La representación que la plana docente tiene respecto del estudiantado y sus familias resulta fundamental, en tanto revela la disposición anímica y cultural de este para encarar las relaciones con el alumnado y, muy particularmente, sus expectativas.

Es claro que la disposición y grado de flexibilidad y apertura de unos y otros está modulando y/o modelando antes, durante y después, los diversos procesos de interacción entre docencia y alumnado. Del mismo modo, la organización y práctica de la relación entre la plana docente y las familias se ve condicionada por la imagen y significados que cada uno asigna y atribuye al otro.

La escuela es una organización basada en personas y estructuras. Significados, normas y recursos se entretajan para configurar no solo la estructura, sino principalmente a las personas y a sus relaciones entre estas. Vista así, la escuela es una organización 'totalizante'; quienes la viven deben vivirla con todo: modos de ser, de convivir, de conocer y de hacer.

La cultura escolar se basa y se nutre fundamentalmente de los procesos de socialización. El sistema escolar y las autoridades definen expectativas, funciones y relaciones aceptadas y deseadas, donde los miembros de la institución se sitúan de diverso modo frente a estos encuadres institucionales, con distintos grados de pasividad o resistencia.

Tomado de Navarro, 2002.

Es una cosa coordinada, están de por medio los tutores, los tutores que cumplen ese rol de intermediar, de reunir a los padres y a los alumnos, un poco por ejemplo para ver algunos asuntos concernientes a problemas de aprendizaje y algunas necesidades (docente de la institución educativa Los Licenciados).

Oficialmente hay tres asesores del municipio escolar, pero a veces ellos no necesariamente van donde el profesor, van donde el profesor que le tienen confianza, entonces ese profesor les asesora, les aconseja y siempre, ¿no? Entre lo que les dice uno y lo que les dice el profesor oficial, [los profesores] son los que eligen en qué comité van a estar (directora de la institución educativa Francisco Bolognesi).

La población entrevistada identifica la necesidad de trabajar en algunos factores que favorecen el acto voluntario de participar, como son la moti-

vación y el fortalecimiento de la autoestima, que son indispensables para construir relaciones positivas que lleven al desarrollo del individuo.

[La escuela debe ofrecer] motivación, de nosotros los profesores y autoridades... [para articular la participación, se debe] primero desarrollar el autoestima y el trabajo colectivo de todos los entes educativos, eso diría, en los alumnos y en cada uno de los entes educativos que somos nosotros, estudiantes, profesores, ¿no?, miembros de la comunidad y autoridades y la comunidad; saber resolver sus problemas (director de institución educativa Justiniano Quicaño M.).

Los docentes reconocen que la comunicación y la coordinación son indispensables para articular el esfuerzo conjunto de todos los actores involucrados en el quehacer educativo. Sin embargo, al parecer estos elementos son concebidos solo en un sentido unidireccional: del docente hacia los otros actores.

Yo creo que la comunicación es un mecanismo muy importante, ¿no? Trato de mantenerme muy comunicada con la APAFA, decirles en una primera reunión, en la que hemos canalizado todas las necesidades del plantel, entonces, como es una reunión del CONEI, los profesores saben cuáles son nuestras necesidades. En todas nuestras reuniones yo trato de que se enteren, de que se mantengan comunicados, enterados de todo lo que está sucediendo, qué necesidades son las prioritarias, es más, yo recojo de ellos, vienen los de la APAFA, de igual manera los chicos del municipio también saben cuáles son nuestras necesidades. La comunicación es un mecanismo muy importante para mí, para que todos al menos se sientan comprometidos con el trabajo (directora de la institución educativa Francisco Bolognesi).

CAPÍTULO III

Aspectos que favorecen o limitan la participación

1. ¿Cuáles son nuestras fortalezas?

La población estudiantil entrevistada identifica que su participación en las diversas modalidades de organización estudiantil como comités de aula, municipios escolares y CONEI, entre otros, contribuyen a desarrollar y fortalecer sus habilidades sociales, comunicacionales, organizacionales, de liderazgo y toma de decisiones, así como afirmar su autoestima.

En mi caso, yo diría así conscientemente que eso es lo que me ayudó a sobresalir a mí, porque me ayudó a ordenar todos mis horarios, de qué hora a qué hora voy a estudiar y de qué hora a qué hora voy a poder yo dar al municipio escolar mi tiempo y realmente yo lo hacía tranquilo, por eso también fui uno de los mejores alumnos de mi colegio (líder estudiantil de la institución educativa Francisco Bolognesi)

Al principio sí lo tuvimos [cronograma de reuniones], pero después algunos no tenían tiempo, sí, y más que nada lo estamos haciendo en el recreo, en los recesos. Era en las mañanas [fuera de horario escolar] y algunos tienen que hacer en su casa y esas cosas. En esos momentos no vimos esa situación. Para este año estamos viendo solamente en los recreos, por la semana sería pues, dos veces a la semana. Por ejemplo, enantes tuvimos una pequeña reunión para ya hacer nuestro plan de trabajo de este año y fue así nomás, no prevista, así de repente (regidora del Municipio Escolar de la institución educativa Los Licenciados).

El cargo asumido por estos líderes estudiantiles les demanda la búsqueda permanente de estrategias que faciliten el cumplimiento de sus

funciones, así como mecanismos que posibiliten un verdadero ejercicio de representación del sentir de sus compañeras y compañeros. Ellas y ellos se sienten satisfechos de ir ganando habilidades para manejarse en esas circunstancias.

Las opiniones de mis compañeros, yo lo [recogía] de muchas maneras: entraba de salón en salón consultándoles primero y luego hacerles informar. Si ellos aceptaban, hacerles informar a la dirección, en otros casos era mediante avisos que yo pegaba en la vitrina de la dirección y allí los mismos alumnos se acercaban y me preguntaban de qué se trataba y yo les informaba (líder estudiantil de la institución educativa Francisco Bolognesi).

Contar con un docente asesor con disponibilidad flexible para atender sus consultas es un elemento muy valorado por la representación del municipio escolar, pues contribuye a mejorar el desempeño de sus funciones y a darle respaldo en su ejercicio ante sus representados.

Entre los mismos profesores se designan a sí mismos quiénes van a apoyar al municipio escolar. En cualquier momento, en la mayoría de veces en el recreo, en el receso le consultamos sobre algunas cosas en lo que dudamos más que nada realizar y él nos aconseja cómo podríamos hacerlo (alcaldesa de la institución educativa Los Licenciados).

La participación de las madres y los padres de familia en la gestión escolar tiene su sustento y su apoyo en la asamblea comunal, que es también una instancia donde se discuten y, como se señala, deciden algunos aspectos vinculados con la escuela. Por este vínculo entre comunidad y escuela, el tipo de participación de los padres y madres tiene características similares al de su organización comunal. Es el caso del reconocimiento y legitimación que hacen los participantes de este estudio a la asamblea comunal como el espacio de información y toma de decisiones.

