



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura

Oficina Regional de Educación de la UNESCO  
para América Latina y el Caribe

**TAREA**

**PROYECTO  
“CAMBIOS PROMOVIDOS DESDE LA RED A  
FAVOR DE UNA CULTURA DEMOCRÁTICA  
EN LAS ESCUELAS DE LA RED DE PAMPA  
DE CUEVA, INDEPENDENCIA-LIMA”**

**INFORME FINAL**

**EQUIPO DE INVESTIGACIÓN**

**Nora Cépeda García - Coordinadora  
Janet Mellado Flores  
Hortencia Del Castillo Palma**

**Diciembre 2007**

# INDICE

## RESUMEN EJECUTIVO

## INTRODUCCION

## AGRADECIMIENTOS

## PRIMERA PARTE

### 1. Información básica sobre la experiencia innovadora

Contexto y referencias de la experiencia innovadora que da origen a la investigación.

### 2. Conceptos básicos involucrados en la investigación:

- 2.1 Redes sociales y redes educativas
- 2.2 Democracia
- 2.3 Participación
- 2.4 Liderazgo
- 2.5 Trabajo en equipo
- 2.6 Autonomía

### 3. Metodología

- 3.1 Modelo de investigación
- 3.2 Muestra general y específica por institución educativa de la red
- 3.3 Descripción de la muestra
- 3.4 Técnicas e instrumentos
- 3.5 Procedimiento seguido
- 3.6 Matriz del estudio
- 3.7 Plan de trabajo ejecutado

## SEGUNDA PARTE: REGISTRO COMENTADO DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA

### 1. Componente: Participación

- Percepciones y opiniones de los directivos
- Percepciones y opiniones de los docentes coordinadores
- Percepciones y opiniones de los docentes de aula
- La participación en el aula: docentes y estudiantes
- Percepciones y opiniones de los representantes de APAFA
- Percepciones y opiniones de los representantes de comité de aula

### 2. Componente Liderazgo:

- Percepciones y opiniones de los directivos
- Percepciones y opiniones de los docentes coordinadores
- Percepciones y opiniones de los docentes de aula
- El liderazgo en el aula: docentes y estudiantes
- Percepciones y opiniones de los representantes de APAFA
- Percepciones y opiniones de los representantes de comité de aula

### 3. Componente Trabajo en equipo

- Percepciones y opiniones de los directivos
- Percepciones y opiniones de los docentes coordinadores
- Percepciones y opiniones de los docentes de aula
- El trabajo en equipo en el aula: docentes y estudiantes
- Percepciones y opiniones de los representantes de APAFA

Percepciones y opiniones de los representantes de comité de aula

**4. Componente Autonomía:**

Percepciones y opiniones de los directivos

Percepciones y opiniones de los docentes coordinadores

Percepciones y opiniones de los docentes de aula

La autonomía en el aula: docentes y estudiantes

Percepciones y opiniones de los representantes de APAFA

Percepciones y opiniones de los representantes de comité de aula

**5. Documentos producidos por la Red**

Planes anuales de trabajo

Actas de reuniones de la red

**TERCERA PARTE: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

1. Análisis del componente Participación

2. Análisis del componente Liderazgo

3. Análisis del componente Trabajo en equipo

4. Análisis del componente Autonomía

5. Lecciones aprendidas de la experiencia.

6. Recomendaciones Generales de la investigación

7. Propuestas de Política

**PLAN DE DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA**

**CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

**ANEXO: Instrumentos**

## RESUMEN EJECUTIVO

### Título de la investigación

*“Cambios promovidos desde la red a favor de una cultura democrática en las escuelas de la red de Pampa de Cueva- Independencia- Lima”.*

Fondo Concursable de Proyectos de Innovación e Investigación en Educación Inclusiva y convivencia democrática – 2007 – UNESCO/OREALC

### Institución que presenta el proyecto de investigación

Tarea- Asociación de Publicaciones Educativas  
Director Ejecutivo Severo Cuba Marmanillo

**Contrato Red Innovemos UNESCO S/ DIR /07 / 142**

**Duración de la investigación** Agosto - Diciembre 2007

### Nombre de la experiencia innovadora que da origen a la investigación

*“Redes Educativas: compartiendo responsabilidades por el Derecho a la Educación - Gestión y liderazgo democrático de la Red de escuelas de Pampa de Cueva – Independencia – Lima”*

### Equipo de investigación

- Nora Cépeda García - Coordinadora  
Tarea- Asociación de Publicaciones Educativas
- Janet Mellado Flores  
Directora de la I.E. 2044 “Virgen de Fátima”
- Hortencia Del Castillo Palma  
Subdirectora de la I.E. 3050 “Alberto Hurtado Abadía”

### Objetivo general de la investigación

Identificar los cambios promovidos desde la red a favor de una cultura democrática en la escuela, respecto a participación, liderazgo, trabajo colaborativo, autonomía, y las condiciones institucionales, sociales y normativas que favorecen o interfieren en los cambios.

### Metodología

La metodología es fundamentalmente cualitativa. Se consideran datos cuantitativos en la medida que aporten a una mejor comprensión del problema o situación.

Las técnicas que empelarán son las siguientes: entrevistas semi estructuradas, grupos focales, análisis de documentos y observación.

## Organización del Informe Final

El informe está organizado en tres Partes. La primera parte contiene información básica sobre la experiencia innovadora; los conceptos involucrados en la investigación; la metodología empleada. La segunda parte contiene el registro comentado de la información recogida en cada uno de los componentes de la investigación. La tercera contiene el análisis de los resultados; conclusiones generales; recomendaciones generales; propuestas de políticas; lecciones aprendidas de la experiencia, lecciones aprendidas por el equipo de investigación y el plan de desarrollo de la experiencia innovadora, que dio origen a la investigación.

## Muestra general por institución educativa y actores de la Red VI Pampa de Cueva

INSTITUCIONES EDUCATIVAS ED DE PAMPA DE CUEVA	ACTORES						
	100% Directivos I. E Gestión de Red		100% Doc. Coord. de ciclo	10% Docentes de aula	10% del total de aulas docentes y estudiantes	100% Presidentes de APAFA	Repres. Comité de aula
	Directores	Sub directores					
2034 República de Irlanda	1	-	3	1	1 Aula 4° Grado	1	06
2036 María Auxiliadora	1	-	3	1	1 Aula 4° Grado	1	06
2061 San Martín de Porres	1	1	3	1	1 Aula 4° Grado	1	06
2053 Francisco Bolognesi	1	1	3	2	Aula 2° y 5° Grados	1	06
3050 Alberto Hurtado Abadía	1	-	3	3	Aulas 1° 5° y 6ª Grados	1	06
2044 Virgen de Fátima	-	-	3	1	1 Aula 1° Grados	1	06
<b>Total</b>	<b>05</b>	<b>02</b>	<b>18</b>	<b>09</b>	<b>09 AULAS</b>	<b>06</b>	<b>36</b>

## Lecciones aprendidas de la experiencia investigada

- El trabajo colaborativo promovido por la Red y extendido, en distinta medida entre los actores educativos, favorece relaciones más equitativas.
- A partir de la práctica, los actores han desarrollado capacidades que contribuyen a modificar un estilo de trabajo vertical e individual, por otro más horizontal y colectivo, sin embargo, hace falta promover la reflexión sobre lo que hacen y como lo hacen para lograr los cambios deseados.
- Los cambios culturales, como es la convivencia democrática, implica procesos complejos en las personas y en las instituciones, más aún en una sociedad que produce desigualdad y exclusión, ya que los actores viven este proceso en permanente contradicción con el contexto social, cultural y político más amplio.
- El espacio de la Red constituye no sólo un lugar de encuentro alrededor de objetivos educativos comunes, sino un espacio de reconocimiento social (UGEL, Municipalidad, comunidad, instituciones), esencial para generar sentido de pertenencia a un colectivo que aspira a convivir democráticamente.

- e) El liderazgo de los directivos se ha fortalecido en el espacio de la Red al participar de un estilo de gestión más democrática, modificando en parte su liderazgo y gestión al interior de las instituciones educativas.
- f) La red, constituye un espacio que propicia la participación de los docentes en procesos democráticos nacionales como la consulta realizada por El Consejo Nacional de Educación sobre la Nueva Ley General de Educación y sobre la Carrera Pública Magisterial, así como de difusión del Proyecto Educativo Nacional

### **Recomendaciones**

- a) Crear nuevos mecanismos de participación en la Red, que permitan incorporar en la gestión a los docentes, estudiantes y padres de familia, definiendo su grado de responsabilidad de mutuo acuerdo.
- b) Crear mecanismos de comunicación más fluida y oportuna, al interior de las escuelas y de la Red.
- c) Enriquecer los conceptos que los diferentes actores manejan sobre: participación, liderazgo, trabajo en equipo y autonomía. Así mismo retomar o crear estrategias para acompañar estos procesos y que se conviertan en prácticas cotidianas.
- d) Promover la participación de los actores en las instituciones educativas, a nivel consultivo y decisorio, en los asuntos que los involucren directamente, teniendo en cuenta la edad y la responsabilidad que les corresponde

### **Propuesta de políticas para el desarrollo de la convivencia democrática en las Redes educativas y en las escuelas**

1. Fortalecer la institucionalidad de las Redes Educativas, como espacio de concertación entre el sector educación y el gobierno local para mejorar los aprendizajes y desarrollar una propuesta de educación ciudadana democrática.
2. Profundizar las experiencias e iniciativas, de innovación educativa que están desarrollando los docentes y directivos en el campo pedagógico y en la gestión, para incorporarlas en las estrategias de formación continua de docentes.
3. Promover el reconocimiento del derecho a la diversidad cultural como parte de la convivencia democrática, en las escuelas, en la Red y en el espacio local.

### **CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

1. La Red VI – Pampa de Cueva es un espacio creado por directivos y docentes para encontrar soluciones colectivas a problemas educativos comunes, en un espacio local. Por su trabajo e iniciativa, cuenta con el reconocimiento de la UGEL 02 y de la Municipalidad de Independencia.
2. En su proceso de desarrollo ha experimentado distintos: una etapa de crecimiento (1999-2001), una de estabilidad (2002-2005), seguida de un periodo de receso relativo (2006-2007).
3. El trabajo en Red ha ampliado la mirada de directivos y docentes al distrito como espacio social, político y educativo, lo cual ha incentivado la articulación entre escuelas para resolver problemas comunes y para orientar esfuerzos hacia objetivos compartidos.
4. En su organización subyace una lógica de “cascada”. En algunos aspectos funciona, pero tiene limitaciones, que son reconocidas por los propios directivos.

5. La Red ha contribuido a que los directivos realicen algunos cambios respecto a un estilo de gestión aislada y burocrática, hacia una gestión más participativa basada en los principios de solidaridad, subsidiariedad y corresponsabilidad.
6. El trabajo en equipo, promovido en la propia Red, en las instituciones educativas y en las aulas, pese a las limitaciones que presenta, genera condiciones favorables para la participación, el desarrollo de las capacidades de liderazgo y el ejercicio de la autonomía.
7. La experiencia de una gestión y trabajo compartido en la Red, motiva a directivos y docentes coordinadores a esforzarse por asumir un liderazgo más dialogante, que promueva la participación de todos los actores.
8. Los espacios de trabajo cotidiano, como las comisiones de trabajo y los equipos de docentes de grado, son más valorados como espacios de participación equitativa y decisoria, que los espacios creados por Directiva (CONEI, Comité de Evaluación, Consejo Académico).
9. La comunicación entre actores, al interior de las escuelas es directa y permanente. En cambio, la comunicación a nivel de Red aún no llega de manera fluida y oportuna a los docentes de aula ni a los padres de familia.
10. El rol de los docentes coordinadores de grado, merece mayor estudio por cuanto pueden ser un buen referente para una gestión más participativa en las instituciones educativas.
11. La experiencia de gestión compartida de la Red ha favorecido que los directivos desarrollen sus capacidades para una gestión más autónoma en sus instituciones educativas.
12. Los conceptos que manejan los actores educativos sobre cada uno de los componentes de la investigación es restringido y en algunos casos hay confusión.
13. La participación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la autonomía, no son considerados por los docentes como procesos de aprendizaje que requieren ser acompañados. Hace falta valorar la escuela como espacio de formación y ejercicio ciudadano e imaginar nuevas estrategias para producir cambios significativos en la cultura escolar, haciéndola más democrática.

# INTRODUCCIÓN

El presente informe corresponde a la investigación “*Cambios promovidos desde la red a favor de una cultura democrática en las escuelas de la red de Pampa de Cueva- Independencia- Lima*”. Dicha investigación ha sido auspiciada por el Fondo Concursable 2007 para el Desarrollo de Proyectos de Innovación e Investigación en Educación Inclusiva y Convivencia Democrática, en el ámbito de “Educación para la Democracia” promovido por UNESCO/OREALC a través de su Red INNOVEMOS.

La experiencia innovadora que da origen a esta investigación es el desarrollo de las redes educativas que surgen en el distrito de Independencia entre los años 1998-99, por iniciativa de la Asociación de Directores del Distrito de Independencia y un grupo de docentes. Experiencia que desde sus inicios contó con el apoyo de TAREA - Asociación de Publicaciones Educativas- institución que promueve el desarrollo y el protagonismo de los actores locales en torno a la promoción y movilización por los derechos de la niñez, especialmente el derecho a la educación, la gestión democrática de las escuelas y el desarrollo educativo local, desde 1993 hasta la actualidad.

En 1999 se formó la primera red en la zona de Pampa de Cueva, sobre la cual se centra la investigación. Al año siguiente se conformaron las otras cuatro redes, con el nivel primario, en cada eje zonal del distrito: La Unificada, El Ermitaño, Tahuantinsuyo y Payet, en total cinco redes. En el 2005 se involucró en algunas actividades a los niveles de inicial y secundaria.

A partir de la experiencia de la red de escuelas de Pampa de Cueva, se busca responder a la pregunta: ¿La conformación y gestión de la red de Pampa de Cueva, ha incidido en prácticas democráticas en el liderazgo, la gestión, el desempeño docente, y la relación con los estudiantes y padres de familia al interior de las instituciones educativas que la conforman? Para responder a esta pregunta nos propusimos como objetivo general de la investigación: “*Identificar los cambios promovidos desde la red a favor de una cultura democrática en las escuelas, respecto a la participación, el liderazgo, el trabajo colaborativo y la autonomía en la gestión, el desempeño docente, el desarrollo de aprendizajes ciudadanos de los estudiantes<sup>1</sup> y en la relación con los padres de familia*”.<sup>2</sup>

La metodología empleada ha sido fundamentalmente cualitativa, utilizando el método etnográfico para recoger las percepciones de los protagonistas de la experiencia. Se consideran datos cuantitativos en la medida que aportan a comprender mejor los alcances de la experiencia. Para recoger información se han realizado entrevistas, grupos focales, observación en aula y análisis de documentos producidos por la red.

La investigación ha estado a cargo de un equipo conformado por un miembro de Tarea y dos miembros de la Red VI Pampa de Cueva<sup>3</sup>. Para que el proceso de la investigación constituya un proceso participativo convocamos a la actual coordinadora de la Red, profesora Gladys Arizaga, para informarle sobre el proyecto de investigación, sus objetivos y utilidad de los resultados, quien convocó a los directores y subdirectores de las seis escuelas que conforman la red, con igual propósito. Contando con su aceptación y reconocimiento a la iniciativa, brindaron su apoyo para

---

<sup>1</sup> Nos referimos a aquellos aprendizajes realizados como producto de las nuevas prácticas democráticas en el liderazgo de los directores y en los vínculos que establecen los docentes en sus nuevos desempeños.

<sup>2</sup> Proyecto de investigación presentado al Fondo Concursable para el Desarrollo de Proyectos de Innovación e Investigación en Educación Inclusiva y Convivencia Democrática 2007- UNESCO/OREALC

<sup>3</sup> Nombre actual de la red, reconocida por la Unidad de Gestión Educativa Local 02 (UGEL 02), órgano intermedio del Ministerio de Educación.



establecer contacto con los docentes y padres de familia de la muestra requerida a cada institución educativa.

Este informe consta de tres partes.

La PRIMERA PARTE está organizada en tres acápite. En el primero se presenta brevemente la experiencia innovadora motivo de la investigación. En el segundo, los conceptos básicos que sirven como referente a la investigación: democracia, redes de escuelas, participación, liderazgo, trabajo en equipo y autonomía. En el tercer acápite se explica la metodología empleada; la muestra general y específica por institución educativa; una breve descripción de los actores de la muestra; las técnicas e instrumentos utilizados; el procedimiento seguido; la matriz del estudio y el plan ejecutado.

La SEGUNDA PARTE contiene el registro comentado de la información recogida en entrevistas y grupos focales organizado por cada uno de los componentes de la investigación. Así como los resultados del análisis de documentos producidos por la Red: Planes anuales, Planes de actividades y Cuaderno de actas.

La TERCERA PARTE contiene el análisis de los resultados, lecciones aprendidas de la experiencia, recomendaciones generales, propuestas de política; plan de desarrollo de la experiencia innovadora y conclusiones generales

Compartimos los aprendizajes que este proceso de investigación deja al equipo. En primer lugar, tomar distancia de la experiencia innovadora, siendo partícipes de la misma, para asumir un rol en el proceso de investigación. Aprendizaje que se traduce en actitud de tolerancia, capacidad de escucha y para asumir críticas. En segundo lugar, que investigar no se reduce a aspectos técnicos, sino que requiere de un compromiso ético que considera a las personas como sujetos, debiendo ser informados sobre los objetivos y utilidad de los resultados. En tercer aprendizaje es que distintas miradas sobre la experiencia, y el aporte de distintos conocimientos que se complementan enriquece el proceso de investigación.

Esperamos que los resultados de esta investigación aporten información y pistas de reflexión sobre el potencial y los límites, del trabajo en Red, para promover prácticas democráticas en la organización y en las relaciones cotidianas de los actores educativos en las escuelas, pensadas como espacios de ejercicio y formación ciudadana, no sólo como transmisoras de información.

Proponemos algunas recomendaciones que confiamos sean de utilidad, a quienes lideran la Red VI - Pampa de Cueva - y las redes del distrito de Independencia. Presentamos propuestas de política orientadas a crear y/o mejorar las condiciones de trabajo de las redes de escuelas, así como su reconocimiento como instancia de gestión en el sistema educativo, en el marco del proceso de descentralización del mismo.

## **NUESTRO AGRADECIMIENTO**

Nuestro profundo agradecimiento a UNESCO/OREALC que ha financiado la investigación, haciendo posible que los diferentes protagonistas de la experiencia expresen sus percepciones acerca de la influencia de la RED VI – Pampa de Cueva en cuatro aspectos que consideramos importantes en una práctica democrática en las escuelas que la conforman

Expresamos también nuestro agradecimiento a los docentes de las seis escuelas de la Red, que han participado en esta investigación a través de las entrevistas, grupos focales y observación en aula.

### **Institución Educativa N° 2034 “Republica de Irlanda”**

Director: *Raymundo Flores Farfán*

Docentes Coordinadores: *Consuelo Lozano J., Magna Porras G., Yovana Bohórquez .*

Docentes de Aula: *Doris Díaz Ponce*

Representante de APAFA: *Maritza Barrueto Rivera*

Representantes de Comités de aula: *Adita Iturri, Mariela Valencia, Judith Nano.*

### **Institución Educativa N° 2036 “Maria Auxiliadora”**

Directora: *Gladys Arizaga Villalba*

Docentes Coordinadores: *Carmen Lino C., Consuelo Hernández A., Angélica Rivera.*

Docentes de Aula: *María Cubas León, Mireya Pérez Velazco*

Presidenta de APAFA: *Maribel Huarhuayo*

Representantes de Comités de aula: *Noelia Orejón, Karina Armijo, Sonia De la Cruz, Patricia Gamboa (inicial), María del Pilar Cárdenas, María Huamán.*

### **Institución Educativa N° 2053 Francisco Bolognesi ”**

Director: *Ethelwaldo Jorge Alejandro Saenz*

Sub director: *Joel Estrada Gamarra*

Docentes Coordinadores: *Magali Sánchez D., Maribel Ibarra Q., Miguel Cárdenas C.*

Docentes de Aula: *Samuel Contreras P., Violeta Rosales*

Representante de APAFA: *Rosa Urbano Voy*

Representantes de Comités de aula: *Elizabeth Alvites, Rosario Simón, Gloria Rivera, Edith Reyes, Karina Eugenio.*

### **Institución Educativa N° 2061 “San Martín de Pórr es”**

Director: *Ebrulfo Sánchez Huerta*

Sub Directora: *Marlene Moncada Panta*

Docentes Coordinadores: *Lucy Mas Camus, Lidia Castillo D., Julia Calderón C.*

Docentes de Aula: *Norma Soto*

Representante de APAFA: *Mercedes Kong Badillo*

Representantes de Comités de aula: *María Chávez, Carmen Altamirano, Martha Quispe, Teodoro palomino, Brisaida Valdivia, Maribel Mejía.*

## **Institución Educativa N° 2044 “Virgen de Fátima”**

Directora: *Janet Mellado Flores*

Docentes Coordinadores: *Adriana Ramírez Caballero, Sonia Guerra V., Juan García.*

Docentes de Aula: *Eugenia Pérez Díaz*

Presidenta de APAFA: *Miriam Vásquez*

Representantes de Comités de aula: *Milagros Saavedra, Yolanda Rojas, Gudelia Carhuamanca, Mariluz Zárate*

## **Institución Educativa N° 3050 “Alberto Hurtado A badía**

Director: *Manuel Tasayco Atuncar.*

Subdirectora: *Hortencia Del Castillo Palma*

Docentes Coordinadores: *Carmen Zoraida Anticona Romero, Gloria Soria I., Eugenio Rojas Inca.*

Docentes de Aula: *Juanita Cadenillas, Evita Zamora, Sonia Jara*

Representante de APAFA: *Norma Pozo*

Representantes de Comités de aula: *Maruja Santiago, María Ramírez, Maribel Quispe, Lucía Córdova, Trinidad Martínez, Arturo Quispe.*

### *Nuestro especial agradecimiento:*

*Al actual Comité de Gestión de la Red VI Pampa de Cueva que en todo momento apoyó el desarrollo de la investigación.*

*Coordinadora: Gladys Arizaga Villalba*

*Secretaria: Janet Mellado Flores*

*Vocal: Joel Estrada Gamarra*

*A los directivos, docentes y padres de familia de la Institución Educativa N° 3094 –“Ramiro Prialé Prialé” de la Red Payet, por su valioso apoyo en la validación de los instrumentos de investigación.*

*Al equipo de Tarea y docentes de Ayacucho que acogieron a los docentes de la Red VI Pampa de Cueva durante la Pasantía, realizada como parte del Plan de desarrollo de la experiencia innovadora.*

# PRIMERA PARTE

## 1. INFORMACIÓN BÁSICA SOBRE LA EXPERIENCIA INNOVADORA

### 1.1 Contexto y referencia de la experiencia innovadora que da origen a la investigación

Esta reseña toma como principal referente la información del documento “REDES EDUCATIVAS: compartiendo responsabilidades por el derecho a la educación. Construyendo una cultura democrática en la relación escuela y comunidad”<sup>4</sup>

El contexto en que se desarrolla la experiencia es el distrito de Independencia, ubicado al norte de la ciudad de Lima. Su extensión es de 18 Km<sup>2</sup> y su población aproximada es de 228,769 habitantes<sup>5</sup>. Se estima que el 40% de su población es menor de 17 años, en su mayoría migrante de la zona centro andina del país. Su origen es la invasión de terrenos baldíos en la zona Pampa de Cueva a inicios de los años 60; adquirió estatus legal en 1964 mediante Ley N° 15965. Su crecimiento ha sido desordenado y sin planificación, generando alto nivel de hacinamiento. El distrito cuenta con seis zonas territoriales bien definidas por la geografía misma y que sirven como referente para la organización social: La Unificada, El Ermitaño, Pampa de Cueva, Tahuantinsuyo, Payet y la Zona Industrial (ver plano p. 16).

Actualmente cuenta con centros de producción manufacturera, micro comerciantes y comercio ambulatorio muy extendido. En los últimos años, en la zona industrial se han instalado grandes centros comerciales (Metro, Megaplaza, Megamueble) que abastecen a la población de varios distritos del cono norte. Sin embargo, su población tiene altos índices de pobreza y desempleo. Muchos optan por crear sus propias fuentes de trabajo, pero en condiciones precarias. El distrito cuenta con diversas organizaciones comunales<sup>6</sup> destacando las de subsistencia, donde el rol de la mujer es fundamental, en especial en alimentación y salud.

Independencia cuenta con 74 centros educativos públicos y 119 privados, pero la mayor población estudiantil asiste a escuelas públicas. Los estudiantes, en su mayoría, son los hijos y nietos de migrantes residentes en el distrito.

La Red de escuelas de la zona de Pampa de Cueva fue la primera que se formó en el distrito de Independencia (1998-1999) por iniciativa de los directores organizados en la Asociación de Directores de Independencia (ADI) y un grupo de docentes de Pampa de Cueva. Al año siguiente, estimulados por los resultados de la primera experiencia, se conformaron otras cuatro redes en las respectivas zonas territoriales, excepto en la zona industrial. Actualmente, funcionan cinco redes, con diferente dinamismo. Cada Red agrupa de cuatro a ocho instituciones educativas de Primaria, en algunas actividades participan instituciones educativas de Inicial y Secundaria. En su primera etapa, las redes educativas articularon sus esfuerzos alrededor de la difusión y compromiso con los derechos de la niñez, afectando sus prácticas pedagógicas: contenidos, metodología y organización del aula.

*“La red propone un tipo de organización flexible y abierta a los demás, generando una*

<sup>4</sup> Canal Enríquez, Lissy: 2006. REDES EDUCATIVAS: compartiendo responsabilidades por el derecho a la educación. Construyendo una cultura democrática en la relación escuela comunidad. Lima. Tarea. Edición digital. 60 pp.

<sup>5</sup> Dato estimado para el 2003 por Apoyo Opinión y Mercado. Lima, 2003.

<sup>6</sup> Aproximadamente unas 600 organizaciones de base, según padrón de la Municipalidad local del año 2004.

*cultura de colaboración y concertación a través de la formación de equipos de trabajo. Establece principios y valores sobre los que apoya su trabajo colaborativo entre las escuelas y define formas de funcionamiento en equipo; las normas facilitan ese funcionamiento. Aplica estrategias para superar las dificultades estructurales y de procedimiento que ofician como barreras para el trabajo entre las escuelas. Involucra directivos, docentes, estudiantes, madres y padres de familia, organizaciones e instituciones públicas y privadas de la comunidad local'* (Canal, Lissy p. 25-27). La experiencia de la red de Pampa de Cueva, a lo largo de los ocho años que comprende la investigación ha realizado esfuerzos en esta dirección, proponiendo diferentes formas y estrategias para lograr sus objetivos, como lo muestra el análisis de sus planes de trabajo, planes de actividades y cuadernos de actas.

La experiencia de las redes de Independencia ha logrado el reconocimiento de su trabajo a nivel local. Así en *"En el año 2002, la UGEL N°02 normó el funcionamiento de las cinco redes educativas en el distrito de Independencia mediante la Resolución Directoral N°2220-USE 02-2002. Posteriormente, en el año 2003, la Municipalidad de Independencia institucionalizó el Encuentro de Creatividad Docente en todo el distrito mediante un Decreto de Alcaldía, y la UGEL N°02 normó su realización a partir del año 2005"* (Canal, Lissy p. 30). Si bien este proceso es compartido por las cinco redes, es preciso señalar que ha sido liderado por la Red VI de Pampa de Cueva.

Las Redes han empleado distintas estrategias para su desarrollo y el desarrollo de sus protagonistas:

**Gestión democrática de la red:** Acciones de planificación, ejecución y evaluación de cada red, a través de un comité de gestión, logrando sentido de identidad y autonomía creciente.

**Formación docente:** Las redes organizan espacios de capacitación y definen los temas de acuerdo a sus necesidades, para el conjunto de docentes, en alianza con diversas instituciones (universidades, ONG, UGEL, editoriales).

**Estímulo a la innovación educativa para mejorar los aprendizajes de los estudiantes:** Los proyectos de innovación que se desarrollan en las escuelas, se socializan cada año a nivel de red y distrito en los Encuentros de Creatividad Docente, instituidos por los propios docentes el 2002. Actualmente cuenta con el reconocimiento de la Municipalidad de Independencia y de la UGEL 02.

**Fortalecimiento de vínculos entre Escuela y Comunidad:** Asume aspectos que afectan a la población (contaminación ambiental, pandillaje juvenil, carencia de espacios de recreación) y que requieren ser tratados y recuperados como derechos ciudadanos. Realiza campañas de sensibilización en alianza con instituciones de la comunidad: centro de salud, iglesias, Instituto Nacional de Bienestar Familiar (INABIF), Policía Nacional, entre otras. Incluye el trabajo con padres de familia (comités de aula<sup>7</sup> y APAFA<sup>8</sup>).

Por su parte, TAREA promueve el desarrollo de capacidades y el protagonismo de los actores locales en torno a la promoción y movilización por los derechos de la niñez, especialmente el derecho a la educación, la gestión democrática de las escuelas y el desarrollo educativo local. En el distrito de Independencia ha orientado sus esfuerzos a desarrollar capacidades en docentes, directivos y líderes educativos, para su mejor desempeño en la gestión institucional y pedagógica. Este trabajo contribuyó a que

<sup>7</sup> Los comités de aulas están integrados por los padres de familia de cada aula y su principal propósito es apoyar el trabajo de los docentes.

<sup>8</sup> APAFA. Asociación de Padres de Familia. Organización a nivel de institución educativa.

directivos y docentes percibieran la necesidad de una gestión más compartida para enfrentar problemas comunes, organizando las redes de escuelas (1998-1999). Un avance más en este proceso de articulación interinstitucional, lo constituye la Mesa Distrital de Educación y Cultura<sup>9</sup>, proceso en el cual, las redes han contribuido significativamente.

Los docentes de las redes, en distinta medida, participaron en espacios formativos ofrecidos por Tarea. En 1999 “Estrategias didácticas para desarrollar aprendizajes vinculados a los derechos de la niñez”, promoviendo las “Asambleas de Aula”, destinadas al intercambio de opiniones y toma de decisiones por parte de los estudiantes, en aspectos que los involucran directamente. En este contexto, la Red de Cueva, organiza la Primera Chasqui Olimpiada, destinada a estrechar lazos entre las seis escuelas de la Red, compartiendo juegos, teatro y competencias.

Con el apoyo de Tarea, en el año 2000 la Red de Pampa de Cueva decide trabajar el Derecho al juego y a la recreación, considerando que en su zona los niños no cuentan con espacios apropiados para este fin. En las aulas, con niños y padres se rescatan los juegos tradicionales y se implementan los rincones de juego denominados “Pukllanas”. Se lleva a cabo la Segunda Chasqui Olimpiada con la participación de las otras redes. Se realizan desfiles con pancartas, afiches, banderolas y tarjetas para sensibilizar a las autoridades y a la comunidad sobre este derecho. Se realizó la primera jornada de trabajo con la Red III Pampa de Cueva<sup>10</sup> cuyo objetivo fue analizar El Rol de las Redes de Escuelas en el proceso de construcción de una Gestión Escolar Democrática.

En el año 2001 se realiza la consulta a niños y niñas sobre su derecho a la Educación<sup>11</sup>, que culmina en una “Asamblea Pública”, con la participación de otras redes, en la Municipalidad del distrito. Es así que la Tercera Chasqui Olimpiada asume como lemas “Con educación y participación somos mejores” y “Niños y niñas tenemos derecho a expresar nuestra opinión en los asuntos que nos afectan y a que nos tengan en cuenta”.

El mismo año se realizan dos jornadas de capacitación dirigidas a directivos: “La Red como espacio de integración y concertación democrática”. La primera, se propone a) Identificar el rol estratégico de las redes para democratizar la gestión educativa en las escuelas y la participación propositiva en la Mesa Educativa del distrito y b) Elaborar colectivamente el Plan de Trabajo de la Red con un enfoque en derechos de la niñez y la adolescencia. La segunda jornada se propuso: a) Aportar elementos para construir una cultura ciudadana que promueva alianzas estratégicas entre la red y la comunidad, Mesa Educativa, autoridades e instituciones del distrito y b) Identificar el avance del Plan de Trabajo de la Red y discutir acerca de su ejecución. Se realizan tres talleres de capacitación dirigidos a los docentes de las redes: Taller 1: Estrategias didácticas para democratizar la escuela. Taller 2: “La escuela como espacio para la construcción del bien común”. Taller 3: “La red como espacio de integración y concertación democrática”.

Entre los años 2002-2005 Tarea desarrolló el Proyecto “Aprendiendo a Democratizar la Escuela Pública”, el cual, recogió aportes de la experiencia de las redes, que a la vez se enriquecieron con nuevos enfoques y propuestas. La importancia de este trabajo radica en que en ese período, en nuestro país vivíamos un proceso político

---

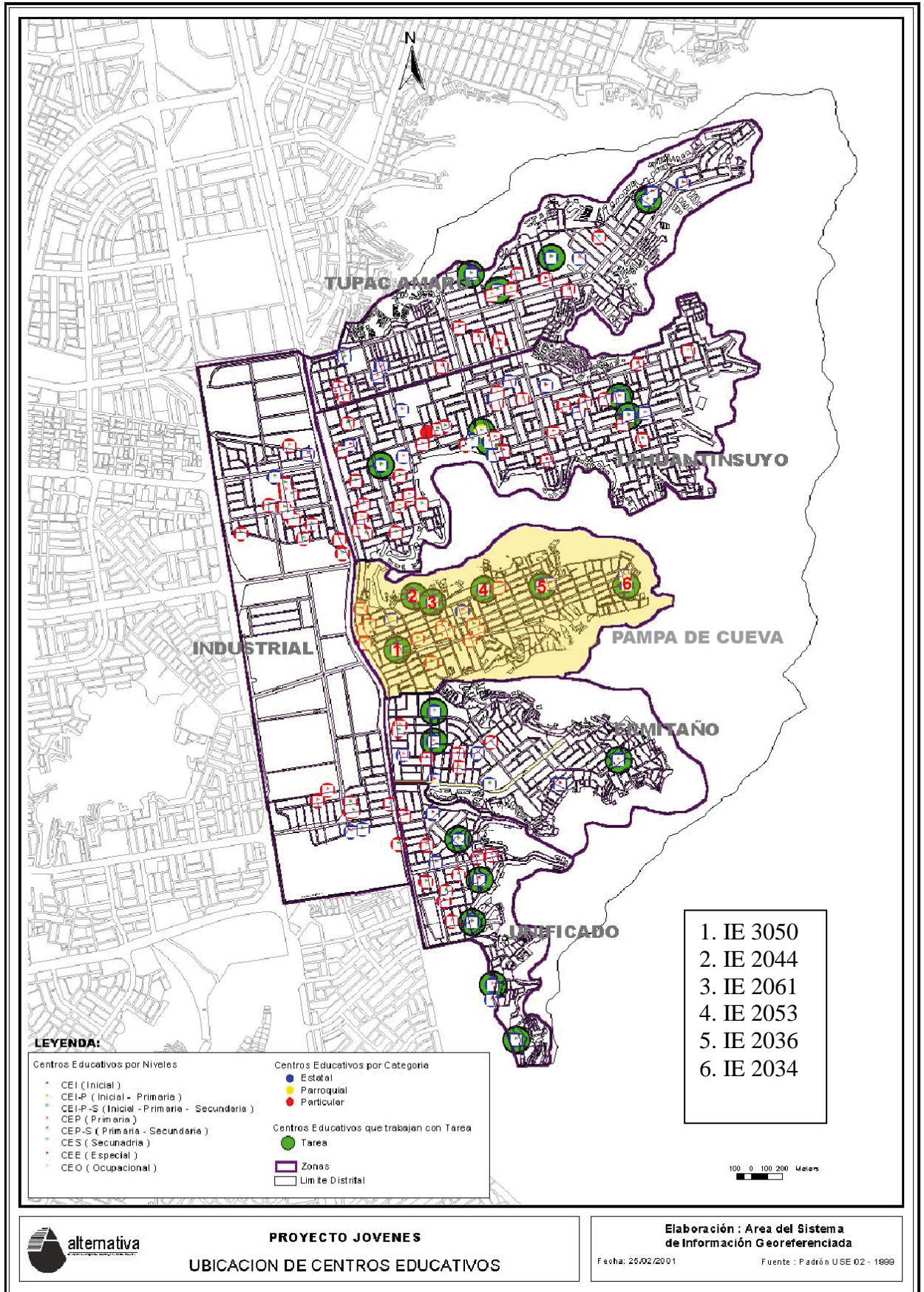
<sup>9</sup> Reconocida por la Municipalidad de Independencia por Resolución de Alcaldía N° 024-2003

<sup>10</sup> Entonces sólo había redes en Independencia, cuando la UGEL crea redes en el distrito del Rímac cambia la numeración. Actualmente es Red VI – Pampa de Cueva.

<sup>11</sup> La consulta se realizó en el marco de la consulta nacional convocada por el Consejo Nacional de Educación y el Ministerio de Educación.

marcado por el autoritarismo y la corrupción desde el gobierno central, luego de largos años de violencia política. El proyecto pretendía encontrar nuevas pistas para la convivencia democrática en y desde las escuelas.

# DISTRITO DE INDEPENDENCIA UBICACIÓN DE LA RED VI PAMPA DE CUEVA E INSTITUCIONES EDUCATIVAS





## 2. CONCEPTOS BÁSICOS INVOLUCRADOS EN LA INVESTIGACIÓN

Uno de los objetivos del trabajo en red, es contribuir a desarrollar procesos de democratización tanto en la gestión de la misma red como en las instituciones que la integran. Estos procesos, en su complejidad, involucran a distintos actores, cada cual portador de una manera de ver, comprender, reflexionar y sentir el proceso del cual forman parte. Por otro lado, en el mismo proceso de democratización convergen múltiples elementos relacionados entre sí y distintas formas de ser percibidos y asumidos por sus actores. Con el propósito de delimitar mejor el campo de estudio, optamos por recoger información sobre cuatro aspectos involucrados en una práctica democrática y que en alguna medida forman parte de la dinámica de las redes. Dichos aspectos son la participación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la autonomía, que constituyen los componentes de la investigación.

### Un concepto fundamental que orienta el cambio.

Los conceptos involucrados en la presente investigación tienen como referente un concepto fundamental que es la educación como un derecho. “Afirmamos que la educación es un derecho, y por tanto compromete la responsabilidad del Estado y de los ciudadanos en general. Este punto de partida nos remite a pensar la educación no solo en el ámbito escolar, sino en el ámbito local como espacio educativo, lo que supone orientar esfuerzos comunes por construir una “ciudad educadora” (Lissy Canal, p. 10). El trabajo de las redes orienta sus esfuerzos en esa dirección.

### 2.1 Redes Sociales y Redes Educativas

Compartimos con Mariela Arce<sup>12</sup> el concepto de Red Social quien sostiene que una Red “es una respuesta colectiva y organizada a preguntas similares y cuyas respuestas individuales por mucho tiempo no fueron suficientes para una acción transformadora”. En este sentido decimos que una Red Educativa es una respuesta colectiva de miembros de Instituciones Educativas interesadas en resolver problemas y dar respuestas a preguntas de carácter educativo que se presentan en el día a día del trabajo en una determinada comunidad.

Siguiendo a la misma autora, quien identifica nudos y retos que tienen que afrontar las redes sociales, podemos afirmar que las Redes Educativas en su proceso de formación y desarrollo asumen retos similares, como la actualización y la presencia de liderazgos:

- 1.- Actualización** de sus propuestas de trabajo de acuerdo a los cambios que se presentan en el contexto y en el sector, debiendo negociar con los diversos actores (docentes, directivos, padres) con las instituciones locales y con órganos intermedios del MED, en este caso la UGEL 02 para actuar de manera pertinente y mantenerse vigente respecto a las necesidades que debe afrontar en el trabajo colectivo buscando siempre el bien común de las instituciones educativas como fue la razón de su origen.
- 2.- Presencia de diversos liderazgos** que se necesitan armonizar y cohesionar para el logro de los objetivos y la toma de decisiones. El desarrollo de liderazgos en las redes educativas es un pacto ético político entre pares (directivos y docentes), por la educación, que comparten responsabilidades y se empoderan recíprocamente.

---

<sup>12</sup> Arce Mariela. Las redes sociales: un camino para la acción política transformadora. [www.ceaal.org/main/categorias.php](http://www.ceaal.org/main/categorias.php)

También consideramos que los principios rectores de las redes sociales son válidos para nuestra práctica en las redes educativas:

- a. **La subsidiaridad:** cada miembro aporta desde su experiencia y sus posibilidades. Este principio se relaciona con el trabajo en equipo promovido desde la red.
- b. **La responsabilidad y gradualidad:** la red respeta la identidad de cada institución educativa, buscando y apostando por objetivos comunes como red. Fortalece la autonomía de las escuelas a la par que afianza su propia autonomía.
- c. **La equidad:** la red distribuye las responsabilidades y logros entre las instituciones educativas integrantes de la red.
- d. **La solidaridad:** desarrolla la empatía entre los miembros de las instituciones educativas compartiendo sus intereses y necesidades.
- e. **La corresponsabilidad en las decisiones acordadas en colectivo:** aportar recursos materiales y capacidades humanas para desarrollar en colectivo las tareas acordadas en el marco de sus planes de trabajo.
- f. **La estrategia de trabajo local:** las propuestas de trabajo se alimentan desde las escuelas hacia la red, poniéndolas en diálogo con el gobierno local (Municipalidad) y el órgano intermedio del MED (UGEL 02).

La fortaleza de las redes educativas, como en toda red social, es potenciar lo particular de cada escuela dentro de un colectivo. En una Red Educativa es fundamental la construcción de confianza entre sus líderes y la capacidad de actuar de manera transparente, rindiendo informes de manera oportuna para evitar cualquier tipo de cuestionamiento por carencia de los mismos. Las redes educativas, desde su experiencia, están en búsqueda permanente de su propia autonomía, la cual le permite realizar alianzas y acciones que respondan a sus propias necesidades sin dependencia ni imposiciones.

En el documento *“REDES EDUCATIVAS: compartiendo responsabilidades por el derecho a la educación. Construyendo una cultura democrática en la relación escuela comunidad”*, que recoge la experiencia de las redes de escuelas en el distrito de Independencia se define la Red de escuelas de la siguiente manera:

*“Se entiende como la trama de conexiones interinstitucionales e interpersonales que pretenden favorecer el aprendizaje de los alumnos, superar el aislamiento tradicional de la escuela de otras instituciones de la comunidad y promover un cambio profundo que obligue a la escuela a difundir sus acciones pedagógicas y sociales en la comunidad local”* (Canal, Lissy p.10)

*“Las redes, como estrategia de gestión, contribuyen al trabajo cooperativo entre las instituciones educativas y potencian el desarrollo profesional de los docentes. Están conformadas por toda la comunidad educativa: convocan la participación de los padres de familia, educadores y estudiantes. El esfuerzo tendrá el propósito de mejorar el logro educativo de los alumnos, la calidad de los servicios que ofrece cada institución y la calidad de la enseñanza que imparte”*. (Canal, Lissy p.18)

En el contexto educativo peruano, las redes educativas están planteadas en la Ley General de Educación 28044, *Artículo 70 - Redes educativas institucionales:*

*“Las redes educativas son instancias de cooperación, intercambio y ayuda recíproca. Tienen por finalidad:*

- *Elevar la calidad profesional de los docentes y propiciar la formación de comunidades académicas.*
- *Optimizar los recursos humanos y compartir equipos, infraestructura y material educativo.*
- *Coordinar intersectorialmente para mejorar la calidad de los servicios educativos en el ámbito local.”*

En el Perú, desde el año 2001 se promueve la autonomía de las instituciones educativas organizadas como Redes Curriculares. El Ministerio de Educación emitió la R.D. N ° 0951- 2001 ED del 03-08-2001: “Normas específicas para la organización, funcionamiento y evaluación de las redes curriculares en los niveles de educación inicial y primaria de menores”, que afirmó el trabajo que la Red de Cueva venía realizando desde 1999.

La Red de escuelas de Pampa de Cueva logran su reconocimiento de la UGEL, el año 2002, mediante R. D. N° 2220 (25-07- 2002).

Por su parte, en el documento “La Red Educativa: Un modelo de Gestión Descentralizado para las Áreas Rurales”<sup>13</sup> se afirma:

*“La red es un modelo para fortalecer la organización y gestión de los centros educativos ubicados en las áreas rurales, sin embargo la red concebida únicamente como modelo de gestión no tendría la trascendencia que inspira su creación, si al interior de ella no se elaboran ni ejecutan formas y tipos de currículo que respondan a la realidad social donde se ubica la red.” (p.23)*

## **2.2 Democracia**

Un objetivo fundamental de la Red Educativa es “Fortalecer el proceso de descentralización educativa y afirmar la autonomía, democracia y participación en los centros educativos”.

*“(…) En este espacio, la democracia es definida como una forma de vida y un conjunto de valores que permiten la participación, la convivencia, la expresión y el respeto de las propias ideas de los demás, además de las opiniones y sentimientos, reconociendo los derechos de los integrantes de la red”. (Canal, Lissy p. 34)*

En el documento “Redes sociales y redes institucionales, Buenos Aires sin fronteras”<sup>14</sup>, Susana Jacob, sostiene la necesidad de “Mantener la horizontalidad, en todos los momentos del proceso, sosteniendo una actitud democrática, participativa y solidaria”

El Ministerio de Educación en el documento “Un modelo de Gestión descentralizada para las áreas rurales” (2003) afirma:

*“(…) Como ente descentralizado la red promueve la democratización de la educación, fortalece la autonomía de los centros educativos y propicia la participación de los actores sociales involucrados en el proceso”.*

Asume como principios que sustentan la red educativa los siguientes: *liderazgo, autonomía, democracia, participación, trabajo en equipo y comunicación.*

<sup>13</sup> Ministerio de Educación: Un modelo de Gestión descentralizada para las áreas rurales- 2003.

<sup>14</sup> Centro de documentación en políticas sociales: Redes sociales y redes institucionales Buenos Aires sin fronteras. Buenos Aires-1998

Coincidimos con José Bernardo Toro<sup>15</sup>, cuando dice que la democracia no es un partido, ni una religión ni una ciencia, sino una forma de ver el mundo, una cosmovisión y que éstas tienen la particularidad de “conservándolo todo, lo ordenan todo desde otra perspectiva”. Por lo tanto, afecta la forma de pensar, sentir y actuar, lo que se conoce también como Ethos Democrático. Se traduce en igualdad de ciudadanía expresada en igualdad de oportunidades en la participación, las condiciones de vida, la convivencia, el respeto a las ideas, las opiniones y sentimientos, propios y de los demás.

El mismo autor, plantea cuatro principios de la democracia, los cuales han servido para orientar el proceso de construcción de las Redes en el distrito de Independencia: principio de secularidad, principio de autofundación, principio de incertidumbre y principio ético.

**Principio de Secularidad:** todo orden social es construido por las personas, por eso es posible hacer cambios y transformar la sociedad. Implica que la construcción de ese orden debe ser un proceso de inclusión y no de exclusión.

**El principio de Autofundación:** la democracia se caracteriza porque las normas y las leyes son construidas y transformadas por las mismas personas que las van a vivir, cumplir y proteger. La idea fundamental es que la libertad siempre requiere del orden. Pero el único orden que produce libertad, es el orden autofundado, el que uno mismo se impone. De lo contrario, las personas siempre buscarán la forma de transgredir la ley. Este principio es el punto central de la gobernabilidad, de la creatividad, de la ética, de la autonomía y de la libertad.

**Principio de Incertidumbre:** no existe un modelo ideal de democracia que podamos copiar o imitar. A cada sociedad le toca construir su democracia a partir de su historia, su conocimiento, su tradición, su memoria; a partir de lo que es, de lo que tiene y de lo que quiere ser en el futuro. Se trata de organizar la sociedad para el bien de todos, de ahí nace la idea del Bien común y de lo público.

**Principio Ético:** todo orden democrático se orienta a cuidar y proteger la vida, respetando los derechos humanos. Lo que caracteriza el orden democrático es que todo se ordena de tal manera que asegura la vida, el bienestar y dignidad de todos los miembros de la sociedad. Una sociedad democrática necesita generar relaciones de confianza, de encuentro y deliberación entre sus miembros.