CONEI es un control a los profesores también, también ayuda con los alumnos, es una regla, ¿no? A veces los alumnos se portan mal o también están escondidos hacia atrás, ayudarles a los profesores. La APAFA es un cabezal, él tiene derecho de que nos guíe, de que abra las actas como un presidente, como un cabezal, y junto con ellos hagamos, pues [el CONEI se crea por] una ley del gobierno, así será pues, ¿no? El director, todos conformamos [yo fui elegido] con todos, el director y también con unas cuantas autoridades; en la comunidad hay el presidente de la comunidad, vicepresidente, tesorero, secretario y últimamente tienen-

Para aprender más

Incorporación y fortalecimiento de las formas propias de comunicación y concertación de las comunidades y pueblos

La participación de los pueblos y comunidades debe hacerse recogiendo las formas de comunicación propias. Existen diversos procedimientos que se usan en las diferentes regiones y comunidades para coordinar, concertar, tomar decisiones, que se deben usar para discutir las perspectivas y aspiraciones que la población tiene en torno a ella.

Se trata de recuperar y poner en valor las formas comunales de difusión y comunicación. Se busca hacer de estas prácticas sistemas coherentes y sólidos para elaborar desde ellos propuestas orientadas a la mejora de la educación.

El fortalecimiento de los sistemas de comunicación favorece el funcionamiento de las asambleas comunales y de las organizaciones, y busca interrelacionar informaciones de nivel interno y externo entre las comunidades y pueblos.

Tomado de PEAR, 2005-2007.

te gobernador. Hoy día en la tarde tenemos reunión de la comunidad. Bueno, han ido a la UGEL de los profesores a reclamar y la respuesta es lo que nos va dar nuestra autoridad hoy día en la tarde (tesorero de APAFA de la institución educativa Justiniano Quicaño M.).

La comunicación oral es el mecanismo usual de información y coordinación referida por las madres y padres de familia; a través de ella se eleva a la asamblea comunal la problemática a discutir. En tal sentido, se convierte en un mecanismo que puede ser mejor aprovechado para optimizar la relación estudiante-familia-escuela-comunidad.

Nosotros simplemente haciendo una reunión y allí después debatimos, planteamos qué cosas debemos hacer, qué cosas podemos hacer y qué podemos lograr [la] hacemos nosotros con todos los comités y los docentes, directores o directora, entramos a un convenio y mandamos una notificación con sus niños, y organizadamente somos el pueblo Paccha también en todo aspecto, por allí nos reunimos en cualquier momento que es necesario. Siempre nosotros nos visitamos y paramos siempre preguntando [si] están todos completos, los docentes y a veces también los niños están jugando por gusto, por allí, nosotros ya fijamos ya que no están presentes los docentes, por allí nosotros

Para aprender más

Un articulador de los agentes del desarrollo local

Las realidades rurales muestran la presencia de una diversidad de agentes externos del desarrollo que actúan descoordinadamente y en forma individual, por lo tanto, sus esfuerzos se minimizan o se anulan recíprocamente.

Esta es una oportunidad que tiene el profesor rural para retomar un liderazgo perdido, actuando como un articulador de esas acciones, mediante su convocatoria desde una escuela comprometida con el desarrollo local. Ello significa que el docente debe conocer y estar comprometido con las aspiraciones y proyectos de las poblaciones locales, estar informado de los problemas sociales que afectan a las familias de los educandos y que se constituyen en trabas para un desarrollo sustentable en lo sociocultural, saber sobre el estado de los proyectos en diseño y ejecución, y participar activamente en la evaluación de aquellos.

Tomado de Thomas y Hernández, 2005.

vamos uno de nosotros, aunque es la comunidad o padres de familia y las autoridades y allí nos enteramos que los docentes no han venido su participación en ese día, su labor (ex miembro del CONEI de la institución educativa Arístides Guillén V.).

Para los docentes entrevistados, es significativo contar con la posibilidad de que los diversos actores se organicen con el fin de participar en la dinámica escolar. Si bien esto refleja que se está avanzando hacia la posibilidad de una gestión educativa compartida, debemos visibilizar aún más los aspectos de la gestión en los cuales tienen derecho de participar y vigilar los actores no docentes.

A nivel de los alumnos, por ejemplo, ellos están organizados, el municipio escolar como ente rector lo alberga a todos los estudiantes, también están organizados los alumnos por secciones, hay comités internos en cada salón, pero a nivel administrativo toda la comunidad también participamos en el CONEI, porque esta instancia está formado por los director, subdirector, representante del personal docente de primaria, representante del personal docente de educación secundaria, están los representantes del personal administrativo, está de los estudiantes, la alcaldesa en este caso participa y también están los miembros de APAFA

Para aprender más

Fomentar muchas oportunidades de responsabilidad desarrollando el liderazgo

Los líderes se forman en las oportunidades de ejercer el liderazgo a través de la vida misma. Si una escuela fomenta una gran cantidad de oportunidades de trabajar en equipo y de asumir la responsabilidad en esos equipos, poco a poco el alumnado irá cumpliendo con el papel de líderes y se estarán convirtiendo en expertos conductores de masas.

Entenderá más el papel de la autoridad y tendrá la facilidad de desarrollar las habilidades de comunicarse, conducir, orientar, integrar y motivar a otros. Aprenderá cuáles son las condiciones que llevan a obtener los logros y objetivos deseados y qué hace fracasar a los grupos y las comunidades.

Las escuelas, desde el nivel preescolar, deben estar diseñadas para multiplicar las oportunidades de desarrollo social de niños y adolescentes. Por ejemplo, deben aplicarse de manera sistemática las técnicas de dinámica de grupos que incrementan la capacidad de los niños para identificar sus sentimientos, percepciones y valores. Así como su capacidad de expresarlos en público de una manera ordenada, interesante, emocional y lógica; así, aprenden a mantener la atención y perciben qué hace que otros les brinden su atención, motivación y compromiso.

Tomado de Casares, 2006.

participando en lo que es los trabajos de coordinación a nivel de CONEI (docente de la institución educativa Los Licenciados).

Yo creo que más que nada en el aspecto del aprendizaje de sus niños, más que nada usted sabe son aspectos que lamentablemente hacen que nuestros muchachos a veces no están tan inmersos en la situación del aprendizaje, de la enseñanza, etcétera, de los muchachos, entonces creo que lo que más necesitamos es apoyo en ese aspecto, ¿no?, más que nada los padres de familia es que deben apoyar a sus hijos en casa, usted sabe, con las limitaciones del tiempo que tiene el profesor dentro del aula, a veces no se abarca todo a pesar de que tenemos el texto en mano, revisando sus cuadernitos, revisando sus textos de lectura, nada más, [y] en los aspectos de infraestructura quizás [también], ¿no?, que también tenemos una comisión de los papás que están trabajando en ese nivel, que nos ayuden en la reformulación, en la elaboración, a fin de discutir nuestra misión, nuestra visión, etcétera (director de la institución educativa Los Licenciados).