*“... este modelo de democracia en la gestión está ligado a un adecuado manejo de conflictos y a una comunicación apropiada, puesto que en la institución escolar conviven diferentes visiones, concepciones, prácticas e intereses, así como relaciones de poder que hacen de la escuela un espacio propicio para la aparición del conflicto, y más aún en contextos de innovación que abran la oportunidad a la participación y la creatividad, pero también a la coalición de intereses de grupos en torno al poder”. (Canal, Lissy p. 34 ).*

*“(...) La gestión de la red se sustenta en la responsabilidad compartida de sus miembros; es decir, de la coordinación, de directores, docentes, padres y madres de familia, estudiantes y líderes comunales en la toma de decisiones. Estas se refieren al rumbo institucional que seguirá la red para desarrollar sus proyectos educativos que respondan al bien común”. (Canal, Lissy p. 21)*

---

<sup>15</sup> José Bernardo Toro: Educación para la democracia.  
<http://funredes.org/funredes/html/castellano/publicaciones/educdemo.html>

Modificar la cultura escolar, basada en una lógica vertical y autoritaria, por una cultura democrática, requiere de procesos sostenidos y cambios cualitativos en las prácticas cotidianas. Para la investigación hemos tomado 4 aspectos que constituyen los ejes del estudio: participación, liderazgo, trabajo en equipo y autonomía.

### **2.3 Participación**

La Real Academia de la Lengua Española, define participar como “tener una parte en una cosa o tocarle algo de ella”. Significa también “hacer tomar parte” que complementa la acción de dar, con la de recibir en la participación. La noción de *común* está implícita en los dos significados fundamentales de la participación: el resultado de la participación es, en definitiva, “tener algo en común”, que a su vez sirve de base para construir comunidad, en nuestro caso la comunidad educativa.

La participación es un elemento fundamental en una cultura democrática. Está vinculada a los principios propuestos por J. B. Toro, especialmente al de secularidad y autofundación.

“Al referirnos a la participación, la concebimos como el acto de ser parte activa y fundamental de los acontecimientos, cualesquiera que estos sean: que implica necesariamente el ser partícipe de las decisiones que motivan los hechos. La exclusión de esta condición, tal como anota Santos Guerra (2002:23) constituye una *falacia*.”<sup>16</sup> Al respecto, Noel Aguirre<sup>17</sup>, señala que en la práctica se confunde la participación con información y con apoyo, y concluye que “*si en determinado caso la población directamente afectada no toma decisiones, no existe participación social*”.

Según el grado de influencia en las decisiones se pueden identificar tres tipos clásicos de participación: *decisoria, consultiva y activa*<sup>18</sup>. Por otra parte, de acuerdo a la forma como se da la participación, ésta puede ser directa o representativa, sin ser excluyentes entre sí. El tipo de participación, depende del momento, la necesidad, la cuestión a decidir y también del nivel de competencia y responsabilidad de las personas en determinada institución, en este caso en las escuelas y red. La participación constituye una práctica ciudadana, un derecho y un deber, de aportar en la planificación, el desarrollo, la evaluación de actividades o proyectos que involucran al grupo o colectivo del cual uno forma parte.

Se espera que en la escuela, como espacio de formación ciudadana se promueva la participación de maestros, estudiantes, personal administrativo y padres de familia, en las decisiones que en alguna medida los afecta. Dado que, en la institución escolar, como en toda sociedad, entran en juego distintos intereses y expectativas, la participación no está exenta de conflictos, que hay que aprender a resolver de manera constructiva.

En la escuela, la participación adquiere un sentido formativo, especialmente en el caso de los estudiantes, ya que para participar de manera responsable, se necesita información sobre el asunto que se trata, saber escuchar diferentes puntos de vista, sustentar propuestas y opiniones propias, construir consensos, considerar las consecuencias de una u otra decisión, etc. El aula y la escuela, para los estudiantes, son espacios para aprender desde la experiencia misma, a participar en espacios más amplios y complejos que el que les ofrece la familia. La Convención de los Derechos

---

<sup>16</sup> Ugarte, Darío y Jacobo Alba. 2004. La otra participación: la escuela desde una inspiración y aspiración democrática. En: La democratización en la gestión educativa. Modelos de gestión, procesos de participación y descentralización educativas. 223-259. PROEDUCA GTZ. OCC-ACD. Red DIFID. Lima. Perú.

<sup>17</sup> Aguirre Ledesma, Noel. 2004. Participación ciudadana y gestión educativa, desde la perspectiva boliviana. En: La democratización en la gestión educativa. Modelos de gestión, procesos de participación y descentralización educativas. 213-221. PROEDUCA GTZ. OCC-ACD. Red DIFID. Lima. Perú.

<sup>18</sup> Concepción Naval. Democracia y participación en la escuela. Universidad de Navarra. Fuente: (Anuario Filosófico, XXXVI/1-2 (2003) 183-204). <http://www.ateiamerica.com/doc/demoyparti12.pdf>

de los Niños<sup>19</sup> en sus artículos 12 y 13 estipula que los niños tienen el derecho de expresar sus opiniones en todos los asuntos que los afecten.

En el eje de participación incluimos algunas condiciones básicas como es contar con información oportuna, espacios y mecanismos definidos que hagan posible una participación responsable en cada una de sus modalidades.

## **2.4 Liderazgo**

Consideramos el liderazgo como el proceso de influencia que se produce al interior de un grupo u organización y que se orienta al logro de sus objetivos. Dicho proceso depende de las interacciones que se generan al interior de una institución o grupo y de las relaciones de éste con el contexto donde se ubican, la cultura, la política, etc.

El liderazgo está muy ligado al concepto de poder, entendido como la capacidad o facultad de una persona para influir o controlar en alguna forma a otros individuos. Dependiendo de las capacidades, la edad, la responsabilidad, el poder se distribuye en forma diferente entre los miembros de un grupo. Lo importante es como se usa el poder, reconociendo que su distribución es desigual.

En términos formales, líder es la persona que en determinado momento tiene mayor influencia en un grupo o institución. En la práctica se reconocen también como líderes a personas que sin ocupar cargos directivos formales, tienen capacidad para influir en la vida de sus instituciones. Varios estudios reconocen que la posición de líder es otorgada por la organización a determinados miembros en base al poder social que tienen. Este poder se basa en las capacidades que se le reconoce y que se espera ponga al servicio de los fines del grupo. Su poder puede basarse en su conocimiento, contactos, información, empatía, ofrecer recompensas, e incluso la coerción.

Liliana Jabif<sup>20</sup>, refiere cuatro dimensiones de liderazgo en la escuela, generalmente atribuido y/o asumido por los directores: pedagógico, estratégico y comunitario, que ejercido en determinado contexto, configura el liderazgo político. El liderazgo pedagógico referido a los aprendizajes, su calidad y su pertinencia al contexto; el liderazgo estratégico referido a la capacidad para orientar y dar sentido al trabajo que se realiza (Proyectos Educativos Institucionales); el liderazgo comunitario referido a la capacidad para ubicarse en el contexto social y cultural e interactuar con éste; el liderazgo político, referido al estilo de gestión, funciones, clima de trabajo, relación con instancias del sistema educativo, alianzas, etc. Desde una perspectiva democrática, consideramos que las cuatro dimensiones del liderazgo convoca la participación del conjunto de la comunidad educativa.

El trabajo en Red involucra, en distinta medida, estas cuatro dimensiones de liderazgo. Las dimensiones pedagógica y estratégica, involucradas en la elaboración de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), se fortalecen mediante el intercambio de información y la reflexión sobre la gestión institucional, entre directivos. Las dimensiones comunitaria y política son percibidas en su complejidad e importancia en el espacio de la Red, ya que permite situar el trabajo educativo en el contexto social, cultural y político local y la necesidad de articular esfuerzos no sólo entre escuelas sino con la municipalidad, iglesias, sector salud, etc.

Desde la Red, propugnamos un estilo de liderazgo democrático, que promueva la participación activa, consultiva y decisoria, como derecho y responsabilidad, de todos los actores que integran la comunidad educativa, en los aspectos que les concierne más directamente. Un liderazgo que democratiza la gestión delegando funciones y promueve el desarrollo de la capacidad de liderazgo de otros actores educativos.

---

<sup>19</sup> Convención de los Derechos de Niño, aprobada en 1990 por más de 70 países. El Perú la suscribió el 26 de enero de 1990 y ratificó este compromiso con Resolución Legislativa N° 25278.

<sup>20</sup> Jabif, Liliana. 2004. Directores en acción. Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza. Liderazgo. IIPE-UNESCO. Buenos Aires. 80 pp.

Implica una conducta ética basada en el respeto a los demás, la honestidad y la preocupación por el otro, individual y colectivo.

En el caso de las escuelas y la red, nos interesa conocer quiénes y cómo ejercen liderazgo. Si bien, son los directores quienes asumen liderazgo en sus respectivas instituciones, en un proceso de democratización, es deseable que todos los actores educativos, tengan la oportunidad de desarrollar esta capacidad.

## **2.5 Trabajo en equipo**

En el proyecto de investigación consideramos como componente el “trabajo colaborativo”, pero constatamos en la validación de los instrumentos que no era comprendido por los distintos actores, por lo cual optamos por “trabajo en equipo” que era mencionado como más cercano a su práctica y que está vinculado a una cultura de colaboración para el logro de objetivos comunes.

La complejidad de la tarea educativa en un contexto también complejo, ha llevado a plantear cambios en la práctica cotidiana de los maestros, pasando de un trabajo individual en el aula, a la conformación de equipos de maestros de grado y/o ciclo de estudios, y comisiones de trabajo para hacerse cargo de alguna actividad a nivel institucional en coordinación con los directivos. Sin embargo, la sola presencia de grupos y comisiones, no garantiza un real trabajo en equipo ni la solución a todos los problemas y retos educativos.

Lo que caracteriza el trabajo en equipo es la colaboración para el logro de objetivos comunes. Sin embargo, en un equipo, confluyen distintas miradas sobre un mismo hecho o fenómeno, distintas experiencias y expectativas, que requieren ser dialogadas para identificar y valorar los aportes de cada uno de sus miembros, de modo que cada uno se sienta reconocido y pueda reconocer a otros en calidad de pares. “... *que cada uno pueda tener una percepción individualizada de cada uno de los otros, ser percibido por éstos, y entre los cuales pueda producirse una gran comunicación interindividual*”<sup>21</sup>. Por su parte, Eduardo Surdo<sup>22</sup> define el trabajo en equipo como “*un modelo de participación en el trabajo que se asienta sobre una base de confianza interpersonal, de comunicación fluida, de sinceridad, de apoyo mutuo, de respeto por las personas, y que supera las formas tradicionalmente rígidas, jerarquizadas, desmotivantes y no pocas veces ineficientes de la organización vertical y tradicional*”.

Definimos el trabajo en equipo como la suma de esfuerzos para el logro de un objetivo común. Implica capacidad para trazar objetivos comunes, para llegar a acuerdos y concertar desde la planificación del trabajo, asumir tareas orientadas en la misma dirección, sentido de complementariedad de capacidades y recursos en función de los objetivos trazados, reconociendo que el aporte de cada uno de los miembros del equipo es importante para los demás. Por lo tanto, el trabajo en equipo requiere de un proceso de aprendizaje en la propia experiencia, pero que requiere ser acompañado para promover ciertas habilidades sociales, emocionales y cognitivas en sus miembros.

*“La red propone un tipo de organización flexible y abierta a los demás, generando una cultura de colaboración y concertación a través de la formación de equipos de trabajo. Establece principios y valores sobre los que apoya su trabajo colaborativo entre las escuelas y define formas de funcionamiento en equipo; las normas facilitan ese funcionamiento. Aplica estrategias para*

<sup>21</sup> Didier Anzieu y Jaques Ives Martín. 1971. La dinámica de los grupos pequeños. Ed. Kapelñuz, B. Aires. Pp. 2. Citado por Hevia, Ricardo et. al. En: Talleres de Educación Democrática. Cuaderno de apoyo para los participantes. PIIIE. 1990. Santiago. 56 pp.

<sup>22</sup> Surdo, Eduardo. 1997. La magia de trabajar en equipo. S & A. España. 220 pp.

*superar las dificultades estructurales y de procedimiento que ofician como barreras para el trabajo entre las escuelas. Involucra directivos, docentes, estudiantes, madres y padres de familia, organizaciones e instituciones públicas y privadas de la comunidad local.” (Canal, Lissy p 25-26)*

Consideramos que el trabajo en equipo constituye un espacio de aprendizaje y de práctica democrática, tanto para docentes como estudiantes y padres de familia. En su dinámica es posible promover la participación directa de todos los actores en distintos niveles y desarrollar su capacidad de liderazgo a través de la coordinación.

## **2.6 Autonomía**

La autonomía se define según el Diccionario de las Ciencias de la Educación<sup>23</sup> como “Facultad de gobernarse por sus propios actos”, Capacidad del hombre de autogobernarse, determinando su propia conducta”. “Ser dueño de uno mismo”.

Uno de los objetivos de la educación es que las personas sean capaces de tomar decisiones responsables. Significa que las personas deben aprender a autodirigirse por normas interiorizadas, a las cuales otorga sentido y significado, pues reconocen que las normas, creadas y/o asumidas de mutuo acuerdo, contribuyen a regular la vida social. Incluye saber tomar decisiones y asumir responsabilidad por los resultados. En este sentido, la autonomía empata con el principio de autofundación desarrollado por J. B. Toro. De esta manera, el ejercicio de autonomía contribuye a establecer relaciones democráticas.

Respecto a la autonomía institucional, Luís Salazar<sup>24</sup> afirma que *“La ansiada autonomía escolar tiene sentido si la escuela está articulada a los requerimientos de la cultura de los niños y sus familias y al desarrollo local”*. Esto significa *“acercar las decisiones educativas a las comunidades y a las necesidades de los propios niños y adolescentes, dando autonomía a las autoridades locales par conciliar la oferta estatal con la demanda comunitaria”*. Así mismo, pasar de entender la igualdad de oportunidades como homogenización, a entenderla como igualdad en el reconocimiento de la diversidad. Es en esta perspectiva, la participación de los padres de familia en las escuelas y en la Red cobra sentido y contribuye a democratizar la educación.

Respecto a la autonomía de la Red se afirma lo siguiente:

*“Es la capacidad de la red para tomar decisiones en la gestión educativa. Propicia la participación de los agentes educativos en la generación de sus propios recursos, planificando y ejecutando proyectos que respondan a las necesidades y prioridades establecidas por ellos mismos. La autonomía de la gestión implica robustecer la organización de la red”*. (Canal, Lissy p. 20)

En el Perú, en el contexto de procesos de descentralización se ha enfatizado la autonomía de las escuelas como una estrategia de descentralización y para mejorar los resultados de los aprendizajes, mediante la R. M. 016-96, que otorga autonomía a las instituciones educativas, con la centralidad del director.

<sup>23</sup> Publicaciones Diagonal Santillana – Tomo I-1987.

<sup>24</sup> Salazar Ochoa, Luis. 2004. La gestión educativa en el Perú: entre la eficiencia y la democracia. En: La democratización en la gestión educativa. Modelos de gestión, procesos de participación y descentralización educativas. 161-180. PROEDUCA GTZ. OCC-ACD. Red DIFID. Lima. Perú.



### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Modelo de investigación

En el diseño del proyecto de investigación optamos por un modelo etnográfico con el propósito de recoger las percepciones de los distintos actores involucrados en la dinámica de la Red VI – Pampa de Cueva en el período 1999 – 2006. Dicho modelo “se orienta a conocer con mayor profundidad a un grupo humano (J.P. Goetz y M.D. LeCompte, Alain Coulon), detectando estructuras que no se ven a simple vista, con la finalidad de comprender lo que hacen, dicen y piensan personas con lazos culturales, sociales, laborales u otros, que intercambian visiones, valores y patrones en un contexto determinado. En nuestro caso, asumimos este tipo de investigación para indagar desde y con los propios sujetos, el proceso vivido por la red de escuelas de Pampa de Cueva (1998-2006), y comprenderlo mejor”<sup>25</sup>.

#### 3.2 Muestra general de la Red y por institución educativa

Para decidir el porcentaje de directivos, docentes coordinadores, docentes de aula, estudiantes y padres de familia, asumimos los siguientes criterios: a) Sólo de nivel primaria, en el que se desarrollan las redes; b) La intensidad de involucramiento en la gestión y dinámica de la red. Con este segundo criterio, se priorizó la participación de los directivos, quienes gestionan y articulan el trabajo de la Red a partir de sus respectivas instituciones educativas. En segundo término los docentes coordinadores de ciclo y/ o grado, y docentes de aula, quienes participan en alguna medida en la planificación y en el desarrollo del plan de la Red. Sobre la participación de los estudiantes en la investigación, optamos por la observación en aula para apreciar el desarrollo de las prácticas democráticas (participación, liderazgo, trabajo en equipo y autonomía) en sus actividades cotidianas. Además las observaciones nos permiten identificar como los docentes promueven las prácticas democráticas con los estudiantes, más allá del discurso.

La muestra quedó conformada de la siguiente manera:

- Todos los directivos de las escuelas (100%), que en su mayoría han asumido la coordinación de red, en distintos momentos. En total 5 directores y 2 subdirectores. No participan la directora de la IE 2044 y la subdirectora de la IE 3050, que forman parte del equipo de investigación.
- Todos los coordinadores de ciclo o grado (100%), quienes asisten a reuniones y coordinan actividades de la red. Tres por cada institución educativa, en total 18 docentes coordinadores.
- 10% de docentes de aula de cada escuela. En total 09 docentes.
- 10% de aulas de cada escuela. En total 09 aulas, con un promedio de 25 a 30 estudiantes en cada una. Total 270 estudiantes.
- 100 % de presidentes de APAFA<sup>26</sup>. Seis representantes en total.
- Representantes de comités de aula (uno por grado) en cada escuela. En total 42 padres de familia, seis por institución educativa.

---

<sup>25</sup> Proyecto de investigación “Cambios promovidos desde la red a favor de una cultura democrática en las escuelas de la red de Pampa de Cueva- Independencia- Lima” aprobado por UNESCO-OREALC.

<sup>26</sup> Asociación de Padres de Familia - APAFA

**Cuadro de la Muestra General:**

INSTITUCIONES EDUCATIVAS ED DE PAMPA DE CUEVA	ACTORES						
	100% Directivos I. E Gestión de Red		100% Doc. Coord. de ciclo	10% Docentes de aula	10% del total de aulas docentes y estudiantes	100% Presidentes de APAFA	Repres. Comité de aula
	Directores	Sub directores					
2034 República de Irlanda	1	-	3	1	1 Aula 4° Grado	1	06
2036 María Auxiliadora	1	-	3	1	1 Aula 4° Grado	1	06
2061 San Martín de Porres	1	1	3	1	1 Aula 4° Grado	1	06
2053 Francisco Bolognesi	1	1	3	2	Aula 2° y 5° Grados	1	06
3050 Alberto Hurtado Abadía	1	-	3	3	Aulas 1° 5° y 6ª Grados	1	06
2044 Virgen de Fátima	-	-	3	1	1 Aula 1° Grados	1	06
<b>Total</b>	<b>05</b>	<b>02</b>	<b>18</b>	<b>09</b>	<b>09 AULAS</b>	<b>06</b>	<b>36</b>

**Directivos entrevistados en cada institución educativa:** Logramos entrevistar a todos los directivos de la red, según lo previsto.

Institución Educativa	DIRECTORES SUBDIRECTORES	Y	D	Sd	M	H	T
			IE				
3050 Alberto Hurtado Abadía	1 Director		01	-	-	01	01
2061 San Martín de Porres	1 Director 1 Subdirectora de Primaria		01 -	- 01	- 01	01 -	01 01
2053 Francisco Bolognesi	1 Director 1 Subdirector de Primaria		01	- 01	- -	01 01	01 01
2036 María Auxiliadora	1 Directora		01	-	01	-	01
2034 República de Irlanda	1 Director		01	-	-	01	01
<b>TOTAL</b>			<b>05</b>	<b>02</b>	<b>02</b>	<b>05</b>	<b>07</b>

**Docentes coordinadores de ciclo o grado que participaron en grupos focales:** asistieron todos los docentes convocados de acuerdo a la muestra.

Institución Educativa	GRUPO FOCAL 1° Y 2°	GRUPO FOCAL 3° Y 4°	GRUPO FOCAL 5° Y 6°	M	H	T IE
3050 Alberto Hurtado Abadía	1 Docente 1° Grado	1 Docente 4° Grado	1 Docente 5° Grado	02	01	03
2044 Virgen de Fátima	1 Docente 2° Grado	1 Docente 4° Grado	1 Docente 5° Grado	02	01	03
2061 San Martín de Porres	1 Docente 1° Grado	1 Docente 3° Grado	1 Docente 6° Grado	03	-	03
2053 Francisco Bolognesi	Docente 1° Grado	Docente 4° Grado	Docente 6° Grado	02	01	03
2036 María Auxiliadora	Docente 2° Grado	Docente 4° Grado	Docente 6° Grado	03	-	03
2034 República de Irlanda	Mariluz Henríquez Ch.	Magna Porras G.	Yovana Bohórquez G.	03	-	03
<b>TOTAL</b>	<b>06</b>	<b>06</b>	<b>06</b>	<b>15</b>	<b>03</b>	<b>18</b>

**Docentes de aula que participaron en grupos focales:** asistieron todos los docentes convocados según la muestra.

Institución Educativa	Grupo Focal Nº 01	Grupo Focal Nº 02	N° M	N° H	Total IE
3050 Alberto Hurtado Abadía	Docente 1° grado	Docente 5° grado Docente 6° grado	03	-	03
2044 Virgen de Fátima	Docente 1° grado	-----	01	-	01
2061 San Martín de Porres	Docente 4° grado	-----	01	-	01
2053 Francisco Bolognesi	Docente 5° grado	Docente 2° grado	01	01	02
2036 María Auxiliadora	Docente 5° grado.	-----	01	-	01
2034 República de Irlanda	-----	Docente 4° grado	01	-	01
<b>06 escuelas</b>	<b>05 docentes</b>	<b>04 docentes</b>	<b>08</b>	<b>01</b>	<b>09</b>

### Docentes y estudiantes observados en aula:

Los docentes observados son los mismos que participaron en los grupos focales de docentes de aula. Logramos observar todas las aulas previstas, 09 docentes y 232 estudiantes de diferentes grados.

Institución educativa	Grados	N ° Docentes observados por grado	N ° Estudiantes por aula	Total Estudiantes por IE	Total Aulas
3050 Alberto Hurtado Abadía	1° Grado 5° Grado 6° Grado	1 docente 1 docente 1 docente	22 33 32	87	03
2044 Virgen de Fátima	1° Grado	1 docente	18	18	01
2061 San Martín de Porres	4° Grado	1 docente	29	29	01
2053 Francisco Bolognesi	2° Grado 5° Grado	1 docente 1 docente	25 32	57	02
2036 María Auxiliadora	4° Grado	1 docente	23	23	01
2034 República de Irlanda	4° Grado	1 docente	18	18	01
<b>TOTAL</b>		<b>09</b>	<b>232</b>	<b>232</b>	<b>09</b>

**Representantes de APAFA:** todas las señoras presidentas, respondieron a la entrevista solicitada.

Institución educativa	Representante APAFA		Total
	M	H	
3050 Alberto Hurtado Abadía	01	-	01
2044 Virgen de Fátima	01	-	01
2061 San Martín de Porres	01	-	01
2053 Francisco Bolognesi	01	-	01
2036 María Auxiliadora	01	-	01
2034 República de Irlanda	01	-	01
<b>Total</b>	<b>06</b>	<b>-</b>	<b>06</b>

**Representantes de Comités de Aula:** De los 36 representantes convocados asistieron 29, que equivale al 80% de lo previsto en la muestra.

Institución educativa	Representante Comités de aula		Total
	M	H	
3050 Alberto Hurtado Abadía	05	01	06
2044 Virgen de Fátima	04	-	04
2061 San Martín de Porres	05	01	06
2053 Francisco Bolognesi	05	-	05
2036 María Auxiliadora	05	-	05
2034 República de Irlanda	03	-	03
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>02</b>	<b>29</b>

### **3.3 Descripción de la muestra**

**Directivos:** Se entrevistaron a cinco de los seis directores de la red, y a dos de los tres subdirectores, ya que Janet Mellado, directora de la IE 2044 Virgen de Fátima y Hortencia Del Castillo subdirectora de la IE 3050 Alberto Hurtado Abadía, integran el equipo de investigación.