2. ¿Qué aspectos debilitan nuestra participación?

Al ser preguntados por las funciones de la APAFA, el CONEI, los municipios escolares u otros, la población entrevistada no logra diferenciar con precisión las funciones que competen a cada grupo organizado y, en algunos casos, la importancia de formar parte de estas agrupaciones. Esto abre la necesidad de avanzar hacia un trabajo articulado entre todas las instancias organizativas de la escuela, salvando la diferenciación de funciones que tiene cada una.

La APAFA funciona, pues, aparte de repente del CONEI, y el CONEI es de todo el colegio, participan todos, en cambio la APAFA solamente trata de los padres de familia y ellos también ven su función y el CONEI es más participativo porque todos están allí, los profesores, la directora, están los alumnos, la APAFA misma, entonces es aún mayor y se pueden saber las dificultades de todo ángulo porque todos estamos representando (ex miembro de APAFA y CONEI de la institución educativa Francisco Bolognesi).

Yo creo que los dos apuntan al desarrollo de la educación de su comunidad, pero APAFA más que nada trabaja con los padres de familia, puede hacer su reglamento interno de APAFA, las sanciones, los estímulos a padres de familia, para cualquier tarea que se tiene que realizar en la comunidad educativa, o sea, dentro de la institución. El CONEI también, casi no es tan igual, pero no es tanta diferencia, yo creo que CONEI, pues, busca la concertación, la vigilancia ciudadana, en ese sentido pienso que todos estamos inmersos en la tarea educativa (docente de la institución educativa Aristides Guillén V.).

Pero muchos padres dicen no, eso es otra cosa, eso es para los ociosos, porque tú estas yendo a estudiar, no para representar a tus compañeros y acaso te pagan, muchos te dicen, te bajan la moral en parte y yo quisiera que no exista eso en los padres (líder estudiantil de la institución educativa Francisco Bolognesi).

Los representantes del municipio escolar señalan que algunas actividades propuestas en su plan de trabajo son ejecutadas por otras instancias, debido a que no hay un espacio donde se coordinen las propuestas de los planes de trabajo de cada instancia participativa.

De las propuestas que teníamos [el año pasado] casi la mayor parte lo hicieron los de APAFA, los padres de APAFA, por lo cual ya nosotros en algunos casos le ayudamos, ¿no? Por ejemplo en avisarle a los chicos, esas cosas. Una de las propuestas fue arreglar los baños higiénicos, o sea, hacerlo poner las puertas y el presidente de APAFA vio cómo

Para aprender más

La escuela y los padres: encuentros y desencuentros

Lo cierto es que el tema padres reviste gran interés y que la participación de los mismos en la escuela, es vivida por docentes y directivos como invasora y demandante en extremo. En primera instancia, poco se rescata de lo que tiene que ver con el apoyo y la colaboración.

El vínculo entre padres y educadores tiene mucho de competitivo, de enfrentamiento y evidencia una tensión entre opuestos cuya dificultad mayor radica en el ejercicio de la capacidad de integrarse y descentrarse.

En la escuela, la integración es una función clave, pues hay muchas personas desarrollando distintas funciones y es preciso convocar a todas para lograr objetivos comunes.

La integración está relacionada con la diferenciación y la división de tareas y el compromiso frente a estas, pero no debe asociarse con enfrentamiento o aislamiento entre las partes. Se trata de promover la coordinación y la reciprocidad, alentando la descentralización en el vínculo.

Tomado de Pulpeiro, 1999.

estaban los baños higiénicos y a él se le ha ocurrido también hacerlo arreglar (alcaldesa de la institución educativa Los Licenciados).

La participación estudiantil es vista como una carga adicional al proceso de formación, según señalan algunos estudiantes entrevistados. En otros casos pareciera que algunos docentes tienen la visión de que los niños y niñas de las zonas rurales no están preparados para asumir tales retos.

No contaba con todo mi municipio escolar, por más que mis regidores me han abandonado, porque me parece que para ellos era muy difícil, porque tenían doble función en el colegio como estudiante y como representante del municipio escolar y, como bajaban notas, sus padres no querían, eso me parece que es descuido de ellos mismos, ¿no? (líder estudiantil de la institución educativa Francisco Bolognesi).

Pareciera que los docentes ven en las nuevas formas de organización escolar una oportunidad más para contar con un apoyo adicional que resuelva las deficiencias materiales o de infraestructura escolar. Es así como, consciente o inconscientemente, plantean estrategias para circunscribir el desempeño de estos actores a ese fin.

Para aprender más

Conflicto y comunicación

Debe quedar claro que el conflicto no es un objeto con vida propia, sino el resultado de decisiones que los involucrados toman para transformar la relación en conflictiva. Si las decisiones humanas son las que transforman la relación de no-conflicto a conflicto, estas, a su vez, revierten la relación a una de no conflicto mediante procesos de comunicación. Uno de estos es el diálogo, y el otro, la negociación.

Al igual que en la relación conflictiva, los esfuerzos para modificarla también se manifiestan mediante procesos específicos de comunicación, los cuales tienen modalidades peculiares respecto del lenguaje y las metáforas que se usan para señalar la “salida” de la relación de conflicto (“choque eléctrico que nos despertó”, “una sacudida para aceptar el cambio”), al discurso predominante (cooperación, convivencia pacífica, armonía), a la dinámica misma de la comunicación (colaboración, búsqueda de acuerdos) y a los rituales que se siguen para indicar que se desea cambiar las relaciones de conflicto (desalojo de instalaciones, manifestaciones de amistad, expresiones de flexibilidad en defensa de posiciones, etcétera).

Tomado de Cabrera, 2006.

Con referencia a la mayor participación, creo que se limitan en el aspecto económico, porque ellos ya quieren incluso construir un local, quieren pintar, etc., entonces se ven limitados frente a esa iniciativa que tienen los estudiantes por la situación económica, a veces buscan la forma ellos de buscar ese financiamiento que lamentablemente usted sabe que nuestro país, en nuestra ciudad y más aún en la institución educativa carece de todas esas circunstancias pero de todas maneras ellos buscan la mejor manera de participación en la institución educativa (director de la institución educativa Los Licenciados).

Es evidente que las y los docentes implementan espacios de participación designados normativamente. Sin embargo, se percibe que la demanda del ejercicio de funciones genera conflictos de relación entre los involucrados, más aún cuando puede significar la redistribución del poder, situación que conlleva en algunos casos a desistir en el intento de una gestión compartida.

[La participación de los padres y madres en la gestión institucional es] muy poca, no le digo que solamente la coordinación con la junta

Para aprender más

La representación social del “otro” desde la mirada de los docentes

Una de las primeras cuestiones a las que se refieren los docentes cuando se trata de caracterizar la población escolar con la que trabajan, en particular en aquellos casos en que atienden a comunidades educativas ubicadas en zonas con carencias, es la baja participación de los padres de los estudiantes en los procesos educativos de sus hijos, pero esta imagen coexiste en casi todos los casos con una mirada que los desvaloriza.

La desvalorización del otro parece basarse, fundamentalmente, en la escasa cultura —ignorancia— que se supone que poseen los padres; pero también en el maltrato que dan a los docentes, bajo el supuesto que es responsabilidad de la escuela el hacerse cargo de su hijo.

Esta suerte de menosprecio llega a extremos tales que se atribuye a la familia un papel fundamental: “La familia es la base de la educación”, de modo tal que cuando el estudiante fracasa queda claro que la responsabilidad es del núcleo familiar que no supo preparar sus hijos para aprender. En consecuencia, y desde esta lógica de desvalorización, el padre se ve como incompetente para asumir las mínimas responsabilidades, incluso las propias de su función de progenitor.

Por lo tanto, resulta impensable la institucionalización de espacios genuinos de participación mientras se mantengan estas actitudes.

Tomado de Oraisón y Pérez, 2006.

directiva que sí nos apoya en lo que nosotros podamos hacer: acompañarme a hacer las gestiones con la ayuda económica, el pasaje, algunos expedientes técnicos, pero en la construcción [del PEI, PAT u otros] muy poco. El año pasado los invitamos, pero no vinieron, y en este año no, ya no los hemos invitado porque este año solamente hemos hecho la revisión del PEI, solamente lo hemos revisado y no ha habido mucho tiempo porque el primero de marzo teníamos que empezar las clases. Yo he recogido por ejemplo esto antes, en el mes de marzo, si hacíamos los documentos de planificación con los profesores, pero este año como ha cambiado todo. Ya no había mucho tiempo, entonces. He recogido mediante los informes de fin de año, algunas encuestas, conversaciones con los profesores, cuáles son sus inquietudes para este año, en base a eso yo he elaborado el PAT, he reformulado el PEI, recogiendo todo lo que ellos piensan y luego lo he puesto en común (directora de la institución educativa Francisco Bolognesi).

CAPÍTULO IV

Mejorando nuestra participación

La experiencia de participación en aquellos espacios donde se involucran todos los actores de la comunidad educativa, tiene diferentes matices de acuerdo a la percepción que cada uno de ellos tiene de sí mismo y de cómo debiera ser la participación de los demás involucrados.

1. ¿Qué piden madres y padres de familia?

En el caso de madres y padres de familia, hay una demanda explícita a los docentes respecto de una mayor disposición al diálogo y un reconocimiento a la opinión de los actores no docentes:

Que ellos fueran un poco más abiertos y cuando uno se les da sugerencias, no se les está pues imponiendo, no se le está diciendo que sea una cosa que ya se debe hacer, ¿no?, si no, es una sugerencia que ellos deben tomarlo en cuenta para poder solucionarlo, lo que es algo que va a beneficiar al colegio y le va a traer un prestigio también, cuando hay una buena enseñanza.

Por otro lado, se observa que han incorporado en su discurso hacia otras madres y padres, el mismo reclamo que les hacen los docentes, respecto de su participación en las actividades realizadas en el colegio y, también, en el acompañamiento de las tareas escolares que se espera realicen los estudiantes en sus hogares:

Mayormente, tomar interés, ¿no?, porque no es fácil tomar interés y participar pues, porque a veces no participan. Por ejemplo, el año pasado se ha podido hacer muchas cosas, pero no se ha logrado porque los papás no se interesan, lo que hacen es solamente criticar y no participar, no dar opiniones, ni alternativas, ¿no? Entonces, ellos

Para aprender más

Participación de los padres y la comunidad educativa

La participación de la comunidad juega un papel muy especial en la educación, ya que los propios padres tienen un papel y un interés trascendentales en la educación de sus hijos.

Existe información acumulada sobre los impactos que tiene sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje contar con una comunidad de padres y familias involucradas en la educación de los alumnos. Sin embargo, lo habitual es que los profesores y directivos de las escuelas no sepan cómo o no desean llegar a los padres y familiares.

Se requiere que los padres dispongan de mecanismos para expresar sus demandas en forma efectiva, informarse respecto del funcionamiento de la escuela, tener espacios de exigibilidad frente a las deficiencias de los establecimientos donde estudian sus hijos (ambiente escolar problemático, ausentismo de los maestros, y otros), ser consultados respecto a planificación y cambios en la escuela, y contar con herramientas para apoyar a los hijos en el rendimiento escolar. Se requiere adoptar programas y acciones diseñadas para atraerlos a la escuela.

Tomado de Cepal-Unesco, 2004.

deben dar, pues, alternativas, sugerir, de repente uno está equivocado, también uno se puede equivocar, ¿no? Entonces, ellos deben participar en ello y sugerir, ¿no? (ex miembro de APAFA y CONEI de la institución educativa Francisco Bolognesi).

En contraposición con la actitud negativa que se ha manifestado en algunos miembros de la comunidad respecto al “perjuicio” que ocasiona a los estudiantes el destinar parte de su tiempo a participar en las organizaciones escolares, otros entrevistados afirman que las y los estudiantes tienen que ejercer este derecho ciudadano. Esto puede estar reflejando una necesidad implícita de información respecto a la importancia de asumir estos nuevos roles y los beneficios formativos que obtienen los estudiantes durante dichas experiencias.

Ellos tienen derecho [de participar] para que transmitan a sus compañeros, hay motivos, ¿no? Hay muchas cosas para que aprendan y hagan conocimiento (tesorero de APAFA de la institución educativa Justiniano Quicaño M.)

Para aprender más

Construir la participación de las madres y los padres en el proceso educativo

Se aspira a una participación que permita la integración comprometida del padre y la madre en el proceso de aprendizaje, haciendo que todo el saber acumulado se incorpore y se trabaje en la escuela. Partiendo de estos saberes, y buscando de esta manera la pertinencia cultural, las niñas y los niños podrán construir los conocimientos y aprendizajes nuevos.

De ser así, estaríamos cambiando los mensajes negativos que la escuela y la familia han intercambiado, tales como “ustedes no pueden intervenir porque no saben nada, son ignorantes y analfabetos”, por señales como “ustedes son importantes, capaces, conocedores de su cultura”, de manera que apostemos por la complementariedad entre ambos, en beneficio del alumnado.

Para nosotros queda claro que las madres y los padres tienen ideas acerca de la necesaria articulación que debe existir entre comunidad, familia y escuela. La reingeniería de la educación rural implica hacer una reforma profunda y generalizada en las formas y los mecanismos de participación de las madres y los padres, así como de otros agentes comunales.

Tomado de Sotomayor, 2005.

2. ¿Qué necesita el estudiantado?

Los líderes estudiantiles piden a sus madres y padres que los apoyen en estas experiencias de participación, pues ello redundará en el desarrollo de sus habilidades sociales. Este apoyo se traduce en el reconocimiento de sus nuevas funciones, facilidades de disponibilidad de tiempo para ello y motivación para el ejercicio mismo del cargo.