Entre los directores y subdirectores hay diferencias significativas en el tiempo de permanencia en la zona de Pampa de Cueva. El mayor tiempo es de 23 años, Subdirectora de la IE 2061, y el menor es de 09 meses, Directora encargada de la IE 2036. Aun cuando es la directora de menos permanencia en la zona, ha sido elegida coordinadora de la red y ha participado en la red de Tahuantinsuyo.

Los directivos fueron informados previamente sobre la investigación a realizarse, en una reunión de la Unidad de costeo N° 3132-UGEL 02-El Ermitaño Bajo, con sede en el Colegio Nacional Técnico N° 3052, a la que pertenece la Red, y en reuniones convocadas por la coordinadora de la Red. En todo momento, directores y subdirectores de primaria demostraron buena disposición para colaborar con la investigación y la entrevista, fijando día y hora para su realización. Todas las entrevistas se realizaron en sus respectivas instituciones educativas, a primera hora, 8.00 a.m., considerando sus múltiples responsabilidades.

El tiempo promedio por entrevista ha sido entre hora y media y dos horas. Si bien el cuestionario es amplio, la duración se debe también a las interrupciones ya que directores y subdirectores son permanentemente demandados por docentes, padres y estudiantes, sea para consultas, trámites e incluso para atender el reparto del desayuno escolar.

Sólo la entrevista al Director de la IE N° 2061 se realizó en dos días diferentes, a causa de un accidente con un niño, debiendo atender una serie de trámites para la

atención del menor en el Hospital Cayetano Heredia, coordinar con representantes de APAFA, con el padre del menor, con los docentes, etc.

Docentes Coordinadores: Se convocó al total de docentes coordinadores de ciclo, por medio de directores y subdirectores. Cada escuela tiene un docente coordinador por ciclo. En primaria existen tres ciclos, según el Sistema Educativo Peruano: III ciclo (1º y 2º grado), IV ciclo (3º y 4º grado) y V ciclo (5º. y 6º grado). De los 18 docentes coordinadores convocados, asistieron 16, distribuidos en tres grupos focales.

De los 16 docentes participantes en los tres grupos focales 13 son mujeres, quienes laboran en los primeros grados (de 1º a 4º). Solo 03 son varones, quienes laboran en los últimos grados (5º y 6º). La mayoría de docentes coordinadores labora en la zona de Cueva por más de 8 años, a excepción de una docente (IE N° 2034) quien solo tiene 5 meses en su centro educativo. Todos laboran en el turno de la mañana.

Cabe indicar que la función de los docentes coordinadores en cada Institución Educativa, no está normada oficialmente, pero cada escuela elige coordinadores, a fin de facilitar la articulación entre docentes en el aspecto pedagógico principalmente. Son elegidos por sus colegas por votación, en algunos casos se realiza por sorteo, si ningún docente quiere asumir. En otros casos se rota el cargo, que es por un año académico.

Los grupos focales se realizaron en ambientes de las escuelas integrantes de la Red. Grupo focal con docentes del 1er. y 2do. grado (III ciclo) en un aula de la I. E. N° 2044. Grupo focal con docentes del 3er. y 4to. grado (IV ciclo) en la Sala de Audiovisuales de la IE N° 3050. Grupo focal con docentes del 5to. y 6to. grado (V ciclo), en la Biblioteca de la I.E. N° 2061. En horario entre las 12.40 p.m. y las 3.00 p.m., para no interrumpir las clases. Previamente coordinamos el horario con los directores, para que se les brindara las facilidades del caso.

A cada participante se le hizo llegar una carta de invitación por parte del Equipo de Investigación, explicándole brevemente sobre la finalidad del trabajo de investigación. Antes de iniciar cada grupo focal se les explicaba la razón del trabajo que se venía realizando, mostrándose ellos bastante satisfechos y con ánimo de cooperar.

Resulta interesante para el trabajo de investigación, la familiaridad que se mostraba entre los docentes participantes al reencontrarse, ya que muchos de ellos por el trabajo de la Red ya se conocían y se mostraban en confianza. Sin embargo, por el contexto en que se realizaron los grupos focales algunos docentes se encontraban preocupados, especialmente en el segundo grupo focal (26 de octubre) ya que al día siguiente tenían que rendir examen en el Programa de Capacitación Docente del Ministerio de Educación luego de la evaluación censal (2006-2007).

Señalamos como una dificultad, que pese a las precauciones para contar con un ambiente adecuado el ruido permanente en las escuelas estuvo como “telón” de fondo, durante el desarrollo de los grupos focales.

Docentes de Aula: Se realizaron dos grupos focales con nueve docentes de aula (10% de total de docentes de primaria en la Red) con la finalidad de recoger sus percepciones sobre los componentes de la investigación, ya que su participación en la red es diferente a la de los docentes coordinadores. En su mayoría los docentes de la muestra cuentan con más de 08 años de servicio en sus actuales instituciones educativas y de permanencia en la zona de Cueva. El 70 % se ubica entre los 30 y 40 años de edad, mientras el 30% sobrepasa los 50 años.

La muestra se distribuye de la siguiente manera: IE N° 3050 tres docentes; IE N° 2053 dos docentes; de las cuatro IE restantes, un docente de cada una. Fueron seleccionados por los directores de las instituciones educativas, con el criterio de representar a diferentes grados de estudios. Los mismos docentes fueron observados en aula, lo cual nos permite cruzar información entre su discurso y su práctica; a excepción de una docente observada que a la fecha de los grupos focales se encontraba con licencia por maternidad.

Los docentes fueron convocados mediante una carta de invitación informando sobre la investigación. Los dos grupos focales se realizaron en forma simultánea. Ambos se realizaron en la IE N° 2044 el día lunes 5 de noviembre, de 12.30 a 3.00 p.m. Todos los docentes participantes se conocían, precisamente a partir de las actividades realizadas por la red.

La asistencia de las nueve docentes muestra su interés por participar en el proceso de investigación, conocer su finalidad, su metodología, etc. En un grupo focal, fue necesario aclarar sobre el rol de Tarea en la Red y con los maestros, debido a que algunos sienten una presencia fuerte de dicha institución, que cuestionan, mientras otros afirman la necesidad de mayor apoyo para dinamizar la red.

Para complementar información de las percepciones de los docentes acerca de la participación en el aula, observamos su desempeño y el de sus estudiantes en aula. En todos los casos contamos con la aceptación previa de los docentes, con quienes acordamos la fecha y hora, sin embargo, algunas fechas programadas tuvieron que ser cambiadas, en función al tiempo de cada docente, porque se cruzaba con la observación del programa de capacitación del Ministerio de Educación, con fines de evaluación.

Estudiantes: Observamos a 232 estudiantes, distribuidos en 09 aulas que representan el 10% del total de aulas de primaria en la Red VI Pampa de Cueva. El mayor número de estudiantes, 87, corresponde a la IE N° 3050, en la que observamos 3 aulas. El menor número, 18, corresponde a las instituciones educativas Virgen de Fátima y República de Irlanda, en las que observamos un aula en cada caso. La diferencia se explica por el número de estudiantes que atienden.

Se observaron dos aulas de primer grado (5-6 años); un aula de segundo grado (6-7 años); tres aulas de cuarto grado (8-10 años); dos aulas de 5º grado (10-11 años); un aula de sexto grado (11-12 años). Cada observación duró 2 horas pedagógicas.

En general, los niños provienen de familias en situación de pobreza, cuyos padres tienen pequeños negocios o trabajos eventuales. Son pocos los padres de familia con trabajo dependiente estable.

Representantes de Asociaciones de Padres de Familia – APAFA: Entrevistamos a 06 presidentas (todas mujeres) de APAFA de sus respectivas escuelas. Sus edades cronológicas fluctúan entre 35 y 40 años. Su cargo se rige por el Reglamento de APAFA N°004-2006-ED. Todas manifestaron tener experiencia previa como miembros de respectivos comités de aula y tienen más de un hijo en las escuelas.

Para la entrevista individual, a cada una se le hizo entrega de esquelas de invitación a través de los directores, subdirectores o profesores de aula. Al inicio de cada entrevista se le explicó a cada una la finalidad de la entrevista y del trabajo de investigación, ante lo cual mostraron su deseo de cooperar.

Representantes de los Comités de Aula – Padres De Familia: Se realizaron seis grupos focales con representantes de Comités de Aula. Uno en cada institución educativa, con un representante por grado, previa invitación que se les hizo llegar a través de los Directores.

De los 36 representantes de Comité de Aula asistieron a los grupos focales 29 de los cuales 27 fueron madres y 02 padres, lo cual refleja la participación mayoritaria de mamás en las escuelas. El periodo de pertenencia a las I. E. varía. La mayor permanencia supera los 05 años y la menor es de 08 meses. Al inicio de cada grupo focal se les explicó la finalidad del trabajo de investigación.

Los grupos focales se realizaron en sus respectivas escuelas. El horario se definió con los Directores teniendo en cuenta los horarios habituales de los padres de familia, cuatro a primera hora de la mañana (8.30) y dos en la tarde (3.00).

### **3.4 Técnicas e Instrumentos utilizados**

Para recoger las percepciones y opiniones de los directores y subdirectores de cada institución, así como de los presidentes de APAFA, hicimos entrevistas. Con los docentes coordinadores, docentes de aula y representantes de los comités de aula, realizamos grupos focales. Para conocer las prácticas democráticas en aula, tanto de docentes como de estudiantes realizamos observaciones. Una limitación en estas observaciones ha sido el corto tiempo de duración (2 horas) para apreciar los distintos aspectos de la investigación.

También hicimos análisis de los documentos producidos por la Red, para indagar cómo ha promovido prácticas democráticas en las instituciones educativas.

Elaboramos instrumentos para cada una de la técnicas y cada uno de los actores, de acuerdo a la matriz del estudio, teniendo en cuenta sus responsabilidades. Cada instrumento está organizado en los cuatro componentes de la investigación: participación, liderazgo, trabajo en equipo y autonomía.

Como el estudio se propone recoger la percepción de los actores desde su experiencia, hemos incluido en los instrumentos preguntas que permitan conocer desde qué ideas o conceptos opinan los actores sobre cada uno de los componentes de la investigación.

Cada instrumento considera: datos generales, preguntas abiertas: qué entienden por cada componente, su experiencia personal, percepción respecto a otros actores, según sus responsabilidades. En todos los casos, el mayor número de preguntas se centra en la participación, considerando que es el componente más explícitamente trabajado por la red; le siguen las preguntas sobre liderazgo; el menor número de preguntas se refieren a trabajo en equipo y autonomía. (Ver Anexo de Instrumentos).

Contamos con los siguientes instrumentos:

- a) Cuestionario de Entrevista a Directivos: participación Guía de Grupo Focal a Docentes Coordinadores.
- b) Guía de Grupo Focal a Docentes de Aula.
- c) Guía de Observación en aula a docentes y estudiantes.
- d) Cuestionario de Entrevista a representantes de APAFA.
- e) Guía de Grupo Focal a representantes de Comités de aula (padres de familia).



- f) Ficha de Análisis de documentos producidos por la red: planes anuales de trabajo, planes de actividades de red, cuadernos de actas.

### **3.5 Procedimiento seguido**

Aprobado el proyecto de investigación por UNESCO/OREAL (carta del 02-08-07), revisamos el Plan de Trabajo y reajustamos tareas y fechas. Informamos a la actual Coordinadora de la Red sobre los objetivos y procedimiento a seguir en la investigación, quien se comprometió a apoyar la investigación. Convocó a los directivos de las escuelas de la red para ampliar información y solicitarles información precisa para definir la muestra por escuela.

Dedicamos dos semanas a revisar documentos sobre los conceptos básicos involucrados en el estudio, y la sistematización de la experiencia desarrollada por Lissy Canal. Las reuniones de intercambio y comentario crítico de los textos, relacionando con la experiencia de la Red VI – Pampa de Cueva sirvió para cohesionar al equipo de investigación y reflexionar sobre el rol que debía asumir en este proceso, por cuanto dos miembros están directamente involucrados como protagonistas de la experiencia innovadora.

Simultáneamente se fue recogiendo información de los directores sobre el número de docentes, aulas y estudiantes, con la cual procedimos a definir la muestra específica por escuela y por actores.

Luego elaboramos los instrumentos, organizados en los cuatro componentes de la investigación, con más peso en participación, ya que la red ha promovido más este aspecto, dado que las prácticas más generalizadas han sido el trabajo individual de los maestros en sus aulas y la toma de decisiones más concentrada en los directores. Simultáneamente fuimos elaborando la matriz de la investigación.

Desarrollamos un piloto para validar los instrumentos, con la colaboración de directivos, docentes, estudiantes y madres de familia de una institución educativa de la red de Payet<sup>27</sup>. Constatamos que la mayor experiencia se centra en el componente de participación. Con la información recogida procedimos a mejorar los instrumentos y reemplazamos “trabajo colaborativo” por “trabajo en equipo” que resultaba más familiar para los todos los actores. Este proceso se engarzó con la revisión de la matriz por componente y por actor, de acuerdo a su rol en la experiencia de las redes, por lo cual varían los indicadores. En este proceso y para el procesamiento de la información recogida contamos con el apoyo de una psicóloga educativa, con experiencia en el campo de la investigación.<sup>28</sup>

Mientras se hacía el proceso de revisión de matriz e instrumentos se hicieron las coordinaciones necesarias con cada una de las seis instituciones educativas de la Red VI – Pampa de Cueva para tomar contacto con los diferentes actores de la muestra y establecer un cronograma de trabajo de campo.

Para el trabajo de campo, el equipo de investigación se distribuyó las tareas. Sólo en el caso de las entrevistas a directivos de las instituciones educativas, todas fueron realizadas por la representante de Tarea. Las entrevistas a representantes de APAFA, la conducción de los grupos focales con docentes y padres de familia, así como las observaciones en aula, fueron compartidas por el equipo de investigación. El criterio que se tuvo en cuenta fue asumir tareas en instituciones diferentes a la propia, en el

---

<sup>27</sup> I.E. 3094 “Ramiro Prialé Prialé”

<sup>28</sup> Peña Hernández, Betty Ysabel, docente. Departamento de Psicología. Pontificia Universidad Católica del Perú.

caso de la directora y subdirectora que integran el equipo de investigación. En la mayoría de los casos se cumplió con el cronograma establecido, salvo algunas excepciones, que por cambios sucesivos de fecha retrasó en parte el trabajo.

Para el análisis de los documentos producidos por la red, se procedió desde el inicio de la investigación a la recopilación de los mismos, ya que a través de los años y los cambios en la coordinación de la red éstos estaban dispersos. Finalmente se logró contar con planes de trabajo anuales, planes de actividades de red y cuadernos de actas, en los cuales hemos encontrado testimonios del trabajo realizado por la red.

### **3.6 Matriz del Estudio**

La elaboración de la matriz de la investigación ha significado un esfuerzo para definir criterios e indicadores por cada uno de los componentes de la investigación y por actor. Los criterios responden a los conceptos sobre cada uno de los componentes, que en alguna medida han orientado el trabajo de la red. Los indicadores responden a evidencias y comportamientos, en la práctica, en relación a cada componente.

**MATRIZ DE LA INVESTIGACIÓN**

COMPONENTE	CRITERIOS	INDICADORES POR ACTOR	TÉCNICA-INSTRUMENTO Correspondencia: Indicador –preguntas	INFORMANTE
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<p>1. Niveles de participación: activa, consultiva, decisoria. Personal, institucional.</p> <p>2. Forma de participación: directa, representativa.</p> <p>3. Frecuencia de la participación</p> <p>4. Condiciones para la participación: información oportuna, consulta, espacios y mecanismos definidos.</p> <p>5. Reconocimiento de la influencia de la red en su comportamiento</p>	<p><b>DIRECTIVOS</b></p> <p>a) Está informado y participan en la gestión y/o en las actividades de la red</p> <p>b) Promueven distintos niveles de participación de los docentes en la gestión de la IE.</p> <p>c) Desarrollan espacios y formas para ampliar la participación de docentes, estudiantes y padres de familia en la IE: en la planificación, desarrollo de actividades, en los aprendizajes, en la evaluación de planes.</p> <p>d) Promueven la participación de docentes, estudiantes y padres de familia en la red.</p> <p><b>DOCENTES COORDINADORES</b></p> <p>a) Conocen sus funciones y responsabilidades como coordinadores</p> <p>b) Existen espacios formales para la participación de los docentes en la IE</p> <p>c) Los docentes participan en distintos niveles en la IE</p> <p>d) Promueven distintos niveles de participación de los docentes, (elaboración de unidades, proyectos innovadores, calendario cívico, comisiones)</p>	<p><b>Entrevistas individuales</b></p> <p>a) De 1 a 11</p> <p>b) 16, 17, 18,19, 20</p> <p>c) 13, 14, 15, 23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33, 34,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,49,50,51,52,53</p> <p>d) 12, 21, 22, 35,36,48,54,55</p> <p><b>3 Grupos focales</b></p> <p><b>I. Componente participación</b></p> <p>a) 1 a 4, 18,19</p> <p>b) 5, 6, 7</p> <p>c) 8, 9, 10, 11,</p> <p>d) 12, 14</p> <p>e) 13, 15, 16,17</p> <p><b>2 grupos focales</b></p> <p>a) 1,2,3,4,14,15</p> <p>b) 5, 6,7,8,9,10,15, 16, 17, 18</p>	<p>05 Directores y 02 Subdirectores</p> <p>3 docentes coordinadores de cada escuela: 18 en total</p> <p>9 docentes en total</p>

COMPONENTE	CRITERIOS	INDICADORES POR ACTOR	TÉCNICA-INSTRUMENTO Correspondencia: Indicador –preguntas	INFORMANTE
		<p>en la IE</p> <p>e) Se mantienen informados y tienen mecanismos para informar a su equipo sobre actividades institucionales y de red.</p> <p><b>DOCENTES DE AULA</b></p> <p>a) Identifica momentos/actividades de participación de docentes en su IE</p> <p>b) Participan en diferentes niveles en su IE (reuniones de grado o ciclo: opina, propone, critica, reconoce el trabajo de sus colegas.)</p> <p>c) Identifica y promueve momentos/actividades de participación de padres de familia en su aula e IE</p> <p>d) Identifica y promueve distintos niveles de participación de los estudiantes en su grado o ciclo, en clase e IE.</p> <p>e) Identifican y utilizan mecanismos para la comunicación con directivos, coordinadores, con los padres, entre ellos.</p> <p>f) Identifica momentos/actividades de participación de docentes, de estudiantes, de padres en la Red</p> <p><b>ESTUDIANTES</b></p>	<p>c) 27,28,29,30,31,32,33,34</p> <p>d) 22, 23, 24, 25, y (<b>obs. Aula</b>)</p> <p>e) 11, 12, 13, 14, 35, 36,</p> <p>f) 19, 20, 21, 26, 39</p> <p><b>Observación de aula- Docente</b> <b>Ind. d)</b> De (a) a (f)</p> <p><b>Observación en aula - Estudiantes</b> De (a) a (k)</p> <p><b>Entrevistas a representantes de APAFA</b></p> <p>a) 1 a 6, 12, 13, 14, 15,</p> <p>b) 9, 10, 16</p> <p>c) 7, 8, 11</p> <p>d) 17, 18, 19,</p> <p>e) 20</p>	<p>Estudiantes de 9 aulas de distintos grados.</p> <p>1 por escuela: 6 en total</p>

COMPONENTE	CRITERIOS	INDICADORES POR ACTOR	TÉCNICA-INSTRUMENTO Correspondencia: Indicador –preguntas	INFORMANTE
		<p>a) Conocen distintos mecanismos de participación en su aula: pedir la palabra, opinar, proponer ideas, organizar actividades lúdicas, deportivas u otras, participan, coordinan, lideran su grupo, aportan ideas, escuchan a sus compañeros, valoran el resultado del trabajo colectivo.</p> <p><b>REPRESENTANTES DE APAFA</b></p> <p>a) Participa en distintos espacios de la IE: CONEI, Comisión de evaluación, otros, en la red.</p> <p>b) Promueven distintos niveles de participación de los miembros de la Junta Directiva de APAFA.</p> <p>c) Utiliza y promueve mecanismos de comunicación con directivos de la IE y miembros de la Junta Directiva de APAFA</p> <p>d) Está informado sobre la participación de la escuela en la red</p> <p>e) Valora la red y su participación en actividades que ésta propone:</p> <p><b>REPRESENTANTES DE COMITÉS DE AULA</b></p> <p>a) Participa en el comité de aula y en la IE</p> <p>b) Promueven distintos niveles de</p>	<p><b>Grupo Focal -Comités de aula:</b></p> <p>a) 1, 2,</p> <p>b) 3, 4, 5, 6, 7</p> <p>c) 8, 9, 10, 17, 18</p> <p>d) 11. 12, 13, 14, 15</p> <p>e) 16</p>	

COMPONENTE	CRITERIOS	INDICADORES POR ACTOR	TÉCNICA-INSTRUMENTO Correspondencia: Indicador –preguntas	INFORMANTE
		participación de los miembros del comité y de los padres del aula c) Utiliza y promueve mecanismos de comunicación con docente de aula, directivos de la IE y Junta Directiva de APAFA d) Está informado sobre la participación de la escuela en la red e) Valora la red y su participación en actividades que ésta propone		
<b>LIDERAZGO</b>	1. Prácticas democráticas. 2. Reconocimiento de la red como un espacio de desarrollo de liderazgo.	<b>DIRECTIVOS</b> a) CONEI, APAFA, equipos de docentes, Municipio Escolar, comité de aula funcionando. b) Responsabilidades compartidas, delegación de funciones, sentido de complementariedad c) Condiciones que favorece d) Identifican cambios personales y/ o educativos provocados o estimulados por su participación en la red.  <b>DOCENTES COORDINADORES</b> a) Reconocen el ejercicio de liderazgos en la IE y en la Red b) Ejercen y promueven el ejercicio de liderazgo en sus equipos de trabajo.	Entrevistas individuales a) 56,57, b) 58, c) 59,60,61,65,66 d) 62,63,64,  3 Grupos focales a) 1, 2, 8 b) 3, 4, 5,7 c) 6 d) 9	05 Directores y 02 Sdirectores  3 docentes coordinadores de cada escuela: 18 en total.

COMPONENTE	CRITERIOS	INDICADORES POR ACTOR	TÉCNICA-INSTRUMENTO Correspondencia: Indicador –preguntas	INFORMANTE
		<p>c) Reconocen cambios en su estilo de liderazgo atribuidos a su participación en la red.</p> <p>d) Reconocen la red como espacio de desarrollo de nuevos liderazgos</p> <p><b>DOCENTES DE AULA</b></p> <p>a) Asumen liderazgo pedagógico en la conducción del aula a su cargo.</p> <p>b) Valoran su liderazgo en las comisiones de trabajo en las que participan.</p> <p>c) Promueven liderazgo entre sus estudiantes.</p> <p>d) Promueven liderazgo entre sus padres de familia.</p> <p>e) Cambios en su estilo de liderazgo atribuidos a su participación en la red.</p> <p><b>ESTUDIANTES</b></p> <p>a) Toman iniciativa en el grupo de trabajo, juego, otros.</p> <p>b) Preguntan a sus compañeros sus opiniones y las toman en cuenta</p> <p>c) Proponen ideas sobre cómo organizar el trabajo: distribuyen tareas.</p> <p>d) Coordinan el trabajo de su equipo</p>	<p>2 Grupos Focales</p> <p>a) 37, 38</p> <p>b) 43</p> <p>c) 41</p> <p>d) 42</p> <p>e) 39, 40</p> <p>Observación en aula - estudiantes</p> <p>a) (a)</p> <p>b) (b)</p> <p>c) ©</p> <p>d) (d)</p> <p>Entrevistas a representantes de APAFA</p> <p>a) 1, 2, 6</p> <p>b) 5, 7</p> <p>c) 3, 4</p> <p>d) 4, 5</p> <p>e) 8, 9</p>	<p>9 docentes en total</p> <p>Estudiantes de 9 aulas de distintos grados.</p> <p>1 por escuela: 6 en total</p> <p>9 y 10 no corresponde a ningún</p>

COMPONENTE	CRITERIOS	INDICADORES POR ACTOR	TÉCNICA-INSTRUMENTO Correspondencia: Indicador –preguntas	INFORMANTE
		<p><b>REPRESENTANTES DE APAFA</b></p> <p>a) Reconocen y valoran su liderazgo al interior de la APAFA.</p> <p>b) Reconocen el ejercicio de liderazgos en la IE y en la red.</p> <p>c) Reconoce cambios en su estilo de liderazgo atribuidos a su participación en la red.</p> <p>d) Reconocen la red como espacio de desarrollo de liderazgos</p> <p>e)</p> <p><b>REPRESENTANTES DE COMITÉS DE AULA</b></p> <p>a) Reconocen y valoran su liderazgo al interior de su comité de aula.</p> <p>b) Reconocen el ejercicio de liderazgos en la IE Promueven el ejercicio de liderazgo en el comité y padres del aula.</p> <p>c) Reconocen la red como espacio de desarrollo de liderazgos</p>	<p>Grupos focales con representantes de comités de aula</p> <p>a) 1, 2, 3</p> <p>b) 4, 5,</p> <p>c) 6</p> <p>d) 7</p>	<p>indicador</p>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<p>1. Capacidad para trazar objetivos comunes</p> <p>2. Capacidad para llegar a acuerdos y concertar en la planificación institucional,</p>	<p><b>DIRECTIVOS</b></p> <p>a) Equipos de trabajo como forma de organización interna: docentes, estudiantes, padres de familia (IE)</p> <p>b) Actividades concertadas: en la planificación, en el uso de recursos, en el tiempo, en la red</p> <p>c) Trabajo en equipos en la red.</p>	<p>Entrevistas individuales</p> <p>a) 67,68,71</p> <p>b) 69,70</p> <p>c) 72</p>	<p>05 Directores y</p> <p>02 Sdirectores</p>



COMPONENTE	CRITERIOS	INDICADORES POR ACTOR	TÉCNICA-INSTRUMENTO Correspondencia: Indicador –preguntas	INFORMANTE
	<p>programación curricular, comisiones de trabajo.</p> <p>3. Sentido de complementariedad de capacidades y recursos en función de objetivos comunes</p>	<p><b>DOCENTES COORDINADORES</b></p> <p>a) Promueven y utilizan el trabajo en equipo como estrategia para realizar actividades entre docentes de grado o ciclo</p> <p>b) Identifica las fortalezas y debilidades del trabajo en equipo entre los docentes</p> <p>c) Reconoce a la Red como promotora del trabajo en equipo</p> <p><b>DOCENTES DE AULA</b></p> <p>a) Identifica y valora el trabajo en equipo en su IE</p> <p>b) Utiliza estrategias para promover el trabajo en equipo entre los estudiantes, de los padres</p> <p>c) Identifica y valora el trabajo en equipo en la Red</p> <p>d) Reconoce el aporte de la red en la promoción del trabajo en equipo</p> <p><b>ESTUDIANTES</b></p> <p>a) Utilizan distintas formas para integrarse a un trabajo en equipo: aportan ideas, comparten materiales, ayudan al compañero.</p> <p>b) Muestran satisfacción por los resultados del trabajo en equipo</p> <p><b>REPRESENTANTES DE APAFA</b></p>	<p>3 Grupos focales</p> <p>a) 1, 2, 3</p> <p>b) 4, 5</p> <p>c) 6</p> <p>2 Grupos Focales</p> <p>a) 44, 45,</p> <p>b) 46, 47</p> <p>c) 48, 49</p> <p>d) 50</p> <p>Observación de aula - Docentes</p> <p>b) de los estudiantes: de (a) a (g)</p> <p>Observación de aula - Estudiantes</p> <p>Ind. a) De (a) a (f)</p>	<p>3 docentes coordinadores de cada escuela: 18 en total.</p> <p>9 docentes en total</p> <p>Estudiantes de 9 aulas de distintos grados.</p> <p>1 por escuela:</p>

COMPONENTE	CRITERIOS	INDICADORES POR ACTOR	TÉCNICA-INSTRUMENTO Correspondencia: Indicador –preguntas	INFORMANTE
		<p>a) Reconoce el trabajo en equipo como práctica frecuente en la realización de las actividades de la APAFA.</p> <p>b) Identifica las fortalezas y debilidades del trabajo en equipo de la APAFA.</p> <p>c) Reconoce actividades en las que la IE promueve el trabajo en equipo de los padres de familia (planificación y ejecución del PEI, proyectos)</p> <p>d) Reconoce a la Red como promotora del trabajo en equipo</p> <p>e) Satisfacción por los resultados del trabajo en equipo</p> <p><b>REPRESENTANTES DE COMITES DE AULA</b></p> <p>a) Reconoce el trabajo en equipo como práctica frecuente en la realización de las actividades del comité de aula</p> <p>b) Identifica las fortalezas y debilidades del trabajo en equipo en el comité de aula</p> <p>c) Promueve el trabajo en equipo de los padres del aula (comisiones, actividades)</p> <p>d) Reconoce a la Red como promotora del trabajo en equipo</p> <p>e) Satisfacción por los resultados del trabajo en equipo</p>	<p>Entrevistas a representantes de APAFA</p> <p>a) 1, 2,</p> <p>b) 3</p> <p>c) 4,</p> <p>d) 5</p> <p>e) 6</p> <p>Comités de aula</p> <p>a) 1, 2, 3</p> <p>b) 5,</p> <p>c) 4</p> <p>d) 8</p> <p>e) 6. 7</p>	6 en total

COMPONENTE	CRITERIOS	INDICADORES POR ACTOR	TÉCNICA-INSTRUMENTO Correspondencia: Indicador –preguntas	INFORMANTE
<b>AUTONOMÍA</b>	1. Responsabilidad por los resultados de las propias decisiones	<p><b>DIRECTIVOS</b></p> <p>a) Iniciativas y decisiones tomadas a nivel de IE en base a las normas vigentes.</p> <p>b) Iniciativas planteadas a la red.</p> <p>c) Iniciativas y decisiones planteadas a la UGEL, a nivel institucional y de red.</p> <p>d) Articulación adecuada entre autonomía institucional y pertenencia al sistema educativo: IE, red, UGEL.</p> <p><b>DOCENTES COORDINADORES</b></p> <p>a) Utiliza estrategias para desarrollar autonomía en los miembros del equipo de profesores.</p> <p>b) Propone iniciativas a nivel de ciclo o grado a la IE, a la red</p> <p>c) Identifica situaciones que interfieren el ejercicio del trabajo autónomo, respeto a la IE y a la red.</p> <p>d) Toma decisiones en virtud de su autonomía</p> <p><b>DOCENTES DE AULA</b></p> <p>a) Propone iniciativas en el equipo de docentes de ciclo o grado</p> <p>b) Utiliza estrategias para desarrollar autonomía en los estudiante</p> <p>c) Utiliza estrategias para desarrollar autonomía en los</p>	<p>Entrevistas individuales</p> <p>a) 73,74,75,76,80</p> <p>b) 77,81,82</p> <p>c) 78, 79,83</p> <p>d) 84,85</p> <p>3 Grupos focales</p> <p>a) 1, 2</p> <p>b) 3</p> <p>c) 4, 5</p> <p>d) 6</p> <p>2 Grupos Focales</p> <p>a) 51,52, 53</p> <p>b) 54, 55</p> <p>c) 56</p> <p>d) 57,</p> <p>e) 58. 59, 60,61</p> <p>Observación en aula – Docentes</p> <p>Ind. b) DE (a) a (h)</p>	<p>05 Directores y</p> <p>02 Sdirectores</p> <p>3 docentes coordinadotes de cada escuela: 18 en total.</p> <p>9 docentes en total</p>

COMPONENTE	CRITERIOS	INDICADORES POR ACTOR	TÉCNICA-INSTRUMENTO Correspondencia: Indicador –preguntas	INFORMANTE
		<p>comités de aula.</p> <p>d) Identifica situaciones que interfieren el ejercicio del trabajo autónomo, en equipo de grado o ciclo, institución educativa y red.</p> <p>e) Toma decisiones en virtud de su autonomía</p> <p><b>ESTUDIANTES</b></p> <p>a) Iniciativas planteadas al equipo de trabajo.</p> <p>b) Relación adecuada entre autonomía personal y respeto a las normas y acuerdos del aula.</p> <p><b>REPRESENTANTES DE APAFA</b></p> <p>a) Reconoce propuestas e iniciativas de APAFA en virtud de su autonomía</p> <p>b) Toma decisiones en virtud de su autonomía</p> <p>c) Promueve la autonomía de los padres de familia de su aula.</p> <p><b>REPRESENTANTES DE COMITES DE AULA</b></p> <p>a) Propone iniciativas a nivel de aula e IE</p> <p>b) Toma decisiones en virtud de su autonomía</p> <p>Valora el comité de aula como un espacio para la toma de decisiones con autonomía.</p>	<p>Observación en aula – Estudiantes Ind. a) (b) (f) Ind. c) (a) (c) (d) (e)</p> <p>Entrevistas a representantes de APAFA a) 1, 2, 3 b) 4, 5, 6 c) 7</p> <p>Grupo focal con representantes de comités de aula a) 1 b) 2 c) 3</p>	<p>Estudiantes de 9 aulas de distintos grados.</p> <p>1 por escuela: 6 en total 1 grupo focal en cada escuela: 36 representantes en total</p>

### 3.7 Plan de trabajo ejecutado

Aspectos de la investigación	Actividades	Fuente	Cronograma
Elaboración del Plan General de Investigación. Firma de convenio Tarea UNESCO.	Reuniones de equipo de investigación	Proyecto aprobado  Convenio	09- 17 agosto
Coordinación con comité de gestión de la Red.	Visitas, llamadas telefónicas, reuniones	Proyecto aprobado	Del 9 de agosto a diciembre.
Presentación del proyecto de investigación y plan de trabajo a directivos de la Red.	Coordinación Comité de gestión convocó a directivos en dos oportunidades	Proyecto aprobado por UNESCO Plan de trabajo del equipo de investigación	04 setiembre
Recopilación y Revisión de fuentes bibliográfica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión de material bibliográfico.</li> <li>▪ Redacción de enfoques asumidos para la investigación.</li> </ul>	Material teórico y material normativo	1 - 30 agosto
Definición de la muestra de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinación con directivos para recavar datos actualizados de sus respectivas escuelas.</li> <li>▪ Reuniones de equipo</li> </ul>	Datos estadísticos por institución educativa. Proyecto de investigación.	Del 03 al 13 de setiembre
Elaboración de matriz de investigación e instrumentos	Elaboración de indicadores Reajuste de la matriz Elaboración de instrumentos Corrección de los instrumentos	Proyecto de investigación de componentes Matriz Instrumentos validados	18 set.- 28 oct.
Validación de instrumentos	Coordinación con directivos de la IE 3094- Ramiro Prialé Prialé. Aplicación de instrumentos	Instrumentos elaborados	25 setiembre 02 al 05 de octubre
Trabajo de campo <sup>29</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a directivos</li> <li>• Grupos focales docentes coord.</li> <li>• Grupos focales docentes aula</li> <li>• Observaciones de aula</li> <li>• Entrevista presidentes APAFA</li> <li>• Grupos focales comités de aula</li> <li>• Acopia y análisis de documentos de la Red</li> </ul>	Instrumentos para cada actor	16-25 octubre 24-29 octubre 05-noviembre 26 oct- 7 nov 24 octubre a 25 noviembre  22 nov. 04 dic.
Actividad para el desarrollo de la experiencia innovadora-Red: Pasantía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con C. Gestión.</li> <li>• Reunión con directivos: acuerdo de pasantía a Ayacucho.</li> <li>• Coordinación con UGEL 02.</li> <li>• Convocatoria y selección de docentes.</li> <li>• Desarrollo de la pasantía.</li> <li>• Reunión con directivos, docentes coordinadores y participantes pasantía sobre</li> </ul>	Cartas, convocatoria, ficha para recoger información.	27 setiembre 02 octubre  7-30 noviembre 24 oct.- 5 dic.  28 nov.-5 dic.

<sup>29</sup> A los directivos y docentes que participaron en la validación y aplicación de los instrumentos se les entregó material bibliográfico: revista, textos y guías de acuerdo a su grado. Ediciones Tarea.

	Plan de desarrollo.		6 marzo 2008
Elaboración del informe de avance de la investigación.	▪ Evaluación del plan de investigación: avances, dificultades detectadas.	Plan de investigación	1-05 de octubre
Procesamiento y Análisis de la información recogida.	Degradaciones Análisis Sistematización de la información y elaboración de conclusiones.	Información recogida en el trabajo de campo.	25 oct-9 nov. 26 nov- 21 dic.
Elaboración del Informe Final de investigación.	Conclusiones del estudio Redacción del informe final.	Resultados de la investigación.	22-31 diciembre

## SEGUNDA PARTE

### REGISTRO COMENTADO DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA EN ENTREVISTAS, GRUPOS FOCALES, OBSERVACIONES Y DOCUMENTOS PRODUCIDOS POR LA RED

El trabajo de campo se realizó en el mes de octubre y se prolongó hasta la primera quincena de noviembre, debido a algunas dificultades de coordinación con los padres de familia, especialmente en una de las instituciones educativas.

Presentamos los resultados obtenidos a través de las entrevistas, grupos focales, observación en aula y análisis de documentos producidos por la red. Dicha información está organizada en los cuatro componentes de la investigación: participación, liderazgo, trabajo en equipo y autonomía. En cada componente presentamos una apreciación sobre las percepciones y opiniones de cada uno de los actores de la Red en el siguiente orden: directivos, docentes coordinadores, docentes de aula, representantes de APAFA y representantes de los comités de aula. Incluimos los testimonios más representativos, los cuales nos permiten hacer comparaciones, encontrando convergencias y divergencias entre actores.

En el caso de los estudiantes, presentamos los resultados de las observaciones realizadas en aula, sobre prácticas que evidencian la participación, el liderazgo, el trabajo en equipo y el desarrollo de autonomía, que los docentes promueven, de acuerdo a la edad de los niños.

El informe da cuenta de las percepciones de los actores educativos sobre las prácticas motivo del estudio, a partir de su experiencia en sus respectivas instituciones educativas y en la Red. Hemos optado por no identificar con nombre propio los testimonios para evitar comentarios poco pertinentes entre instituciones educativas. Creemos que sería importante un estudio posterior, en el cual los propios actores puedan profundizar sobre los procesos de democratización en sus respectivas instituciones, de modo que vayan encontrando aquellos factores que contribuyen o interfieren en la construcción de una cultura democrática y puedan proponer las estrategias más adecuadas en cada caso.

#### 1. COMPONENTE: PARTICIPACIÓN

##### Percepciones y opiniones de los directivos sobre la participación

Es importante señalar que dos directores y tres subdirectores participan en la Red desde su origen, mientras que cuatro subdirectores se han incorporado en distintos momentos, de acuerdo a su llegada a la zona de Pampa de Cueva.

Los directivos de las instituciones educativas **definen la Red** desde su experiencia en la misma. Coinciden en señalar como aspectos que legitiman la organización de la red, compartir un mismo territorio, afrontar problemas similares y el propósito de mejorar el trabajo educativo. Mencionan elementos que crean vínculos entre las escuelas y que orientan el trabajo en red: objetivos comunes, plan de trabajo, la necesidad de armonizar el trabajo entre la institución educativa y la Red.

*“Es la agrupación de las instituciones educativas, bajo un mismo objetivo de manera general, buscando unificar criterios y tratar de solucionar la misma problemática que se pueda tener.”*

“Es la intercomunicación de experiencias de las diferentes escuelas, a través de los maestros, llevando las iniciativas y las perspectivas... de acuerdo a la visión, en primer lugar a nivel de nuestra institución educativa y posteriormente para trabajar en forma conjunta a nivel de nuestra jurisdicción”

*“Es una entidad que viene agrupando diferentes escuelas con el fin de mejorar nuestra labor y la calidad educativa...”*

Respecto a **por qué se organizaron en Red**, la mayoría coincide en que ha sido una respuesta a la necesidad de solucionar problemas comunes y apoyarse mutuamente:

“Con la finalidad de irnos apoyando mutuamente en todos los aspectos que tiene que ver con el desarrollo institucional, en la parte pedagógica, en la parte de gestión y sobre todo a solucionar los problemas, para potenciar el servicio educativo de cada uno.”

Coinciden en señalar como **fecha de inicio** el año 1999, sólo uno refiere el año 2002. Sobre **que entienden por participación** aluden a: actuar en un contexto, involucrarse, asumir compromiso, ser parte de algo mayor y voluntad para concordar.

*“La forma directa de cómo nosotros estamos involucrados dentro del quehacer de la Red (que) es el quehacer educativo, (,,,) no solamente directivos, sino también los profesores, los padres de familia, alumnos, para poder plasmar sus deseos y también recoger sus opiniones”*

*“(...) ver que estamos y que somos parte de algo mucho mayor, mucho más amplio, en este caso serían las redes.” Y “La participación tiene que ser de voluntad...”*

Sobre **la gestión de la Red VI-Pampa de Cueva** la mayoría de directivos afirman que cuentan con un comité de gestión elegido entre los directores y subdirectores, integrado por un coordinador, un secretario y un vocal. Dos directivos añaden que el conjunto de directores de la red son responsables de su gestión. Uno menciona la participación de docentes y miembros de CONEI en la gestión de la red.

*“El comité de gestión de las escuelas se ha formado en forma democrática en elecciones... cada año, con la finalidad de darle mayor participación a cada uno de los participantes... en estos últimos años también se está dando participación a los consejos educativos de cada institución educativa para que de esta manera podamos construir una democracia más transparente...”*

*“Coordinadora de la red, la secretaria que es la directora de la institución 2044 y un vocal, esta elección se hizo para mantener el trabajo que ellos ya lo habían experimentado durante varios años.”*

Aunque la mayoría coincide en afirmar que los directivos de las instituciones educativas participan y gestionan la red, al preguntarles sobre su participación personal se puede ver que la participación es desigual. En el caso de las escuelas que tienen varios niveles educativos, la mayor participación en la red es asumida por el subdirector de primaria:

*“”Mayormente se ha delegado al profesor Joel, porque más estamos en la red a nivel de inicial y mayormente primaria, pero si estamos pendientes, cuando él asiste a las reuniones me informa y estamos en previa coordinación.”*



*“Este año un poco menos, por las capacitación del Ministerio y otras cosas, prácticamente se han cruzado todos los programas...”*

*“Activamente no tanto, pero si participo en la Red”.*

*“Nos estamos reinsertando nuevamente en este trabajo (...) Estuve ausente por responsabilidad sindical,... pero ahora hemos retomado el trabajo”.*

Sobre la **participación en la elaboración y ejecución del Plan Anual de Trabajo** de la Red, según el cuadro siguiente, siete directivos afirman que son ellos quienes elaboran el plan de la red; tres incluyen a los docentes, uno a alumnos y ninguno a padres de familia.

<b>ACTORES</b>	<b>N°</b>
a) Directivos	04
b) Docentes y directivos	02
c) Docentes, directivos y alumnos	01
d) Docentes, directivos y padres de familia	-

*“En la aprobación participamos todos, pero en la elaboración está la dirigencia.”*  
*“Nos hemos reunido los directivos de las seis escuelas y hemos organizado, hemos priorizado (...) y hemos visto que teníamos que trabajar con todos de alguna manera ..”*

Respecto a su **participación personal en la Red** mayoritariamente dicen que asisten a reuniones, implementan los acuerdos, cumplen el “plan que se ha elaborado”. Manifiestan estar informados acerca de las actividades que realiza la Red y algunos añaden como forma de participación su asistencia a la Mesa de Educación y Cultura del Distrito<sup>30</sup>.

Sobre la **participación institucional** en actividades organizadas por la Red, de los siete directivos entrevistados cuatro afirman que los docentes de sus escuelas participan en los Encuentros de Creatividad Docente (a nivel de distrito), que fueron precedidos por las ferias pedagógicas a nivel de cada institución educativa. Los siete directivos afirman la participación de sus docentes en las jornadas de capacitación a nivel de la red, sobre temas que consideran necesarios para mejorar su desempeño. Mencionan además:

*“... en campañas por los derechos de los niños, se buscaba que fuera democrática, se hablaba de libertad, de la posibilidad de poder actuar con mayor autonomía, de que los niños tuvieran esa posibilidad de poder expresarlo y que todos tuvieran conocimiento de sus derechos”.*

*“Hemos participado en las chasqui-olimpiadas”*

*“En el fortalecimiento del trabajo de gestión entre los directivos de las escuelas de la red”.*

Los directivos refieren que **los estudiantes participan en la Red** en eventos deportivos y festivales folklóricos:

<sup>30</sup> Mesa de Educación y Cultura del Distrito, reconocida por la Municipalidad de Independencia. Su actual presidente es el Director de la IE 3050, profesor Manuel Tasayco.

*“(...) Con relación a los alumnos, el integrarse, que ellos puedan vivenciar que no todo conocimiento es dentro de aula sino que hay espacios de aprendizaje mucho mas abiertos, la posibilidad de poder interactuar con otros niños, conocer otro tipo de realidades”.*

*”Los encuentros deportivos que hemos realizado ha sido una experiencia muy bonita, tanto para los niños como también para los mismos profesores, porque los niños han tenido la oportunidad de ir a una competencia sana sin esperar un premio, sino por el simple hecho de participar, de integrarse con otros niños de su misma comunidad, ... para compartir y para solidarizarse con sus compañeros, y el festival folklórico, incentivando en nuestros niños el valor de nuestra cultura, rescatar los valores y las costumbres de nuestro riquísimo Perú.”*

Respecto a **la participación de los miembros de las APAFA** afirman que participan en festivales folclóricos y actividades para *“el fortalecimiento de los Consejos Educativos Institucionales en la Escuela de Padres”.*

Los directivos reconocen que la **Red promueve actividades que no podrían realizarse a nivel de cada institución educativa**, como la innovación pedagógica y la capacitación docente.

*“(...) las innovaciones pedagógicas, a través de las experiencias de nuestros niños, de los maestros... hemos tenido muy buenos resultados, tanto en inicial como en primaria, ya que maestros han ido a representar, inclusive a Huampani<sup>31</sup>.*

*“En esta Red de Cueva, estamos apuntando por concluir un proyecto curricular de red, donde debemos de potenciar la labor del maestro (...)”*

*“El tener otra óptica nos permite a nosotros dar otro tipo de respuestas, porque a veces nosotros podemos tener una sola óptica y pensamos que está correcta, a veces que otra persona pueda decirte como mira las cosas, eso nos enriquece ...”*

**Lo que más valoran de su participación en la Red** es el esfuerzo por unificar criterios, la oportunidad de conocer e intercambiar experiencias entre docentes, de conocer e interactuar en distintos espacios.

Si bien los directivos manifiestan un alto grado de valoración por el trabajo en la red, también hacen **críticas**, a inadecuados estilos de liderazgo; al poco compromiso de algunos; la poca valoración de la UGEL hacia la red; la forma expositiva de la capacitación docente, la planificación poco articulada a las escuelas.

*“(...) si hacemos alguna actividad, siempre el dirigente o coordinador jala agua para su molino, para su institución y al resto nos deja fuera”.*

*“(...) la UGEL no da esa valoración como debería ser, o sea porque desconocen sus trabajos, de repente pedimos autorizaciones, demoran, la gente no atiende, bueno, si estamos cumpliendo en la Red una actividad social, cultural, deportiva etc. no toma en serio la UGEL, no hay un valor o un estímulo”.*

*“En cuanto a las capacitaciones que a veces se han hecho con los docentes, como me decían las colegas, nosotros no queremos ir a las capacitaciones*

---

<sup>31</sup> Se refiere a un evento nacional de innovaciones educativas convocado por el Ministerio de Educación el año 2005.

*para escuchar, si no ... para desarrollar talleres donde nos puedan dar formas más activas como desarrollarnos en el aula...*

*“No hemos enganchado la planificación de red con las planificaciones a nivel de las instituciones educativas, ... en cierta medida creo que hemos fallado”.*

Los directivos coinciden en que **los docentes participan en forma directa** en la IE y pocas veces a través de representantes. Llama la atención que sobre la participación de los docentes, se refieran especialmente a las comisiones de trabajo que son instancias de participación obligatoria para ejecutar el plan de trabajo.