Que realmente apoyen a sus hijos, ¿no? porque eso es lo más importante para un alumno, yo me pondría un lugar de un chico que su padre no le apoyaría, yo le haría presentar algo bonito de mi persona, ¿no?, diciéndole que estoy representando al CONEI o que soy representante de mi colegio, de los alumnos... Más bien anímenlo a sus hijos, porque de hecho es lo que van a ganar mucha experiencia sus hijos, no sólo es el colegio. En una persona que importa saber una suma, o la resta, o multiplicación, o comunicación, lenguaje, de hecho que se va a aprender durante toda su vida, ¿no?, pero aprender a relacionarnos con la sociedad, con todos los alumnos del colegio, con muchas personas, es diferente, es algo más en el estudio, ¿no?,

el mismo estudiante se esfuerza y lo mejor que le pasaría al estudiante es que su padre le apoye y le diga sigue, sigue luchando por lo que tú quieres (líder estudiantil de la institución educativa Francisco Bolognesi).

Que nos den el permiso para las reuniones... que nos comprendan más que nada porque hubo un momento en que sí me regañaron por salir. Ya sales mucho, me dijeron y la verdad es que yo quisiera que me den más que nada permiso para las actividades, necesitamos de tiempo, ¿no? (regidora de Municipio Escolar de la institución educativa Los Licenciados).

A los docentes en general, los estudiantes piden un acompañamiento permanente en el ejercicio de estas nuevas funciones. Acompañamiento que, en su opinión, contribuirá a que puedan ir ganando autoridad formal ante sus representados, un mejor desempeño de sus funciones y la articulación de su trabajo con otros grupos organizados.

Les pediríamos a todos los docentes su apoyo, porque tenemos el apoyo solo de nuestro asesor. Apoyo para con los alumnos, los alumnos en muchas ocasiones no nos hacen caso, no nos responden de la manera que quisiéramos, ¿no? Si los profesores vinieran a decir, vinieran a incentivar más que nada, de esa manera ellos sí podrían hacernos caso y todo lo que organicemos estaría mejor. Sin el apoyo de los profesores, somos como decir municipio sin ningún peso para decir algo, para comunicarles a nuestros compañeros (alcaldesa de la institución educativa Los Licenciados).

Asimismo, a los docentes se les pide que den las facilidades necesarias a sus estudiantes, con el fin de que cumplan cabalmente con sus funciones en las diversas organizaciones de la institución educativa (disponibilidad de tiempos adicionales, flexibilidad para recuperar algunas actividades de aprendizaje y, sobre todo, el reconocimiento de su nueva función).

Como nuestros segundos padres de nosotros, porque ellos son casi como nuestros padres, nos orientan en muchas cosas, ¿no? que nunca nos bajen la moral. Había un profesor que cuando yo salía de mis clases con permiso, no me entendía, había una clase que perdía me decía había atrás. Me pusieron 05. Qué me quedaba, yo nunca di esos pasos atrás. Yo dije si tengo 05, ya pues, en mi examen, qué me queda, tendré que sacarme un 18 para poder balancear esa nota que realmente me faltaba. Tampoco no me quejaba. Ese es el profesor que no te entiende, no te da esa recuperación. Si sería un buen profesor, te dice sabes qué, alumno, tú no estuviste en esta

Para aprender más

Estrategias y ámbitos de acción participativa: aprendiendo de las buenas prácticas

La participación es posible y deseable pero a su vez necesita apoyo: tiempo, formación de todos los participantes, materiales guía, apoyo técnico y administrativo, intercambio de experiencias, sistemas de evaluación e incentivos coherentes con los principios democráticos, etcétera. "La articulación de nuevas estructuras de participación supone y demanda una acción pedagógica que promueva sensibilidad, interés, información, comprensión, habilidades, recursos, nuevos modos culturales" (Mayordomo, A. (Coord.); 1999. Estudios sobre participación social en la enseñanza. Diputació de Castelló, Castelló.)

A su vez, para facilitar la participación de los padres, los centros han de asumir la diversidad de estructuras y contextos familiares existentes. Detrás de la diversidad de los alumnos hay una diversidad familiar y social con la que hay que contar. Los centros deben analizar los cambios en las funciones socializadoras y educativas que se derivan de las nuevas estructuras familiares (monoparentales, reconstituidas, etcétera), y adecuar a ellas sus programas. Esto exige prestar más atención a la diversidad de pautas socializadoras que se ejercen en el ámbito extraescolar: el papel educativo de personas sin vínculos con la familia, las disfunciones entre los horarios familiares y los horarios de los hijos y su relación con los horarios escolares, las expectativas familiares sobre la educación, su imagen de la escuela, sus hábitos educativos.

Con frecuencia los vínculos que se establecen entre los centros y las familias son de naturaleza individual: padres y madres individualmente se relacionan con profesores individuales. Los centros tienen poco protagonismo institucional en sus entornos sociales, es decir, establecen relaciones con familias concretas pero no con la comunidad de su entorno. La participación social en la educación debe promover la creación de instituciones autónomas en su gestión interna, pero a la vez insertadas educativamente en un territorio...

Gairín y Martín, 2005.

clase por tal motivo y quiero que mañana te prepares y te voy a dar este examen, ya pues, el alumno, se va a sentir mucho más alegre, va a ser más preparativo, va a querer participar más. Que entiendan a los chicos, a los alumnos, como maestros que son, ayúdenlos y nos recomienden muchas otras cosas, mucho más levanten nuestro ánimo, que realmente muchos chicos lo necesitan (líder estudiantil de la institución educativa Francisco Bolognesi).

Para aprender más

Necesidades de niños y niñas frente a la ciudadanía

Desarrollar la autoestima como sustento de la formación plena de los niños nos coloca frente a la posibilidad de apuntar hacia el desarrollo de ciudadanos seguros, asertivos, con capacidad de independencia y de interacción con los demás.

Únicamente niños y niñas que se quieren y valoran a sí mismos pueden construir relaciones de tolerancia y respeto con los otros en todas las esferas de la vida cívica y política del país con espacios y grupos de referencia, que les den cabida y posibiliten su socialización (la familia, la escuela, los amigos), donde encuentren seguridad y un entorno afectivo, donde hallen la posibilidad de ser escuchados, donde interactúen con sus pares y con los adultos, y donde asuman compromisos, vivenciando valores de solidaridad, justicia, respeto y responsabilidad como orientadores de una ética ciudadana.

La educación ciudadana tiene en este sentido que contemplar la necesidad de reconstruir los espacios de comunicación, socialización y aprendizaje y promover la construcción de referentes colectivos a través de la participación y organización democrática en espacios como la escuela.

Gonzales y Sime, 2006.

3. ¿Qué sugiere el profesorado?

Desde las experiencias de participación que se han dado en las instituciones educativas donde laboran las y los docentes entrevistados, a continuación detallamos algunos elementos que consideran importantes con el fin de fortalecer estos espacios de cogestión.

Plantean la necesidad de que todos los actores, docentes y no docentes, comprendan que la gestión de las instituciones educativas demanda una acción conjunta a todos los involucrados.

Yo creo que más, que es un compromiso y entender que la labor que se hace en una institución educativa debe ser una acción concertada con la participación de los padres de familia, de todas las autoridades, ¿no?, por ejemplo, en un tiempo yo, como docente, sugerí a los directores que han pasado por la administración del plantel, por ejemplo, cómo mejorar y hacer que los padres de familia estén todos en las reuniones que se convocan, cuando al inicio del año escolar

se haga un cronograma, por ejemplo, se fije las fechas de asambleas pero ya con motivos, cosa que el padre de familia, al momento de ratificar a su hijo, sabe qué fechas del año va a tener una asamblea, puede hacer un esfuerzo de venir desde donde esté para estar presente (docente de la institución educativa Los Licenciados).

Los documentos de gestión recién estamos elaborando... [los padres] están llamados ellos para poder participar y elaborar ese plan institucional... están convocados para la primera semana del mes de abril... a las autoridades comunales, a la APAFA, alumnos, profesores y si hay instituciones, también están bienvenidos, porque el reto de mejorar la educación está en todos, no es del profesor (director de la institución educativa Justiniano Quicaño M.).

Un aspecto que queda muy claro entre los docentes entrevistados es que la presencia de madres, padres y autoridades en la gestión de la institución educativa, debe ser dinámica y permanente. Aunque pareciera que detrás de ello hay un mensaje implícito, que alude al hecho de que son estos actores los que deben "ir hacia la escuela", como si esta fuera el único espacio de encuentro.

La participación de ellos [padres y autoridades] tiene que ser activa. Activa es cuando ellos estén permanente al lado, pegados a la institución educativa, si ellos no están acá, desconocen la problemática de la institución educativa, van a estar ajenos a todo problema. Pero si ellos están acá, van a sentir el problema, las necesidades y otros... mientras marche así, vamos a saber y promover y planificar para poder darles alternativas de solución en el futuro... [los estudiantes deben participar] también, necesariamente, porque ellos son los protagonistas, ¿no?, en base a ellos nosotros nos vamos a mover para que ellos sobresalgan, ¿no? (director de la institución educativa Justiniano Quicaño M.).

En la búsqueda de estrategias que faciliten el acercamiento de madres, padres y/o autoridades a la dinámica escolar, algunos docentes sugieren reforzar el trabajo coordinado con los comités de aula. Esto puede representar una oportunidad de ir fortaleciendo el vínculo entre todos los actores.

A veces nos dejábamos llevar, de repente un poquito, por lo que no venían a la reunión, la inasistencia a las reuniones, pero este año vamos a pasar a hacer ese trabajo, vamos a formar los comités de aula como siempre, pero lo vamos a hacer ya más exigente, para que puedan trabajar por el salón y las necesidades del aula. Este año vamos a aplicar alguna estrategia para que vengan los papás (directora de la institución educativa Francisco Bolognesi).

Para aprender más

Situación de la educación rural en Chile

La tarea de superar los déficit del sistema educativo rural no es solo responsabilidad de los docentes de aula y sus directivos, sino también de los otros agentes educativos que se han incorporado de manera informal o poco sistemática, al proceso. Se hace referencia aquí a las familias, las organizaciones comunitarias y sus líderes, los organismos oficiales del agro, las ONGD, los gobiernos locales y las universidades.

Esa tarea común se debe orientar hacia una renovación de la educación formal, para conectarla con las nuevas realidades rurales, con sus problemas y proyectos de desarrollo que tengan una pertinencia a cada realidad local. Se trata de construir proyectos educativos con el concurso activo de todos los agentes sociales que intervienen en una comunidad. Para esto, es fundamental revisar y redefinir la nueva función del docente rural, como un animador, orientador, promotor y coordinador de todas las acciones conducentes al desarrollo social y humano de las poblaciones locales. Con esto, la escuela deberá transformarse en el centro de discusión y promoción de todas las acciones y proyectos que se generen en cada localidad, en pro de un desarrollo sustentable en lo sociocultural.

Tomado de Thomas y Hernández, 2005.

Respecto de la relación con el estudiantado, si bien está establecido que los municipios escolares deban contar con asesoría docente, la población entrevistada reconoce que es necesario replantear este soporte técnico, de tal manera que se mantenga una cierta unidad de criterio al realizar la orientación.

De repente asesorarles coordinadamente, porque a veces la asesoría se realiza en forma dispersa, un profesor les asesora de una manera, el otro por allí quiere ayudar también, ¿no?, eso podría ser (directora de la institución educativa Francisco Bolognesi).

Asimismo, los docentes coinciden en señalar la importancia de cubrir las necesidades afectivas de las y los estudiantes por parte de sus madres y padres, como un factor indispensable para el desarrollo equilibrado de su personalidad.

Desde pequeños darles un trato de cariño, ¿no?, que acá la mayoría de alumnos carecen de cariño, de afecto, los padres de familia pien-

Para aprender más

Los procesos educativos en el ámbito institucional y comunal

La posibilidad de opinar, debatir, aportar, ejercer vigilancia y decidir es un derecho y una responsabilidad de todos los actores implicados en el proceso educativo. En esa medida es que las familias, autoridades comunales, organizaciones indígenas y otras instancias organizativas de las comunidades deben participar activamente en los procesos de gestión pedagógica de las instituciones educativas de sus comunidades y pueblos.

La participación de las madres y padres de familia debe comprender distintas dimensiones de la tarea educativa. Implica una intervención propositiva en la construcción y evaluación de las propuestas educativas, la definición de funciones, la distribución de tareas, la elaboración de reglamentos, el diseño de planes de trabajo, así como el aporte directo en los procesos de aprendizaje de sus hijos.

En esa medida, es necesario asumir su participación con un enfoque innovador, que implica un mayor nivel de corresponsabilidad en la marcha de la institución educativa y en consecuencia de los logros que esta pueda alcanzar. La experiencia y saberes de los padres de familia deben ser tomados como un ejercicio de recuperación y recurso metodológico, en perspectiva de la valoración real y práctica de lo que hacen y saben.

Promover la participación protagónica de los padres y madres de familia, supone el desarrollo de metodologías de trabajo que posibiliten un proceso permanente de análisis y reflexión, a fin de permitirles encontrar y valorar por sí mismos, el sentido de su participación.

Tomado de PEAR, 2005-2007.

so que nunca les dicen te quiero, ¿no?, no, no. Después hay mucha violencia, ¿no?, hay violencia familiar sí, eso como que hace que el niño crezca cohibido, tímido (docente de la institución educativa Aristides Guillén V.).