*“A nivel de institución es directa, por supuesto que todos los de la comisión, todos son responsables”.*

*“En ambos niveles, (...), a nivel más directa es para abordar problemas específicos de su salón o de grado, pero a través de representantes ya es cuando es un problema de conjunto”.*

Para identificar si la participación es activa, consultiva o decisoria preguntamos sobre aspectos sobre los cuales **los docentes opinan, proponen, critican y deciden**. La mayoría coincide en que **los maestros opinan** principalmente en el campo pedagógico,. Algunos directivos afirman que también participan en aspectos de organización y gestión:

*“Sobre la gestión pedagógica, gestión institucional, sobre la conducta de los alumnos y de los mismos profesores y sobre temas relacionados a la economía, ... todas esas cosas...”*

*“...sobre los temas que requieren de capacitación, sobre el campo más pedagógico, cuando tiene que ver con gestión, con los proyectos de gestión y con la articulación que se tiene que dar también se involucran”.*

*“(...) de la marcha institucional, el orden, la disciplina, ...”*

Según los directivos **los docentes hacen propuestas** para mejorar la infraestructura y los materiales educativos, para democratizar la gestión y los aprendizajes.

*“Para mejorar la institución, como adquirir más libros para la biblioteca, materiales educativos o también para poder ampliar la infraestructura, en todo caso refaccionar o reparar”.*

*“Sobre estrategias para poder mejorar sus aprendizajes en las aulas ... y también de las TICs que también están muy de moda”*

*“Sobre gestión, después sobre innovaciones,... plantean los docentes por ejemplo que sea una gestión democrática.. en todo caso me parece que se refieren a nivel del conjunto de la administración, ...”*

Respecto a las **críticas de los docentes**, podemos observar que éstas se dirigen principalmente a la gestión del director, sea por ausencia, por un estilo que consideran inadecuado y el manejo de recursos económicos. En segundo lugar se centran en los colegas que no asumen sus responsabilidades en las comisiones de trabajo y las múltiples actividades que tienen que asumir.

*“Uno es mayormente con respecto a la permanencia del director en la institución educativa, a veces equivocadamente, algunos maestros piensan que”*

*el director estando las cuarenta horas o desde las siete y media de la mañana, hasta las seis y media de la tarde, todos los días, es un excelente director, desconociendo las tres grandes áreas de la gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión institucional, en la que el director, de hecho, tiene responsabilidad en las tres, pero dentro de las tres áreas, en un 50 % la gestión institucional se realiza fuera de la institución educativa (...). “*

*“La crítica al menos del nivel primaria ha sido sobre la presencia del director y como que la balanza se inclinara más a secundaria y no a primaria (...) hay más condescendencia con secundaria y primaria no”.*

*“(...) contamos con una fuente muy rica que es la cochera, nosotros tenemos un ingreso muy bueno, entonces ellos dicen, si el director fuera más pilas, entonces otra sería nuestra realidad (...) es muy temeroso en el sentido de gastar,...por ahí viene el descontento “*

*“Sobre la saturación del tiempo, que no les queda muchos espacios y también critican mucho la exigencia que es por parte de la dirección”.*

Sobre los aspectos sobre los cuales **los docentes deciden**, la mayoría dieron respuestas genéricas:

*“...cuando hay citación o algo fuerte y tomamos decisiones en conjunto.*

*“(...) si es que hay que hacer algo para mejorar el nivel educativo, ellos si toman una decisión, por ejemplo, este año ha bajado la cantidad de alumnos, entonces ellos, para el año 2008, ya tiene un propósito, a partir del próximo mes, tomaron una decisión tanto primaria como secundaria e inicial de hacer las propagandas y salir a volantear y también de mejorar nuestra infraestructura”.*

En primer lugar, los directivos identifican **los espacios de participación docente** con los espacios de su trabajo, el aula y las comisiones, dentro y fuera de su horario de clase. Solo un directivo menciona el sindicato<sup>32</sup> como un espacio de participación.

*“Mayormente en horas de clase, cuando se programan actividades, el maestro está dentro de las horas de clase pero también hay una buena cantidad de maestros que en sus horas libres están pendientes a las invitaciones, y si hay una participación en nuestra institución”.*

*“Conforman comisiones de trabajo, ellos hacen sus planes de trabajo en coordinación justamente con el plan anual, se ve y se aprueba y todas las actividades se realizan”.*

*“Nosotros le brindamos los espacios en todo, para que puedan compartir, primero sindicalmente, luego como institución también tenemos los espacios de formación docente... para evaluar los procesos que vamos realizando (...) “*

En segundo lugar, mencionan su **participación a través de representantes** en espacios como la Asamblea de docentes, en el Consejo Educativo Institucional (CONEI), el Comité de Evaluación y en el Consejo Académico.

*“...en el CONEI tenemos representante de inicial, de primaria y secundaria, en las comisiones de trabajo (...) la comisión se dedica a la programación y*

---

<sup>32</sup> Los maestros están organizados en el Sindicato Unitario de Trabajadores de la Educación del Perú (SUTEP – 06-07-72).

*ejecución de las actividades que se programan, curriculares y sobre todo las extracurriculares, que a veces hasta es fuera de la institución educativa”.*

*“La participación... al menos en el CONEI es muy activa, en lo que es la comisión de evaluación, también es muy activa, esta comisión ...la elegimos cada vez que tenemos algo que evaluar, entonces vemos las personas más idóneas ... “*

Sobre la **frecuencia con que se reúne el CONEI** los directivos coinciden en que lo convocan cuando es necesario, aunque alguno cuenta con un cronograma mensual. Entre los **motivos para reunir al CONEI** mencionan tratar problemas con docentes o alumnos, o decidir alguna compra. Respecto a la **comisión de evaluación** en la mayoría de casos es convocada para cumplir con un contrato específico; solo una institución educativa funciona de manera permanente y cumple funciones de evaluación de directivos, docentes y personal administrativo, con la finalidad de estimularlos.

*“La comisión de evaluación (...) cuando hay para realizar un contrato, se les cita y hay un trabajo conjunto”.*

*“El comité evaluador de nuestra institución educativa, se reúne cada tres meses, mediante una ficha que nosotros tenemos, tres tipos de fichas tenemos: evaluación de director, en este caso los directivos que son director y subdirectora; una evaluación del docente y una evaluación del personal administrativo, ...de su quehacer diario, entonces mensualmente se manejan esas fichas, ...y cada tres meses se reúne para cruzar información e ir acumulando un criterio ...al fin de año dándoles estímulos a quien se lo merece y si hay que hacer una crítica al director, a la subdirectora de algo que está mal también nos lo hacen.”*

Una condición básica para promover la participación es contar con **mecanismos de comunicación**. Los directivos manifestaron que según la finalidad ellos optan por la comunicación **colectiva o personal**.

*“(...) dependiendo de la naturaleza de lo que se quiere comunicar, si es con la colectividad, mediante el periódico mural y aparte con comunicado a los maestros, siempre su firma, y si es ... asuntos donde un maestro está más inmerso que otro, entonces es algo personal”.*

*“(...) personalmente, ir a cada aula, vamos y compartimos con ellos, conversamos y ahí le vamos dando nuestro alcance y para formalizar hacemos nuestras reuniones y lo oficializamos (...) en las formaciones de los días lunes para que los padres sepan que tanto estamos haciendo o porque no hay clases”*

*“A través de citaciones, (...) o a través de un cuaderno se pone el comunicado, entonces los profesores firman este comunicado, y todos están enterados”.*

En general los directivos manifiestan que los **medios que utilizan para comunicarse con los docentes** son efectivos, sobre todo el diálogo personal, sin embargo, la mayoría emplea medios escritos a nivel colectivo y para formalizar la responsabilidad por la información recibida. Ver cuadro siguiente:

Medios de comunicación	Nº
a) periódico mural	02

d) información oral en la formación	01
e) diálogo personal	03

Según los directivos los **mecanismos de comunicación de los docentes hacia los directivos** son variados, mediante el diálogo personal, pero también de manera colectiva a nivel de grado. Algunos refieren que los docentes también les hacen llegar documentos escritos, en forma individual o colectiva, de acuerdo al asunto a tratar.

*“Muchas veces lo hacen personalmente, también lo hacen por escrito mediante una solicitud.”*

*“Directamente o colectivamente se organizan a través de sus propias comisiones o por intermedio de la subdirección o en caso contrario mediante un escrito para que sea un trabajo regular, a través de un proyecto y todo esto tiene que ser aprobado por los directivos”*

*“(....) mayormente, el maestro presenta un documento, (....) al emitir su documento, a veces, les llamo, les explico, de hecho les voy a contestar, (....) pero yo creo que lo correcto, lo más ideal es conversar...”*

Respecto a los **asuntos sobre los cuales toman iniciativa los maestros**, coinciden con los mencionados en sus propuestas: mejora de infraestructura y de material educativo, problemas de los estudiantes, de relaciones humanas, donde buscar apoyo, entre otros.

*“A ellos les preocupa en estos últimos tiempos, bastante, la conducta de los alumnos, el hecho de haber pandillaje por la zona...”*

*“Cuando es por iniciativa propia, muchas veces sucede cuando hay problemas en la institución educativa...te diré la huelga de julio los desunió, ...rompieron relaciones, fue horrible el año pasado, no querían trabajar por ciclos sino por afinidad, ...”*

La mayoría de directivos afirma que **tratan de llegar a consensos**, y sólo cuando no lo logran utilizan la votación. Un directivo mencionó que hay *“niveles de participación”* y que por función, algunas veces ellos tienen que tomar decisiones.

*“Algunos por consenso y otros por votación, cuando no hay un criterio uniforme, votación. Lo más frecuente es por consenso.”*

*“Por votación y consenso también, (...) solamente cuando hay temas controversiales, siendo de interés de la institución, a veces los directivos tenemos que tomar una decisión, obviamente eso no implica abuso de autoridad,... hay situaciones que por función o por ser parte de una instancia, en este caso el ministerio de educación, hay que cumplir. Hay niveles en la toma de decisiones”*

Respecto a los espacios de **participación de los estudiantes** encontramos una variedad de experiencias, como lo muestra el cuadro siguiente, que nos permite identificar diferentes niveles de participación de los estudiantes en las instituciones educativas. Solo en dos IE participan estudiantes en el CONEI.

<b>Espacios de participación</b>	<b>N°</b>
a) Municipio escolar	2
b) CONEI	2
c) Asambleas de estudiantes (general y de aula)	1
d) Brigadas	2
e) Otros	0

*“... Municipio Escolar, los tenemos inmersos en varias comisiones, la alcaldesa (...) se ha reunido con todos los alcaldes de Independencia, alcaldes escolares, y comprometido también con el alcalde del distrito (...).”*

*“ (...) en cuanto a primaria lo hacen a través de su **comité**,...”*

*“Hay un municipio escolar general de toda la institución educativa donde fueron elegidos por voto democrático y siguieron todo su proceso de campaña, de elección, hubo el comité electoral y hay un municipio escolar también con su plan de trabajo, con su asesor que es un maestro (...) , también la escuela cuenta con brigadas de alumnos de medio ambiente, también cuenta con brigadas de salud, con brigadas de seguridad y ellos participan muy activamente y aparte que están en el consejo educativo, en los comités de evaluación donde al final ellos nos tiene que decir nuestras verdades porque ellos son los que deciden...”*

*“... la alcaldesa ha asumido como representante de los alumnos...” (en CONEI)*

Los directivos refieren que se da **la participación de los estudiantes** es **directa** y a través de sus representantes del municipio escolar en el CONEI.

*“A ambos niveles se da, directo para quejarse de algo, con derecho obviamente los alumnos se quejan de la limpieza, piden que haya más tiempo de recreo, también me han dicho en particular sobre algunas actitudes de trato de los compañeros maestros, como individualmente también su representante del municipio escolar, creo que eso nos sirve para corregir ciertas cosas, conductas.*

La mayoría de directivos manifiestan que sus **estudiantes opinan** sobre distintos aspectos que los involucra directamente, como aprendizajes y recreación:

*“(....) sobre los derechos del niño, del adolescente,... en el día de la juventud, se presentan, director, es un derecho de nosotros la distracción, ... mayormente lo que está inmerso en un adolescente”.*

*“Sobre el mejoramiento de sus aprendizajes, ellos, generalmente quieren una forma diferente de aprender por ejemplo las matemáticas, dicen ellos: ¿de que forma haríamos para que las matemáticas sea más fácil?”*

**Las propuestas de los estudiantes** incluyen aspectos de tipo social como es la preocupación por los compañeros, aspectos académicos, mejor trato y de mejoramiento de infraestructura.

*“... que dentro de la institución educativa se pongan juegos, ... seguramente que en otras instituciones han visto y si también yo he visto, que ellos necesitan también tener sus juegos. En una oportunidad que hemos tenido con CONEI,...se habló sobre barras para ejercitarse, hacer deporte”.*

*“A veces las preocupaciones es por los mismos compañeros, ... en problemas que ellos mismos más de cerca conocen, del vecino, del compañero ... a veces hay problemas familiares, problemas múltiples, (...).*

*“Si, proponen como mejor atención en los espacios de trabajo, llámese la biblioteca, mejor trato, por ejemplo cuando llegan tarde, en vez de que los tengan parados afuera, mejor que los hagan entrar y ... podemos ir a la biblioteca, sugerencias de ese tipo o si son reincidentes también recoger papeles en el patio, coger la escoba y barrer, cuando son reincidentes”.*

*“Igual que sus padres, seguridad, cerco perimétrico, seguridad y lo que han tratado de proponer también ha sido que se mejore sus aprendizajes”.*

*“Exigen mas tiempo de recreo, como acá hacemos actividades masivas en el patio, nos exigen que les coloquemos toldos, para que cada vez sus actividades que ellos tienen les salga mejor y también por ejemplo en las reuniones de consejo educativo piden de que los profesores sean un poco mas amigables en su trato”.*

Según las respuestas de los directivos, **las críticas de los estudiantes** se centran en el tipo de relación con los docentes y entre compañeros:

*“... mayormente, cuando salen desaprobados, (critican) a los maestros, ... que el profesor no me dio oportunidad, que el profesor faltó, vino al otro día y se vengó...”*

*“El trato docente y alumno, que grita el maestro, que me trata mal, ... se quejan bastante en ese aspecto, (en tono de broma) son terribles, no les puedes gritar nada que rápido pueden ir a la DEMUNA”.*

*“Cuando un compañero, puede ser que tenga un error o un problema, entonces por ahí empieza la crítica..., en años anteriores, porque se veía que alguien gritaba en las pandillas a los alumnos, entre ellos había una crítica”.*

Llama la atención que los directivos no mencionen espacios como el municipio escolar y las brigadas escolares como espacios donde **los estudiantes toman decisiones**. Las respuestas muestran que la participación en la toma de decisiones varía significativamente de una institución a otra. Mientras en una institución se afirma que participan en la elaboración del plan de la escuela y de las comisiones, en otras, dicen que deciden sobre actividades puntuales, como un paseo, o elegir el nombre del programa radial que han implementado y en sus aulas. Algunos manifiestan que están pensando formas para avanzar en este aspecto.

*“Ellos participan en todos los momentos, ... en el plan de trabajo que tienen las escuelas nos reunimos con todos los comités de aula, con todos los estamentos de los alumnos, los directivos y todos los profesores y hacemos nuestro plan de trabajo pero mixto, todos participan y entre todos toman las decisiones y las comisiones también son mixtas, no es solo que hay un profesor, sino que también hay un padre de familia, un alumno, están los directivos y están los profesores”.*

*“Para actividades, mayormente las extracurriculares, sobre todo, si vamos a hacer un paseo, una visita de estudios, ellos ponen todo el interés para poder realizar esta actividad”.*



*“Participan en las decisiones que se han tomado. A nivel de aula, ellos opinan de sus actividades que van a hacer, con su docente, ... ya el profesor canaliza eso y mejora las ideas. A nivel de institución, con referencia a seguridad”.*

*“ (...) para elegir el nombre de la radio, nosotros le dimos la oportunidad y ellos eligieron, a nivel de aula ... y luego de ahí elegimos tres y luego ellos han hecho su votación, ha habido una elección, por eso han participado todos los niños para poner el nombre de la radio, ... por eso están contentos porque la opinión ha sido de ellos.”*

El cuadro siguiente muestra que en **la comunicación de los directivos con los estudiantes** prima el diálogo personal seguido por la información en la formación, pero difieren en cuanto a la eficacia de esta forma de comunicación. Muy poco se emplea la comunicación escrita.

<b>Medios de comunicación</b>	<b>N°</b>
a) periódico mural	0
b) cuaderno de comunicaciones	0
c) comunicados impresos	1
d) información oral en la formación	2
e) diálogo personal	4
f) otros	0

La mayoría de directivos manifiestan que **los estudiantes se comunican** directamente para manifestar sus inquietudes:

*“Ellos vienen...directo. Mayormente vienen en grupo, nunca andan solos”.*

*“ (...) aquí los alumnos se acercan permanentemente a conversar, a compartir y a reclamar por sus profesores, para ver lo que están haciendo, que pasa, y yo más bien por ellos también me entero de muchas cosas, a veces que pasan en su casa, tratamos de ser sus amigos de los chicos”*

*“Vía tutores o en la reuniones que hacemos lunes y viernes con los niños en el patio... ”.*

Respecto a los **asuntos que los estudiantes plantean**, las respuestas de los directivos muestran que tienen distintas preocupaciones e iniciativas referidas a sus aprendizajes y a su seguridad.

*“Ellos vienen por el tema de sus evaluaciones, a veces salen jalados todos, vienen para que se les vuelva a evaluar, que se le autorice al profesor”.*

*“(...) hay un proyecto que me han presentado unos niñitos de quinto A. (...) Es sobre comprensión lectora. Otro, es con respeto a la seguridad que debe brindar la sociedad, porque a veces hay ese problema a la hora de salida, los pandilleros acá en la esquina, (...)”.*

En cuanto a la forma de tomar **acuerdos con los estudiantes, por consenso o votación**, algunos directivos opinan que es difícil llegar a consensos con los estudiantes y por eso deciden por votación con más frecuencia, mientras otros dicen que el consenso es frecuente.

*“Entre los estudiantes, casi es por votación todo entre ellos, es un poco difícil llegar a consenso, son muy chicos”.*

*“Los niños, mayormente por consenso, a veces, lo que dice la alcaldesa, la líder u otro que sale con la idea, está bien, lo hacemos, lo hacemos y mayormente consenso”.*

Seis de los siete directivos entrevistados mencionan los comités de aula, como **espacios de participación directa de los padres de familia**. En segundo lugar mencionan las APAFA y los CONEI. Finalmente la participación de los padres en los comités de evaluación en calidad de veedores, de acuerdo a la norma establecida y en la escuela de padres.

*“(…) coordinamos con la APAFA, con el consejo educativo, con el comité de evaluación, ahí ellos tienen su representante y participan...tenemos reunión con los comités de aula casi mensual, ... con los directivos porque son los líderes de los padres de cada aula y ellos son nuestros canales intermediarios y esto nos da pie a que participen ellos y bueno para mi es una estrategia muy eficiente...”*

*“Los padres de familia tienen sus organismos, esta el comité de aula, esta la asociación, participan en el CONEI, (...) en primaria básicamente participan ellos para decidir en la marcha de sus respectivas secciones, para implementar algunas actividades, los docentes los convocan...”*

*“Participan a través de... escuela para padres...también los llamamos a las reuniones, cuando hay actividades a través de las comisiones, (...) En el CONEI si están participando, cuando hay evaluación de expedientes, ellos participan”.*

*“(…) cuando el profesor llama a una reunión para entregar libretas o para dar un informe del avance académico, (...) en evaluación ellos tienen voz pero no tienen voto de acuerdo a la norma ... en APAFA por ejemplo participan en lo que es infraestructura...”*

Los directivos refieren una vez más que no cuentan con un cronograma de reuniones con el CONEI, lo convocan cuando hace falta. Respecto a la directiva de APAFA dicen que se reúne según su reglamento y también cuando hace falta.

*“En el CONEI, dependiendo de su tiempo, cuando tienen tiempo, ellos están presentes, en la APAFA si es más constante”.*

Según refieren los directivos, **la participación de los padres es directa** a nivel de aula, mientras que a nivel de la institución educativa es a nivel de representantes.

*“(…) En comités de aula es directa, ...ahí están todos los papás, a nivel ya de dirección si, ya viene su representante”*

*“Es más directa, algunas veces los comités de aula, otras veces se acercan grupos de padres... pero generalmente vienen con sus comités, con la presidenta con la secretaria, individualmente”.*

Los directivos reciben **opinión de los padres** sobre diversos asuntos: el uso de recursos económicos, mejoramiento de infraestructura, mejoramiento de la enseñanza.

*“Mayormente, a lo que se van es al tipo de aportes que ellos hacen, ... qué se hace con el dinero...”*

*“El aspecto que a ellos les interesa es que se hace con el dinero de la cochera, pero los padres de familia se interesan bastante, sobre el avance de sus hijos, como están los alumnos...”*

*“Respecto a infraestructura, ellos desean mejorar su infraestructura, crecer, tener más aulas, cambiar de techos, carpetas, materiales”.*

*“Sobre el trabajo pedagógico que se viene haciendo, por eso es que permanentemente en estos últimos años hemos venido llevando el como acompañar la enseñanza de sus hijos en sus casas (...)”*

Las **propuestas de los padres de familia** coinciden con los aspectos sobre los cuales opinan. Un directivo manifiesta ausencia de propuestas por parte de los padres y otro, que sus propuestas no tienen en cuenta las normas:

*“...nosotros hemos dado esa sugerencia para el buzón de sugerencias, pero no, no hay casi propuestas...” y “La propuesta de ellos, como ellos piensan que las cosas deben ser, pero sin tener en cuenta las normas”.*

En una institución educativa los padres han propuesto ampliar los servicios a los padres de familia:

*“... que el servicio de computación se abra también a los padres de familia, que tengan ellos acceso de repente a una capacitación, a través de la institución educativa que puede ser los días sábado ( ...) en la comunidad no hay áreas verdes, entonces se está ya estudiando la posibilidad, a través de APAFA y del CONEI, que nos han pedido de que la escuela sea abierta en los meses de vacaciones a los jóvenes, previo pago, un pago simbólico, que de repente puede servir para alguna cosa, para poder usar la losa deportiva y en ese sentido, pienso yo que si va a ser posible”.*

Las **críticas que los padres de familia** hacen llegar a los directivos se refieren al aspecto económico, a infraestructura, disciplina y participación.

*“(...) en una primera instancia criticaban acerca de lo que era el trato del profesor, porque se había roto un poco, padres por lado y docentes por otro lado, no los hacían participar a los padres”.*

*“Críticas... nos han hecho llegar y con razón, servicios higiénicos sucios y las alternativas dicen si el trabajador no quiere estar porque no contratamos otro personal...”*

*“La crítica es sobre la disciplina, ...que la disciplina debe ser como en épocas tradicionales, ... piden una disciplina rígida y ahorita no es para manejar así, porque tenemos las leyes”.*

*“(...) Critican sobre problemas de otros niños, de que no traen sus materiales educativos, que no viene aseados, otro que sus padres no colaboran en las actividades que se viene haciendo”.*

Los directivos señalan la APAFA como el espacio donde los padres **toman decisiones**. Mencionan la participación de los padres en actividades programadas por los docentes, pero en las cuales toman decisiones para su ejecución:

*“(....) con respecto a su cuota de APAFA...”*

*“Cuando hay movimiento de dinero en la APAFA, reunimos a los comités y ellos toman sus decisiones..., les planificamos por decir una actividad determinada, puede ser una actividad académica, deportiva, ... simplemente los invitamos y ellos deciden.”*

Como podemos observar en el siguiente cuadro, en **la comunicación de los directivos con los padres de familia** predominan los medios escritos. Manifiestan que la comunicación es continua y que los medios utilizados son efectivos

<b>Medios de comunicación</b>	<b>N°</b>
a) periódico mural	0
b) cuaderno de comunicaciones	3
c) comunicados impresos	2
d) información oral en la formación	0
e) diálogo personal	1
f) otros	0

Señalan también algunas dificultades en la participación de los padres:

*“(...) antes... los padres de familia te llenaban el patio, hoy en el mejor de los casos no hay mas de 200 o 300 padres, de un promedio de 600... habría que preguntarnos porque ha bajado la participación de los padres en la asamblea, serán solo las dificultades en el espacio educativo o serán también los problemas con sus dirigidos o sus dirigentes ... parece que también los últimos años no hay el enganche de quienes dirigen las APAFAS con sus asociados”*

El **mecanismo más frecuente que utilizan los padres para comunicarse con los directivos** es la comunicación personal, muy poco por escrito.