Finalmente, al ser preguntados respecto de cuáles son los componentes de la gestión educativa en los cuales consideran importante la participación de madres y padres de familia, los docentes reconocen la intervención en el componente administrativo, como se ha visto ya, y en el componente pedagógico, circunscrito al apoyo en las tareas escolares. Refieren también que es necesario “capacitar” a estos actores para un buen desempeño en estas funciones.

Para aprender más

Una escuela rural orientada al fortalecimiento significativo de la comunidad y con una identidad diferenciada de la urbana

El cambio radical que demanda la escuela en nuestro medio rural es dejar de ser una agencia de la sociedad urbana para transformarse en una agencia educativa organizada y desarrollada atendiendo intereses y demandas de las comunidades rurales.

Ello implica un reconocimiento del carácter político —en el mejor de los sentidos— que posee de hecho y de derecho todo proceso educativo. Lo que supone fortalecer también con lo educativo los niveles de organización de la comunidad rural, asegurando el control campesino sobre su producción y los frutos de su trabajo.

Ayudará a ello alentar tareas como las siguientes:

- Ampliar la atención educativa a los padres y las madres.
- Modificar los métodos de trabajo imperantes.
- Fundamentar su acción en la participación real de madres y padres de familia y de la comunidad rural en todos y cada uno de los aspectos del proceso educativo. La selección de directivos y docentes tendría que darse con una mayor presencia comunitaria. Se debe, asimismo, estimular dicha participación en el diagnóstico, la ejecución y la evaluación de la marcha de la escuela.
- Promover una visión y acción intersectorial en apoyo a la escuela rural, abierta a la ínter influencia con otros sectores como el agrario, el alimentario, el de salud o el de vivienda.

Tomado de Rivero, 2005.

Me parece que hay que encaminarles a ellos [a las autoridades], ¿no?, de repente darles... primeramente se podría concientizar, sensibilizar a ellos dándoles escuela de padres, haciéndoles conocer algunas normas, algunas leyes que ellos deberían de estar siempre al día con esto, ¿no?, y después de allí de acuerdo a las necesidades pues encaminarle a trabajar junto con ellos de la mano... si se les sensibiliza, se les concientiza, se le hace escuela de padres, se les conversa, estoy segura que sí... [En cuanto a las madres y padres] más que nada en las tareas, nosotros queremos [el apoyo] en las tareas pedagógicas. Tú trabajas, de repente impartes una educación de calidad en aula, pero necesitas un reforzamiento, entonces a veces se deja para casa algunas actividades (docente de la institución educativa Arístides Guillén V.).

Yo creo que [es importante la participación de otros actores] básicamente en el aspecto de la gestión administrativa y en lo que concierne a la gestión, pedagógica por ejemplo, cuando nosotros hablamos en el aspecto pedagógico, si por decir queremos de repente informar detalladamente algunos problemas de aprendizaje con sus hijos a los padres de familia, entonces necesariamente tenemos que involucrar a ellos para empezar también a trabajar, de repente organizar algunos talleres o reuniones de reflexión, si se quiere un poco para que a partir de los padres de familia también haya un compromiso en lo académico de sus hijos (docente de la institución educativa Los Licenciados).

CAPÍTULO V

Compartiendo nuestras reflexiones: avances y retos

La experiencia, el pensar y sentir qué comunican los actores, estudiantes, madres y padres de familia, autoridades comunales y docentes de las instituciones que han sido consultados, nos hace pensar que la idea de una gestión compartida en las instituciones educativas rurales aún es un proceso en construcción.

Si bien coexisten diversas formas de organización escolar (comités de aula, municipios escolares, APAFA, CONEI, entre otras), de las cuales forman parte los integrantes de la comunidad educativa, al parecer es el Consejo Educativo Institucional la instancia a la cual se le asigna un mayor reconocimiento, por la posibilidad que ofrece de incorporar a los representantes de todos los actores involucrados en la vida escolar.

La concepción de participación en la gestión escolar está avanzando, sobre todo entre los y las estudiantes y sus familias. Estos actores reconocen la necesidad de una participación cada vez mayor y la demandan como derecho ciudadano. Los docentes, por su parte, están creando nuevas condiciones que faciliten el ejercicio de este derecho. Sin embargo, pareciera que en estos aún no hay una total aceptación de que su desempeño también puede ser objeto de vigilancia por parte de los otros actores de la escuela.

Si bien la normativa ha ampliado las posibilidades de participación de la comunidad educativa en la gestión escolar, asignándole al Consejo Educativo Institucional funciones de participación, concertación y vigilancia, aún se mantiene limitado el desempeño de todas las instancias organizativas al campo de la colaboración en el mantenimiento de la infraestructura escolar y la adquisición de algunos materiales.

Los actores docentes y no docentes reconocen la diversidad de instancias participativas y su aporte a la gestión de la escuela. Sin embargo, aún siendo parte de ellas, pareciera que no tienen claridad en la diferenciación de funciones de cada una de estas formas de organización.

Los estudiantes tienen una actitud positiva respecto de estas prácticas participativas, ven en ellas la oportunidad de tener un mayor desarrollo personal y social. Reconocen que la asesoría docente es indispensable para tener un óptimo desempeño en sus funciones y lograr autoridad frente a sus representados. Asimismo, piden a los docentes, madres y padres de familia que les den las facilidades necesarias para poder organizarse y los motiven permanentemente.

Las madres y padres de familia se reafirman en su compromiso con la escuela y la educación de sus hijas e hijos. Esperan que los docentes asuman una actitud positiva respecto a su contribución en la gestión educativa. Y, en lo pedagógico, requieren orientación precisa respecto a cómo y en qué ayudar a sus hijas e hijos en las tareas escolares. Aún no se visualiza cómo incorporar la riqueza cultural y los saberes de las familias y la comunidad en la acción educativa y en los aprendizajes de sus hijas e hijos.

La plana docente reconoce la importancia de la motivación, comunicación y coordinación permanentes, con el fin de facilitar la participación de todos los actores de la comunidad educativa en una gestión compartida de la escuela. Se deja en evidencia la necesidad de que todos los involucrados se sientan con el mismo derecho de ser agentes activos de estos procesos, es decir, de motivar y ser motivados o de dar, recibir y compartir información.

Finalmente, cabe señalar algunos retos:

- La tarea de participar en la gestión educativa requeriría, en primer lugar, que todos los involucrados tengan muy clara la misión y visión de la escuela en el contexto local y regional del cual forma parte.
- En segundo lugar, habría que articular el esfuerzo de todas las instancias de participación de la escuela a un plan de trabajo único, elaborado de manera consensuada, con prioridades claramente establecidas y responsabilidades distribuidas según las posibilidades de cada ente educativo.
- Por último, que los involucrados asuman un rol activo y propositivo en la construcción de la viabilidad de esta nueva forma de entender la gestión escolar.

Referencias bibliográficas

AGUERRONDO, Inés

2006 "Formulación de política y planeamiento estratégico en educación". En *Estado, gobierno y políticas públicas. Políticas educativas y desarrollo regional*. Modo virtual. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

CABRERA, Myriam

2006 "La comunicación y la administración de conflictos. Implicancias para el sector minero". En *Manejo de conflictos*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

CASARES, David

2006 "Líderes y educadores. El maestro creador de una nueva sociedad". En *Liderazgo y dinámica grupal*. Lima: Centro de Investigaciones y Servicios Educativos de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) Y ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO)

2004 *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe. Síntesis*. [En línea]. Trigésimo período de sesiones de la CEPAL; San Juan, Puerto Rico, 28 de junio al 2 de julio de 2004. Disponible en Internet <<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/15089/DGE-2249-SES30-14.pdf>> [Consulta 15 de mayo de 2008].

COVARRUBIAS, Guillermo

2001 "Las tareas que dan los profesores". En *Contexto Educativo, revista digital de educación y nuevas tecnologías*, n° 20. [En línea]. Disponible en Internet <<http://contexto-educativo.com.ar/2001/6/nota-07.htm>> [Consulta 15 de mayo de 2008].

GAIRÍN, Joaquín y Mario MARTÍN

2006 "La participación de padres y madres en los Consejos Escolares: La experiencia de Castilla-La Mancha". En *Participación Educativa, revista del Consejo Escolar del Estado n° 1*. [En línea]. Madrid. Disponible en Internet <http://www.mec.es/cesces/revista_participacion_educativa_1/martin_bris.htm> [Consulta 15 de mayo de 2008].

GONZALES, Edwin y Luis SIME

1997 "Propuestas de políticas y ciudadanía. Aspectos pedagógicos". En Cáceres, Eduardo; Nicolás Lynch; Pepi Patrón, Edwin Gonzales y Luis Sime; Educación y ciudadanía: propuestas de política. Lima: Foro Educativo.

NAVARRO, Luis

2006 "El sistema escolar". En *Chile: Equidad social y educación en los años 90*. Buenos Aires: IPE UNESCO. Disponible en Internet <http://www.iipe-buenosaires.org.ar/difusion/publicaciones/_pdf/NLopez_Chile.pdf> [Consulta 15 de mayo de 2008].

ORAIÓN, Mercedes y Ana PÉREZ

2006 "Escuela y participación: El difícil camino de la construcción de ciudadanía". En *Revista Iberoamericana de Educación n° 42*. Disponible en Internet <<http://www.rieoei.org/rie42a01.htm>> [Consulta 15 de mayo de 2008].

PERÚ

2001 "Decreto Supremo n° 007-2001-ED, 12 de febrero. Aprueban normas para la gestión y desarrollo de las actividades en los centros y programas educativos". Lima: *El Peruano* [Normas Legales], 13 de febrero.

2003 "Ley n° 28044, 28 de julio. Ley General de Educación". Lima: *El Peruano* [Normas Legales] 29 de julio.

PERÚ, MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

2006 *La participación de los pueblos indígenas y comunidades rurales en el Proyecto de Educación en Áreas Rurales - PEAR 2005-2007*. [Documento de trabajo]. Lima: Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe y Rural. Disponible en Internet <<http://www.minedu.gob.pe/dineibir/xtras/ParticipacionPI-CRenPEAR.pdf>> [Consulta 15 de mayo de 2008].

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

2006 *Liderazgo y dinámica grupal. Estado, gobierno y políticas públicas*. Lima: PUCP.

PROYECTO DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN RURAL RED-DFID

- 2004 *Guía Metodológica del taller para autoridades*. [Plan de Formación para Consejos Educativos Institucionales]. Lima: Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (DFID) y Ministerio de Educación del Perú.
- 2004 *Guía Metodológica para el taller de especialistas de órganos intermedios*. [Plan de Formación para Consejos Educativos Institucionales]. Lima: Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (DFID) y Ministerio de Educación del Perú.

PULPEIRO, Sylvia

- 1999 "La escuela y los padres: encuentros y desencuentros". En *Vínculos con la familia. Comunicación y colaboración entre docentes y padres*. [Colección "0 a 5, La educación en los primeros años", tomo 15]. Buenos Aires: Novedades Educativas. También disponible en Internet <http://ciberdocencia.gob.pe/index.php?id=1212&a=articulo_completo> [Consulta 15 de mayo de 2008].

RIVERO, José

- 2005 *Políticas regionales andinas para el desarrollo de la escuela rural*. Lima: ISPP "Túpac Amaru" y Tarea.

SANDER, Benno

- 1996 "Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad". En *La Educación, revista interamericana de desarrollo educativo*, 123-125. Disponible en <http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeduca/laeduca_123125/articulo3/index.aspx?culture=es&navid=201> [Consulta 15 de mayo de 2008].

SCHEDLER, Andreas

- 2004 *¿Qué es la rendición de cuentas?* [Colección "Cuadernos de transparencia" 03 IFAI]. México D. F.: Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI). Disponible en Internet <www.ifai.org.mx/descargar.php?r=/pdf/temas_transparencia/publicaciones/publicaciones/&a=cuadernillo3.pdf> [Consulta 15 de mayo de 2008].

SOTOMAYOR, Ernestina

- 2005 *Escuela, familia y comunidad: una articulación necesaria. Diagnóstico realizado en las comunidades del distrito de Maranganí, Canchis, Cusco*. Lima: ISPP "Túpac Amaru" y Tarea.

THOMAS, Carlos y Roberto HERNÁNDEZ

- 2005 "El rol del profesor en la educación rural chilena". En *Revista Digital eRURAL, educación, cultura y desarrollo rural*, n° 5. Disponible en Internet <<http://educacion.upla.cl/revistaerural/thyhe.htm>> [Consulta 15 de mayo de 2008].



Diana Aurora Talavera Minchola

Nació en Lima, se licenció en Enfermería en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, posteriormente obtuvo el Diploma de Gerencia de proyectos de sistemas de información de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (SEAN) y en la Pontificia Universidad Católica del Perú siguió un diploma en formación magisterial como segunda especialidad. Actualmente estudia el Diploma Políticas Educativas y Desarrollo Regional en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Su vida profesional la inició en el ámbito de la promoción social, desde el cual desarrolló experiencias de trabajo en distintos niveles de gestión de organizaciones e instituciones vinculadas al campo de la salud y educación. Ha participado en acciones orientadas a contribuir en el avance de la atención en salud y del derecho a la educación de poblaciones del interior del país. También ha contribuido en el diseño, validación y evaluación de la propuesta metodológica para Consejos Educativos Institucionales dirigido a docentes y especialistas de los órganos intermedios de las direcciones regionales de educación de los departamentos de Piura, San Martín y Cusco. En la actualidad su labor profesional está centrada en la investigación de los diferentes factores que se entretajan en el mundo educativo de las escuelas rurales.

ISBN: 978-9972-235-15-3



9 789972 235153

La difusión de este libro es auspiciada por:



Ministerio de Educación

**Dirección Regional
de Educación
de Ayacucho**