*“En un 95 % vienen a buscarnos personalmente y una mínima proporción utilizan el cuaderno de control en algunos casos, en otros algunas notas, la mayor parte directo vienen directo.”*

Los directivos afirman que los **padres toman iniciativa** para comunicar sus preocupaciones, hacer sugerencias y propuestas para mejorar el trabajo educativo:

*“... siempre es por aprendizaje de sus hijos cuando algo está fallando, algo que para ellos no está bien, entonces lo hacen a través de sus comités”.*

*“La justificación de faltas de sus hijos, eso es lo que les preocupa más”.*

*“(...) Otras personas, que son varias, vienen cuando encuentran alguna institución privada que brindan apoyo, para darnos las direcciones, para adonde podemos recurrir, a tal cosa, en tal lugar”.*

Sobre la **relación entre la Red y las IE**, la mayoría de directivos afirma que hay un esfuerzo por articular los planes de trabajo. Algunos señalan la necesidad de que la red elabore su plan antes que las instituciones educativas (diciembre de cada año). Sólo un directivo manifiesta que hay un desencuentro entre la planificación de la red y la institución educativa.

*“Tratamos de que este conectado, por eso es importante que este mes, ya las primeras semanas de noviembre la Red presente su plan de trabajo para que nosotros lo enganchemos en nuestro plan anual de trabajo. En años anteriores, más o menos hemos tratado, justamente de amoldarnos, o sea,*

*nuestro plan anual de hacerlo siempre un poquito después del plan que se ha elaborado en la Red”*

*“Lo que nosotros buscamos es articularnos, ...si el aula se articula con el plan de la escuela y la escuela se articula con el plan de la red y a su vez con lo que tiene el plan de desarrollo distrital de Independencia, aunque también estábamos haciendo en estos últimos años la articulación con lo que tiene la UGEL, que articula los cuatro distritos, ... aunque no tenemos de la región de Lima y ese viene a ser el hueco amplio ... “*

*“En los centros educativos siempre incluimos las actividades programadas de la Red, pero el plan lo hacemos anticipadamente en noviembre o diciembre del año anterior, ... ahora la Red recién esta pensando hacer su plan cuando empezamos el año escolar, marzo, abril, entonces esas actividades a veces ya quedan fuera del plan aprobado por el colegio,...”*

*“Hay un desencuentro entre el plan de la red y el plan de trabajo”*

Los directivos coinciden en que la **participación de los docentes en la Red** es en la ejecución de actividades. Algunos afirman que los docentes coordinadores son convocados para la planificación específica de algunas actividades.

*“En la ejecución de las actividades, en las actividades programadas a través de las comisiones”.*

*“Los maestros han participado cuando tenemos las actividades programadas, pero cada actividad que se ha programado en la Red, previamente siempre nos hemos reunido para ver como lo vamos a realizar, en ese sentido han participado las coordinadoras de ciclo y también los padres de familia...”*

*“Ellos este año han participado en la capacitación, en el desarrollo de las actividades...”*

Para **promover la participación de los docentes en la Red** se brindan las mejores condiciones. Principalmente que las actividades se realicen dentro del horario escolar. Con aquellos que no participan, los directivos tratan de indagar las causas y los motivan para que se incorporen al trabajo.

*“Es que nosotros, dentro de su jornada laboral le estamos dando sus espacios, o sea no hay que el profesor no pueda, si va a poder porque está en su horario de trabajo ... , aunque yo no tengo ese problema aquí en este colegio porque el 99% de los profesores dan más de su tiempo, ...”*

*“Primero hemos dialogado, hemos hablado, claro, ellos manifiestan sus razones, que por motivo de trabajo, ... (que) tienen que estar en casa, tienen que atender el negocio, (...) se ha hablado, con el pequeño grupo donde había resistencia, ya hemos captado de ese grupo un cincuenta por ciento (...) pero estamos constantemente dialogando (...).”*

*“(...) Más que todo comunicarse y el diálogo, es la mejor solución, porque mandar descontar, no sé, porque ignorantemente uno puede estar actuando frente a un colega, un docente, sin investigar, sin dialogar, no creo que sea”.*

*“Tratamos de motivarlo, lo que hemos optado es no estar hostigando al profesor, tratamos de que este profesor ... en el tiempo que él tenga lo pueda hacer, ... Se está buscando que el profesor se de cuenta que él tiene su*

*potencial y ... que todos tenemos algo que dar, no hay nadie que está vacío, entonces con esa finalidad lo motivamos, y vemos que si esta respondiendo”*

Según los directivos la **participación de los padres en la Red** es principalmente apoyando a sus hijos en las actividades. También aluden a actividades organizada especialmente para ellos, como la escuela de padres.

*“Cuando hay la participación de sus hijos directamente, si sus hijos participan en danza, ahí están los padres, o un concurso, un campeonato, entonces el papá esta ahí, apoyando a los hijos”*

*“Los padres de familia en la red, por ejemplo, en las escuelas de padres que tenemos, por escuela nos hemos comprometido en que cada una de las escuelas puedan asistir una cantidad, por ejemplo 20 padres por escuela, entonces eso hace como ... 120 padres, ... hemos tenido mucho éxito en los talleres que hemos realizado ...”*

*“No han participado directamente todavía (2007), pero hay un actividad que está para ellos que es el plan lector donde van a participar directamente, pero han participado indirectamente en lo que es el festival folclórico, porque ellos han asistido, han ido con sus niños, ellos han estado acompañándonos en el desarrollo de la actividad”*

En cuanto a **como promueve la participación de los padres en la Red**, encontramos coincidencia en la tarea de “concientizar” y de motivación que asumen, así como también en que son los comités de aula los espacios en donde convocan y logran su participación.

*“En las reuniones con comités de aula y APAFA, tratamos de concientizar al padre que no solamente su función es mandar al colegio a sus niños, sino que ellos deben estar constantemente tras de sus hijos, (...) A nivel de Red es un poquito más difícil, porque la economía es muy poco de ellos y no pueden desplazarse muchas veces a los lugares que queremos ir, cuando es cerca sí, ahí están, cuando es en la zona, ellos están, un poquito mas que se alejen, ya es más difícil”.*

*“... a través de los comités de aula los mando llamar, entonces se les participa que cosa es lo que hay y bueno, mi misión es hacer que el padre se interese por el quehacer educativo de sus hijos... siempre que se programe algo en la Red para los padres de familia, es en beneficio de sus hijos...”.*

Si bien, la mayoría de directivos afirma que la **participación de los estudiantes en la Red** es en las actividades como campeonatos, festivales, movilizaciones, uno de ellos recuerda y califica como valioso que “alguna vez” invitaron a niños a participar en las reuniones donde se tomaban los acuerdos y recoger sus sugerencias.

*“Ellos participan en todas las actividades, se han hecho encuentros de folclore, también han habido actividades deportivas, también movilizaciones por el derecho a la educación, movilizaciones por salud, por el medio ambiente, ellos participan, son los actores principales y ellos están llamados a todo.”*

*“A parte de alguna actividad en conjunto, alguna vez ellos han participado en algunas reuniones cuando hacíamos las olimpiadas, invitábamos a uno que otro niño o niña para que vieran como eran los acuerdos y que sugerían*

*también, ellas o ellos participaban en los trabajos, como debiera ser, creo que fue una experiencia muy interesante que habría que retomar...”*

Todos los directivos **reconocen que el trabajo en Red es positivo**. Señalan la coordinación interinstitucional y el intercambio de experiencias como las estrategias que permiten conocerse y apoyarse mutuamente entre las seis instituciones de la red. Un directivo hace notar que la Red hasta ahora convoca más a los directivos y otro señala que la falta de reconocimiento de la UGEL interfiere en la participación de los profesores.

*“De una u otra manera ha influido, pero lo que si falta, sería hacer la labor entre docentes y estudiantes, porque casi las reuniones en Red han sido a nivel de puro directivos nomás, incluso cuando se ha mandado un representante docente a la reunión, no le han aceptado, entonces eso también, que el docente lo ve como: yo soy parte de esto, participo de esto ¿por que no puedo participar en la reunión?...”*

*“Yo creo que el trabajo en red es una estrategia positiva que hemos podido alcanzar, porque una escuela sola no puede avanzar y también sería un egoísmo de querer decir cual es la mejor y yo estoy haciendo lo mejor y me busco lo mejor, creo que cuando estamos en redes el trabajo se optimiza porque son 6 cabezas, son 6 directivos, son 6 comités del consejo educativo institucional, son 6 APAFAS y entre todos nos ayudamos y las 6 escuelas saben que es lo que esta pasando en cada una de ellas y entre todas nos apoyamos. Si la reunión es de profesores también igualito van intercambiando sus experiencias, van compartiendo sus materiales y eso hace posible que toda la red vaya creciendo en el aspecto pedagógico... también los niños ya no hay ese enfrentamiento de que yo soy mejor, sino que están mas juntos y cada vez mas estamos como instituciones amigas”*

*“... más que todo la participación empezó bien con los docentes, pero que es lo que ha pasado últimamente, porque la Red, más que todo cuando informan a la institución educativa, a la UGEL, no hay ningún estímulo, no atienden, entonces por eso el profesor ya no quiere participar, o sea, por ahí ha perdido la voluntad el maestro”.*

*“(...) el trabajo en red es interesante no solo por estas experiencias sino también nos lleva a otro espacio que es la solidaridad de los maestros como profesionales de la educación”*

A la pregunta: **de quién promueve más la participación la Red**, encontramos plena coincidencia en que lo hace con directivos, quienes toman las decisiones a partir de las cuales movilizan la participación de docentes y/o estudiantes en la ejecución de las actividades y en algunos casos de los padres de familia. Un directivo reconoce la necesidad de ampliar el trabajo con los estudiantes.

*“Más que todo de los directivos conjuntamente con los profesores, por supuesto los profesores, ya pues con los alumnos, pero también participan los padres de familia pero cuando hay un buen incentivo de los docentes”.*

*“Para tomar decisiones es de los directivos, pero cuando se trata de una actividad, según la actividad, si es para docentes, se moviliza a los docentes y si se trata de alumnos se moviliza también a alumnos ... depende de la actividad que se vaya a hacer para ver a quien se moviliza”.*

*“Mas para docentes, lo que faltaría es el otro espacio mas con los estudiantes,... habría que establecer algún mecanismo, especie de delegaciones, algún encuentro de análisis de los temas que hay en nuestra localidad, que se yo, el pandillaje, tal vez haya necesidad de abordarlo en algún momento con ellos, pero eso va a depender mucho como nuevamente seguimos en el trabajo en red y replanteemos algunos temas que no se han cumplido para lo siguientes años”.*

### **Percepciones y opiniones de los docentes coordinadores sobre la participación**

Sobre **que entienden por participación** los docentes coordinadores aluden a comprometerse, involucrarse, trabajar juntos, compartir tareas, aportar ideas, intercambiar experiencias, tanto a nivel de aula, escuela y red.

*“Es estar comprometido con un trabajo definido, que involucra a todos los agentes de la comunidad educativa”.*

*“Comprometerse en las actividades que se dan dentro y fuera de la institución y al nivel de red.”*

*“Participación, es un conjunto de varias personas que opinan y que dan ideas para un fin o un proyecto.”*

Con el propósito de verificar su nivel de participación indagamos por **las funciones que asumen** como docentes coordinadores, obteniendo respuestas como las siguientes:

*“Llamar a reuniones a docentes del ciclo y estar constantemente en coordinación con ellos”.*

*“Asistir a reuniones programadas, asumir responsabilidades y a la vez dar a conocer las actividades del ciclo, trabajar en equipo y coordinadamente”.*

*“(...) coordinar con los demás colegas de ciclo para elaborar unidades de aprendizaje, asimismo también intercambiar las experiencias, los avances las dificultades que podemos tener a nivel de maestros con la finalidad de que los alumnos sean los ganadores, los que sean mejores servidos”.*

*“ (...) a nivel de coordinadores de ciclos generalmente los fines de semana a veces nos reunimos para ver algunas situaciones que la subdirección lo requiera”.*

Respuestas que nos muestran una participación centrada en el grupo de docentes al cual coordinan. Sólo en un caso se alude a una coordinación entre coordinadores de la misma institución para casos específicos.

Respecto a **la frecuencia y agenda de reuniones**, en su mayoría se reúnen una vez al mes, con el propósito de elaborar las unidades de aprendizaje, revisar avances y logros, coordinar actividades de fechas cívicas. También realizan reuniones cuando surge alguna situación que lo amerite.

Sobre **la forma de tomar las decisiones en el grupo de docentes del ciclo o grado**, afirman que buscan el consenso, de no lograrlo, los acuerdos se toman por



votación. **A nivel de la institución educativa** manifiestan que los acuerdos se toman por votación, considerando buscar el consenso en lo posible.

Respecto a los “**espacios de participación**”, los docentes mostraron confusión con el término, debiendo nombrar los espacios formales establecidos en las escuelas (CONEI, Asamblea de Docentes, Comisión de evaluación, Consejo Académico, Comisiones de trabajo). Luego de la aclaración manifestaron que ellos participan en sus escuelas principalmente en la ejecución de actividades que se planifican como parte del Plan Anual a través de las Comisiones de Trabajo.

*“(...) jornadas pedagógicas, consejo de evaluación, CONEI...”*

*“(...) en el mes de diciembre (...) en las diferentes comisiones que hay y todos los profesores participan...”*

Sobre la **frecuencia de participación**, coinciden con los directivos en que se reúnen cuando es necesario:

*“(...) cuando hay interés con respecto a la comisión de evaluación, al CONEI, cuando hay algún problema en la institución, y en especial ahora que tenemos un programa especial para desarrollar un proyecto de investigación.”*

*“En las acciones que se toman en el colegio (...) todo el conjunto del CONEI tienen una reunión para tomar decisiones y tomar medidas...”*

*“(...) el comité de evaluación generalmente se reúne en el mes de marzo, de repente para evaluar algunos documentos de posibles contratos y acerca del CONEI cuando el director lo requiere, nos cita a una asamblea interna para ver algún problema y luego al final en una asamblea se da a conocer la situación”.*

En cuanto a su **forma de participación** la respuesta unánime de los docentes coordinadores es que lo hacen de forma directa.

Al preguntarles **sobre qué aspectos opinan los maestros** de su ciclo o grado, encontramos respuestas diversas:

*“(...) Siempre en las conversaciones, en los diálogos que tenemos a nivel de profesores en primer lugar a lo que se refiere el docente en relación a su labor pedagógica...”*

*“(...). la opinión se da más en cuanto a la parte administrativa de la escuela, también en cuanto a cómo se desarrollaron diversas actividades...”*

*“(...) este presente año (...) ante una ley magisterial, tuvimos reuniones, coordinamos, esclarecimiento sobre la nueva ley, (...) y los docentes hemos ido cuestionando y manifestándonos”.*

Como podemos ver, las opiniones van desde aspectos pedagógicos muy vinculados a su tarea cotidiana, pasando por asuntos a nivel institucional y en este caso un asunto nacional como es la nueva ley de carrera Pública Magisterial aprobada el 6 de julio del presente año.

Respecto a **las propuestas que hacen los docentes**, éstas se centran en las necesidades de cada institución educativa, por ejemplo: proyectos de innovación pedagógica, estrategias para mejorar la calidad educativa, mejoramiento de

infraestructura, limpieza e higiene, implementación de biblioteca escolar, mejoramiento de disciplina.

Varios docentes coordinadores **coinciden en criticar** el programa de capacitación y el poco tiempo de que han dispuesto en el 2007, debido a su participación en el Plan Nacional de Capacitación Docente organizado por el MED, en base a la evaluación censal docente (2006-2007).

*“(...) las capacitaciones... no cubren con las necesidades de los docentes (...) estamos saturados con mucho trabajo, el Ministerio de Educación prácticamente ha decidido nuestras vidas y por eso... se sienten incómodos todos los docentes”.*

**Otros aspectos criticados por los docentes** son el desempeño del director, el exceso de trabajo, la falta de reconocimiento y la poca identidad institucional.

*“(...) muchas veces el director no se encuentra en el centro educativo... eso incomoda un poco a los docentes porque hay cosas que no se puedan coordinar con el director”*

*“(...) posiblemente el director tiene buenas intenciones, sin embargo a veces se excede...”*

*“(...) la institución... se ha involucrado mucho en el trabajo y por ello es que nosotros mismos estamos molestas porque vemos que nos hemos comprometido en demasiadas cosas (...) porque las actividades se vienen unas tras otra... tratamos de sacar lo positivo... porque son necesarias todas esas actividades para nuevamente empujar a la institución para que siga creciendo y que siga avanzando...”*

*“(... ) hacemos tanto trabajo en aula y no es reconocido, en casa se desvanece y no se trabaja también a nivel de padres y lo que se refiere sobre todo a lo que es valores”.*

*“(...) la poca identidad con la institución (...) “*

**En relación a las decisiones** como expresión de participación, la mayoría considera que los docentes solo pueden decidir en sus aulas ya que todo está normado y no hay espacio para mayores decisiones. Los docentes coordinadores afirman que deciden:

*“(...) acerca de la participación de los padres de familia...”*

*“(...) en la parte de la unidad pedagógica (...) en cuanto al proyecto que tenga la escuela, hay opiniones y también decisiones de los docentes sobre que se va a hacer”*

Como coordinadores, **promueven la participación de los maestros de su ciclo** sensibilizándolos, escuchándolos, dialogando y compartiendo iniciativas de acuerdo a sus intereses, como se puede apreciar en los testimonios siguientes:

*“(...) sensibilizando, motivando, levantando el ánimo a cada profesora se está logrando realmente salir adelante.”*

*“(...) dar a veces la iniciativa, mira que te parece, vamos a hacer esto, yo voy a hacer esto, tu cómo vas a hacerlo, ...para que los demás te sigan, dar entusiasmo para de esa manera hacer un proyecto, hacer una actividad.”*

*“(...) prevalece bastante lo que es el compañerismo y el buen entendimiento que es muy importante para que la coordinación sea fructífera y prácticamente permanentemente estamos en constante diálogo en los momentos de recreo o cuando tenemos un pequeño espacio de descanso o a la hora de salida, de repente para coordinar algunas cositas que no están claras, ... “*

Los **docentes coordinadores participan en actividades de la Red** como Capacitaciones, Chasqui Olimpiada, Festival Folklórico, en reuniones de Red y en la Feria de Creatividad Docente.

*“(...) capacitaciones a nivel de docentes (...) escuela para jóvenes (...) presentaciones folklóricas a nivel de las escuelas...”*

*“(...) Generalmente participamos en las reuniones de la red cuando la institución de Tarea nos pide la participación...”*

*“(...) en talleres de capacitación, de lecto-escritura, ... matemática; también con los padres de familia hubo talleres,;lo de chasquiolimpiada, lo de la feria de innovación docente, básicamente eso, y la mayoría de la participación de los docentes se da en cuanto hacia el niño, que era sobre sus derechos, de la ciudadanía, del mismo docente, revalorar la labor docente...”*

La mayoría de los docentes coordinadores **conocen las Instituciones Educativas que conforman la Red de Cueva:**

*“(...) De abajo hacia arriba, el colegio el Morro, que ahora ha cambiado de nombre, luego el 2044 Virgen de Fátima, el 2061 San Martín de Porres, luego el Bolognesi y también esta el Maria Auxiliadora y al final está el República de Irlanda...”*

La mayoría de docentes coordinadores sostiene que **para la comunicación oportuna** entre docentes se comunican de manera personal y verbalmente, con excepciones de algunas actividades que requieran de un documento escrito:

*“(...) la comunicación es oral, verbal y oportuna...”*

*“(...) en forma verbal, así nos comunicamos, salvo algunas actividades que sean tratadas por oficio o por algún papel que realmente tenga de mucha importancia, ahí se tiene que hacer por intermedio de un escrito y se firma para ver la hora a que nos vamos a reunir...”*

**Para comunicarse con los directivos** la mayoría afirma que los docentes se ponen de acuerdo sobre lo que van a tratar, primero lo hacen con los subdirectores donde los hay y luego con el Director. En ambos casos es de manera verbal, sólo en situaciones muy formales lo hacen por escrito.

*“(...) Bueno, los docentes que están en mi grado cuando hay una inquietud, alguna necesidad primero me informan como coordinadora para darle el alcance a la subdirectora que es la responsable académica y si ya no nos escucha nuestro caso ya vamos donde el director en forma verbal y ya después a nivel de algún comunicado por escrito....”*

*“(...) Los profesores del grado nos ponemos de acuerdo para ir a hablar con el director y la subdirectora de acuerdo también del tema que se nos presenta...”*

*“(...) en forma verbal, pero cuando se requiere lo hacemos en forma escrita, si es de repente para hacer un pedido formal y lógicamente que quede bajo un documento de que algo se ha pedido...”*

En relación a los **temas o asuntos de comunicación con los directivos**, los docentes coordinadores sostienen que están referidos principalmente al aspecto Técnico Pedagógico o cuando surge algún problema.

*“(...) la parte de nuestra misma labor pedagógica, como avanzamos con los niños, que problemas se suscitan en el aula, sobre su rendimiento, conducta de cada niño, igual a veces los mismos padres de familia tienen diversa forma de opinar, de pensar y de ver la escuela y también recogemos sus opiniones y a veces también es motivo par poder comunicarnos con la dirección...”*

*“(...) Cuando se suscita un problema lo que hacemos nosotros es que nos vamos a la dirección para consultarle, hacerle saber el problema y tomar alternativas de solución...”*

### **Percepciones y opiniones de los docentes de aula sobre la participación**

Los docentes de aula **definen participación** como involucrarse, trabajar en forma conjunta y coordinada, compartir experiencias, actuar voluntariamente, dialogar. Hacen referencia a las actividades de la red.

*“...involucrarnos con las actividades, tener nosotros acciones donde nosotros podemos realizar de repente habilidades conocimientos o destrezas.”*

*“Realizar las actividades, programadas de manera conjunta con todos los representantes de cada institución educativa.”*

*“Trabajar de manera coordinada tratando...(de) mejorar nuestras destrezas, habilidades, involucrarnos con otros trabajos.”*

*“Es actuar voluntariamente, es mas beneficioso antes que nos impongan en el caso de los docentes se participa voluntariamente y se obtiene mayor beneficio.”*

*“Es compartir, dialogar en forma espontánea exponiendo sus diferentes puntos de vista, puede ser pedagógico, social.”*

Los docentes de aula coinciden en calificar **la participación en sus instituciones** como activa y en grupo, principalmente para coordinar la elaboración de las unidades de aprendizaje y realizar las actividades programadas a nivel de la escuela y de la red. Asimismo mencionan la actitud de compromiso para lograr la participación de todos y alcanzar sus objetivos.

*“La participación en nuestra institución es grupal, ... nos reunimos para hacer las unidades de experiencia, hay un coordinador, cuando hay reuniones en el colegio, siempre trabajamos en función a un objetivo.”*

*“(...) actualmente activa (...) mucho va a depender de la disposición que tiene el maestro y la capacidad de concientización que tiene el director para involucrar a todos sus trabajadores, (...) la participación es conjunta y todas las*

*actividades no solamente reuniones, sino también actividades por ejemplo de asistir a campeonatos, talleres y otros tipos de actividades, porque si los docentes o trabajadores de la institución no se involucran en las tareas entonces no podemos hacer nada, entonces es importante la participación en diferentes actividades no solamente cuando me convenga...”*

*(...) trabajamos con los padres de familia, con los comités (de aula), ... y también nos involucramos todos los docentes, (...) estamos pendientes de lo que pueda pasar en nuestro centro educativo y tratamos de mejorar cada vez más, (por ejemplo) esta actividad me ha salido bien, entonces, en el futuro voy a tener en cuenta esto, hacemos un balance de la actividad...”*

*(...) estamos trabajando por el beneficio de nuestros niños en forma coordinada con nuestros padres de familia tratando siempre de llevar adelante nuestra institución, pero lo que puedo yo observar es que como Red no nos estamos tal vez integrando como en años anteriores, ...”*

Algunos mencionan a Tarea, lo cual corresponde a los años previos e inicios de su conformación en red.

*(...) no sé si se debe a la falta de motivación de nosotros mismos o de nuestros directivos, tal vez ellos están participando en las reuniones y no están haciendo el efecto multiplicador porque ya hace algún tiempo que nosotros realmente no estamos activando en la red, trabajamos en nuestra institución...realizamos diferentes actividades pero ese trabajo fructífero que hubo con Tarea por ejemplo no se está dando, ... ahora me parece que es falta de comunicación, estar más al tanto de todo lo que se está haciendo a nivel de red.*

Los docentes de aula reconocen que cuentan con diversos **espacios de participación en las instituciones educativas**. Coinciden con los directivos y docentes coordinadores en señalar, en primer lugar, las comisiones de trabajo. Al respecto señalan que pertenecen a varias comisiones por lo que se incrementa su trabajo durante el año.

*“En mi centro educativo,...los maestros trabajan a nivel de comisiones,(...) en coordinación con sus comités (...) yo por ejemplo estoy en la comisión de la defensoría del niño y me he unido con la comisión de escuela de padres porque tienen similares objetivos, trabajamos en forma conjunta y hacemos charlas por decir, cada mes para nuestros padres de familia, invitamos psicólogos, personas preparadas...para que ésto redunde en bien de los niños y adolescentes.”*

*“(... ) estamos involucrados en diferentes comisiones de trabajo, a veces tenemos dos o tres, hasta cuatro comisiones de trabajo durante el año, inclusive si las actividades son muy grandes el trabajo es doble y se forman subcomisiones y seguimos cargando las comisiones...”*

Cuando se les repregunta y nombra espacios formales, la mayoría reconoce el CONEI y la Comisión de evaluación como espacios de participación a través de sus representantes, junto a representantes de padres de familia y estudiantes. Varios de los docentes presentes forman parte de alguno de estos espacios, que son relativamente nuevos en las instituciones educativas.

*“En mi centro educativo el CONEI, (...) yo particularmente no participo, (...) yo pertenezco a la comisión de evaluación, entonces cada vez que hay un*

*contrato de profesores yo participo en la evaluación del expediente (...) ahí asistimos subdirector, director y todos los docentes miembros de esta comisión de evaluación.”*

*“Actualmente yo pertenezco al CONEI de mi institución como representante del personal docente (...) nos reunimos con todos los integrantes para dar solución al problema, (...) cuando se va hacer algunas compras (con) ingresos de recursos en el colegio, porque ... alquilamos la cochera, (...) El comité de evaluación en el caso de contratos también participa y evalúa los expedientes, evalúa al profesor.”*

*“En mi institución tenemos el CONEI, también estoy en el comité de evaluación, ahí está integrado por dos profesores de inicial y tres de primaria y los padres de familia, yo estoy también en el comité, ... evaluamos el expediente después la clase modelo y todos los documentos del docente para el contrato y con el visto bueno de los padres que conforman la presidenta y la directora y todos los que integran.”*

**Sobre la frecuencia de reuniones en estos espacios**, los docentes de aula coinciden con los directivos y los docentes coordinadores en que no cuentan con un cronograma de reuniones, sino que se reúnen de acuerdo a las necesidades, especialmente para resolver problemas y tomar decisiones.

La percepción de los docentes acerca de **la recepción de sus ideas, opiniones y críticas es muy diversa**. Mientras unos pocos refieren que sus directivos aceptan y toman en cuenta sus opiniones, la mayoría dice que las escuchan, pero eso no significa que se tomen en cuenta (“se dejan ahí”).

*“(...) la directora es bien democrática y escucha a todos y trata de que todas las ideas se concilien, a veces hay discrepancias fuertes (...) tiene buenas estrategias para involucrar a todos y no hacer rivalidades.”*

*“En mi colegio... el director de esa parte si acepta, (...) respeta la opinión de cada docente”.*

*“(...) si es posible ejecutar la sugerencia lo hacen o sino simplemente lo escuchan y lo dejan ahí.”*

También hay quienes hacen referencia a actitudes no sólo evasivas sino autoritarias. Respecto a la aceptación de las opiniones de los docentes, un colega manifiesta que es necesaria la autoridad del director y que le corresponde tomar decisiones”.

*“Nuestras opiniones son escuchadas, pero son escuchadas por otros colegas en las reuniones, pero el director de repente en ese aspecto, es un poco autoritario, ... cuando no le gusta la opinión, prefiere ir a otro tema.”*

*“(...) a veces en las reuniones nosotros opinamos algo ... pero el director dice una frase y con esa frase ya terminó la reunión, ... damos nuestras ideas y pocos aceptan nuestras ideas.”*

*“A veces es necesario de parte de los directivos tengan autoridad en algunos casos es necesario que tomen la decisión.””*

Casi la totalidad de docentes **coincide en que a nivel de grado o ciclo, por ser pocos, es fácil llegar a consensos**. La votación se emplea en muy pocas ocasiones.

Los docentes manifiestan que tienen **participación directa y representativa** según la situación. Coinciden con directivos y docentes coordinadores en vincular la participación con la solución de problemas, incluso el CONEI convoca al conjunto de docentes para consultar cuando la situación es grave.

*“Depende de la situación, a veces es necesaria que sea directa, a veces por los que representan, en una situación representan o participan o dan su visión en algún caso, hay diferentes situaciones, se dan las dos formas.”*

*“Con relación a mi centro educativo se da también esas dos formas...”*

*“Cuando el problema es simple se soluciona a nivel del CONEI, pero cuando es más grave llamamos a los docentes y ahí vemos la solución del problema.”*

*“En mi institución también se usan de las dos formas, se programan las reuniones en el mes de marzo y durante el año, hay asambleas ordinarias y también cuando lo amerite también extraordinarias.”*

Todos los docentes coinciden en que **sus opiniones** se centran en el aspecto técnico pedagógico, que incluye el proyecto de evaluación y los proyectos de innovación. Además opinan sobre la infraestructura, administración y el aspecto económico.

*“En la parte técnico pedagógica hemos participado sobre todo en la elaboración del plan anual, de las unidades, de las actividades que se realizan durante el año, en eso el maestro opina más, da su mayor tiempo”.*

*“En nuestro centro educativo participamos más en el aspecto técnico pedagógico y también lo que es evaluación, como estamos llevando el programa de evaluación, ahí es donde todos nos involucramos en ese trabajo y también en las actividades que se realizan...”*

*“Mayormente los maestros, participamos en lo que es técnico pedagógico, en la programación, elaboración de planes y por supuesto también en lo que tiene que ver en el aspecto económico también damos opiniones, a veces cuestionamos también, cuando vemos cuando de repente los recursos no lo están realizando como debe ser.”*

*“(...) en la parte de mantenimiento, de la institución y también en la parte de dirección y la falta de cumplimiento, (...) del control de asistencias.”*

Los docentes de aula manifiestan que **hacen propuestas** principalmente en el aspecto pedagógico y se orientan a resolver problemas que afectan directamente a los niños, en la escuela y en la comunidad. Mencionan algunos ejemplos en que sus propuestas han sido acogidas (horario escolar y festival folclórico). Afirman que sus propuestas son flexibles, innovadoras, son fruto de la evaluación de experiencias anteriores y son grupales, pero no todas sus propuestas llegan a concretarse.

*“Sobre como trabajar en la elaboración de unidades, cómo hacer la planificación para nuestras clases... porque el centro educativo donde laboramos... no tenemos el espacio que se requiere para la elaboración de las unidades de aprendizaje.”*

*“(...) la planificación que hacemos durante el año se lleva a la mesa de debate y los participantes si no están de acuerdo con ciertas actividades, proponen*

*otras y llegamos a un acuerdo y siempre tratamos de conciliar y llegar a un acuerdo (...) hay planes que se aprueban pero suceden circunstancias durante el año que amerita modificar ese plan ...también se vuelve a poner en la mesa y se cambia, nada es intangible.”*

*“(...) luego también proponemos a veces algún cambio significativo por ejemplo el año pasado todos los colegas nos pusimos de acuerdo para proponer (...) que primaria funcionara todo en la mañana y todo secundaria en la tarde y el director aceptó esa propuesta ... y ahora estamos funcionando así.”*

*“(...) en nuestro colegio fruto de nuestra propuesta por ejemplo era trabajar la identidad y todos los años hacemos un festival folklórico con comidas típicas, la representación de cada región y bueno, sale muy bonito, ahí nos apoyan, los padres, alumnos, los directivos inclusive nosotros mismos nos ponemos la vestimenta, danzamos juntamente con nuestros niños y es algo muy bonito que gusta mucho a nuestros niños y padres de familia, de esa manera por ejemplo hemos propuesto trabajar la identidad.”*

*“Los colegas de mi institución más opinamos sobre el aspecto del problema infraestructura que carece la institución educativa, hay que elaborar un proyecto (... y en lo técnico-pedagógico que nos den un espacio dentro que sea tanto para nosotros y también que no nos afecte”*

*“(...) sobre los problemas que afectan directamente al niño, queremos buscar soluciones, (...) mejorar la calidad educativa de nuestros niños, de querer superar los problemas que nosotros vemos que están pendientes. Existen en nuestro colegio problemas diversos, de infraestructura, pero un poquito que eso lo dejamos más en manos del director...”*

En cuanto a **las críticas** de parte de los docentes, son múltiples, pero se concentran en los directores, sobre aspectos administrativos, trato personal, infraestructura, funcionamiento de biblioteca, sala de cómputo, la excesiva cantidad de proyectos y actividades que tienen que realizar.

*“Las criticas que hacemos es una parte para el director porque falta capacidad para el liderazgo...debe motivar a su personal contagiarse de ese ánimo para poder salir adelante.”*

*“(...) respecto al personal de servicio sobre la limpieza,...porque ellos no hacen una limpieza profunda en nuestras aulas limpian por decir el piso de una manera muy rápida...”*

*“En mi centro educativo las criticas principales es con respecto al tiempo de que no tenemos espacios para reunirnos en grados para programar... “*

*“Lo que yo también siempre critico, es el funcionamiento de la sala de cómputo, a mí me gustaría por ejemplo que la sala de cómputo nos diera las facilidades de poder lograr todo lo que deseamos, hay algunas máquinas que a veces no funcionan, se cuelgan y no hay CD que de repente necesitamos, programas para que la educación sea mas eficiente y de mejor calidad, ... “*

*“En mi escuela criticamos más en el aspecto administrativo, que no hay una buena atención tanto para el docente ni ...para los padres de familia... el trato a veces que no es muy amable de parte de no de todos los directivos sino de algunos que trabajan dentro de ese sector de la administración.”*



*“(...) nuestros salones no tienen luna, en invierno pasamos épocas de frío, en todo caso si se le otorgan lunas son para unos cuantos salones o sea no cubre el cien por ciento de las necesidades (...) Por la falta de seguridad, constantemente tenemos robos, ya sea de los armarios, de los materiales...”*

*“(...) referente también al gran número de actividades y proyectos que se programan que a veces el tiempo tampoco no nos da, mas que este año estamos bien premiados con tanta tarea, monitoreo, evaluaciones y capacitaciones, también eso depende mucho de nosotros, ...esperamos que este año pongamos un poquito mas de nuestra parte para evitar formar tantos proyectos...”*

Varios coinciden en **críticas** al manejo económico, pero en dos direcciones. Una, en cuanto a la falta de rendición de cuentas sobre el balance de la institución. Otra por el gasto que ocasionan las actividades a los propios maestros. en un caso se menciona que se trata de críticas constructivas.

*“Tenemos bastantes críticas en relación al manejo y al cumplimiento de las funciones al director, ...desde que entró no rinde balance de la parte económica del centro educativo entonces, ahí hay críticas ... “*

*“La parte económica es el punto débil, cuando en la institución hay ingresos, también en mi colegio ha sucedido eso anteriormente, había muchas cosas escondidas y los directores eran muy arbitrarios, ... como es el director su palabra es ley y ellos son los que ordenan y los demás tienen que obedecer, entonces ahí el clima se rompe ahí. Actualmente las críticas son positivas, estamos trabajando de manera conjunta con un solo objetivo.”*

*“(...) y también respecto a lo económico, nosotros trabajamos con proyectos de innovación todos los años, cada uno nos dividimos los proyectos para realizar las ambientaciones los gastos que se hace sale de nuestros bolsillos, entonces en esos aspectos es un poco fastidioso, sobre eso son las críticas.”*

La mayoría de docentes manifiesta que la posibilidad de **tomar decisiones** se restringe a su aula. Sin embargo, mencionan que participan en la toma de algunas decisiones, mediante su voto, en asambleas convocadas por los directores, pero que en el director se centra la toma de decisiones. Incluso en un caso se dice que los maestros han tomado decisiones justamente cuando ha habido cambio de director. Nuevamente aparecen las comisiones de trabajo como espacios donde los docentes toman decisiones y que por lo general estas decisiones son respetadas.

*“En mi caso las decisiones en las asambleas donde el maestro ha tomado la decisión ha sido cuando ha habido cambio del director, ahí es donde el maestro pone sus opiniones y tomamos una decisión en conjunto, en otros casos se respeta las comisiones de trabajo, la decisión que haya tomado ...”*

*“La decisión que toman los profesores es algo limitado, no podemos decidir nosotros, decidimos en una asamblea cuando convoca el director y él somete a votación, ... por otro lado nosotros como docentes solamente podemos decidir a nivel de aula, ... podemos modificar, pintar, ambientar, etc. y más allá no tenemos más autoridad para decidir.”*

*“Nosotros mayormente como acaba de decir el colega tomamos decisiones en nuestras aulas conjuntamente con nuestro comité y también podríamos decir a*

*nivel de comisión porque nos reunimos en pequeños grupos y ahí tomamos decisiones, ... eso es prácticamente lo que nosotros decidimos....”*

*“Ah, no para hacer una actividad o un proyecto, opinamos todos y la mayoría lo que se acuerde, se respeta.”*

Respecto a los **mecanismos de comunicación con directores y subdirectores** se observa que en las instituciones que tienen subdirector, es con ellos con quienes los docentes tienen mayor comunicación. En la mayoría de casos se privilegia la comunicación directa, personal y en reuniones, tanto cuando es por iniciativa de los docentes como cuando es por iniciativa de los directivos. Es menor el uso de la comunicación escrita, mas por ausencia del director.

*“Los mecanismos que nosotros a nivel de colegio manejamos es un poco más directa, cualquier necesidad que tengamos, nos acercamos tanto a la dirección como a la subdirección y coordinamos directamente (...) “*

*“Nosotros también así lo realizamos en forma directa, tanto...cuando vamos a solicitar algo al director a la subdirectora o sino, a la viceversa ellos se acercan a nosotros todo en forma directa.”*

*“Nosotros también lo hacemos de manera directa y también dependiendo de que cosa sea, de manera escrita, otra forma de comunicarnos, cada mes en nuestras reuniones para programar siempre nuestra subdirectora hace informes, ... allí nos comunicamos, dialogamos de algunas cosas...”*

*“En mi institución, tenemos un cuaderno de comunicados cuando es para todos los docentes...cuando es personal nos mandan un memorando y nos citan para esa fecha, o sino también es verbal que nos comunican...”*

*“Con la Dirección lo hacemos mayormente, las profesoras por escrito porque no se le encuentra a mi Director y a través de las coordinadoras...”*

**La frecuencia de reuniones**, a diferencia de lo manifestado para otros espacios, los docentes de aula coinciden en que tienen un día semanal establecido de reunión, pero como el es tiempo insuficiente, buscan momentos adicionales para concluir sus programaciones y hacer coordinaciones, que muchas veces implica horas extra.

*“A veces los lunes o los viernes, de acuerdo a como hayamos podido terminar la semana, a veces necesitamos consolidar... entonces buscamos un espacio en la semana de todas maneras una vez.”*

*“... los días jueves tenemos más horas en la mañana y si queda algo pendiente, ya en la hora del recreo cuando vamos a tomar el refrigerio en el cafetín, ahí concluye.”*

*“Nosotros también aprovechamos la hora de talleres, los días martes y de hecho, cuando nos falta tiempo, cualquier día de la semana nos quedamos, cuatro o cinco de la tarde.”*

Todos los docentes de aula sienten que sus colegas, en sus equipos, **acogen sus ideas y propuestas**.

*“Sí, siempre nuestras ideas, bueno las más, siempre han sido aceptadas, porque lo hago en una forma clara...”*

*“Sí son aceptadas mayormente.” “Sí, las más son aceptadas por el grupo.”*

En cuanto a la **participación de los docentes de aula en la red**, podemos diferenciar dos grupos de respuestas. Uno mayoritario (07), afirma que viene participando hace varios años en las distintas actividades que realiza la red. Otro grupo minoritario (02) dice que participan pero de manera limitada. La actividad más mencionada es el encuentro de creatividad docente que promueve la innovación pedagógica.

*“En las propuestas que vienen dentro del plan que propone la red durante el año, ahí participamos.”*

*“Por ejemplo participamos en las ferias pedagógicas que hay de creatividad docente, participamos en el festival de danzas que hay desde hace dos o tres años que vienen organizando, anteriormente se ha participado también en los campeonatos, en las olimpiadas, en los talleres, en las capacitaciones siempre estamos participando.”*

*“Mayormente, ahorita, se está participando más en lo que es las ferias de creatividad docente porque anteriormente se participaba más sobre los derechos del niño todas esas actividades y ahora mas lo que es ferias.”*

*“Se ha participado con lo que se ha programado en la red, ya el año pasado un poco menos, se ha disminuido y este año ha sido el folklore y que hubo sobre culminación del PEI en la última reunión que hubo.”*

Algunos docentes mencionan actividades de Tarea, en las que han participado, debido a que apoyó y apoya la iniciativa de conformar la red en Pampa de Cueva, que surgió del trabajo de promoción de los derechos de los niños en el distrito de Independencia.

*“Particularmente yo asistía casi seguido a las actividades de Tarea pero hace tres años que mi colegio ya no participa en las actividades de Tarea, la ultima vez que hemos asistido ha sido a la iglesia a hacer unos talleres.”*

Sobre como los docentes de aula **promueven la participación de los padres de familia** identifican como el principal espacio los comités de aula, luego la APAFA, la escuela de padres, talleres, actividades deportivas y los proyectos institucionales. Reconocen los comités de aula, como el espacio donde interactúan directamente con ellos, en reuniones periódicas donde se organizan y toman acuerdos: ambientación mensual del aula, actividades económicas pro navidad, periódico mural, biohuerto, entre otras. Sobre la participación en la APAFA sólo mencionan las asambleas y como actividad las jornadas de limpieza, lo cual indica que tienen poca información a este nivel.

*“(…) nosotros organizamos por grupos de trabajo, ... por decir un grupo de padres que se organizan para las fechas del mes, ellos tratan de involucrarse en ese mes, que les toca, la ambientación, ...los otros padres ya saben cual es su tarea, ... en todo tratan de apoyarnos, (...)se involucran en todo el trabajo de año, después también en las reuniones, en las actividades que hay a nivel de todo el centro educativo.”*

“Hacemos actividades de tal manera que el padre de familia tenga una tarea dentro de esa actividad (...) por ejemplo ahora, estamos trabajando en la parte desértica de nuestra institución, tratamos que el padre también participe ahí, ellos que han hecho, una jornada para limpiar toda la tierra, el cemento, (...) también cuando hacemos las reuniones y vamos a tomar acuerdos entonces los padres de familia se involucran en esa actividad, porque desde el momento que ellos toman un acuerdo, es por que van a participar (...) cuando se siente ajeno ...el padre va a

estar siempre aislado, mirando nada más de afuera, pero cuando se involucra y ha hecho algo ahí, es como que si les pertenece, y si les pertenece entonces lo van a cuidar, se van a esmerar.”

*“(…) participan en la creación del biohuerto, (...) participan en deporte, ... a ellos les gusta bastante participar, ahora activamente participan en la escuela de padres, donde se ventilan los problemas de familias desintegradas, de problemas de aprendizaje de los niños, tenemos nosotros la ayuda de una psicóloga que se encarga de hablarles a los padres de familia sobre estos temas.”*

*“Los padres de familia participan mayormente en lo que son las ferias de folklore, eso les encanta, también en aula, en actividades pro-fondos económicos de aula por ejemplo el nueve tendremos una actividad pro-fondos para la navidad de los niños de la sección (...) pero a nosotros nos gustaría que apoyen más en las tareas diarias de los niños, en eso falta un poco.”*

*“En las reuniones que convoca la APAFA, ellos acuden masivamente, y toman sus acuerdos en bien de la institución.” “Los padres de familia de la institución participan a través de jornadas de limpieza que programa la APAFA, en las reuniones de los talleres de escuela que se hacen.”*

Los docentes coinciden en que **la frecuencia con que son convocados** los padres es cada dos o tres meses, por la directiva de APAFA y/o por la dirección.

*“Bueno en mi institución lo hacen cada dos meses, cuando ya cree que es necesario, eso se hace cargo ya APAFA, los llama en las reuniones de escuela de padres, que lo hacemos también cada dos meses.”*

*“También así es periódico, cada tres meses, cada dos meses, creo que cuando la dirección necesita de tomar algunos acuerdos con los padres los hace llamar.”*

Todos los docentes coinciden que las **opiniones de los padres**, tanto a nivel de aula, como de APAFA, se centran sobre el aspecto económico y el desempeño de los docentes. En el aspecto económico piden que se les rinda cuentas de sus cuotas y actividades económicas que realizan, pero además expresan desconfianza hacia sus dirigentes. También manifiestan descontento por los gastos que les generan algunas actividades.

En cuanto al desempeño docente, algunos padres controlan la asistencia de los docentes, comparar el trabajo entre un maestro y otro para decidir con quien deben estudiar sus hijos. En algunos casos las expresiones de los maestros reflejan su desacuerdo con actitudes controlistas de los padres y califican sus críticas de poco informadas.

*“En la parte económica, ellos opinan y a veces quieren tomar decisiones, la parte económica es el punto débil en mi institución, también opinan sobre el trabajo y las responsabilidades del maestro, controlan la hora de llegada están en la puerta..., comparan el trabajo entre uno y otro, siempre están pendientes de lo que se hace, a veces son muy sueltos en expresarse y muy ligeros... ellos no conocen hasta donde tienen sus límites para poder decir o hacer o tomar decisiones.”*

*“En mi caso también como dice la parte más crítica es el aspecto económico en mi aula, que hacen con los recursos, el comité de aula se está agarrando ... y también con respecto ...de la APAFA, que damos nuestra cuota, que todo es dinero, en ese aspecto y también en el aspecto pedagógico comparan.”*

*“Ellos opinan ...en este momento que son muchas actividades, y les demanda gastos están centrados ahí, quieren mejorar para el próximo año.”*

*“En relación a los padres de familia (...) comparan una aula a otra ... como están avanzando, ellos tienen una crítica, ya tienen una idea de cada docente entonces, ya están preparándose para el próximo año entonces a que aula ... va a llevar a su niño, si eso es una decisión de ellos.”*

La mayoría de docentes manifiesta que **las propuestas de los padres** son para mejorar la infraestructura de la escuela: cerco, toldo, aulas, frontis, puerta. También que se disminuyan las actividades debido a que generan gastos. En un caso, se critica que los padres prioricen la infraestructura sobre otras necesidades como es la compra de computadoras. Sólo un docente afirma que los padres sólo critican y no hacen propuestas.

*“Las propuestas que hacen es en la infraestructura, ellos quieren ver el dinero que entra mensualmente, gastado en algo que puedan observar, por ejemplo hay mucha discrepancia en la calidad educativa en ese aspecto ellos quieren lo material (más) que la calidad educativa, si vamos a poner ...para que ellos puedan decidir si comprar computadoras y de repente hacer una loza o hacer algo que ellos proponen de una infraestructura o un aula, dicen mejor vamos hacer un aula porque eso es lo que van a ver, la computadora todavía no, no lo usan, ... la parte tecnológica todavía no toman conciencia de lo que significa en la actualidad.”*

*“En el aula también lo que ellos proponen es ... mejorar el aula, después el frontis del centro educativo mejorar, o sea en el aspecto de infraestructura.”*

*“(...)nosotros tenemos acá un cerrito que a veces es un poco riesgoso que los niños suben, entonces los padres proponen poner una puerta, poner una reja.”*

*“Los padres de familia lo que más opinan es porque ... por intermedio de la dirección no pide ayuda, hacen gestiones, para conseguir una mejora en la infraestructura, ...”*

*“Sí, hay muchas críticas, pero también hay algunas propuestas como (...) que no haya muchas actividades que generalmente demande gastos, eso es lo que más, a veces los padres no tienen en el aspecto económico, ...para que el niño pueda participar en tantas actividades.”*

*“(...) yo casi no escucho propuestas interesantes, bonitas que conlleven a que se mejore el colegio, ellos se abocan a las críticas. Casi propuestas, no, no tenemos.”*

Como ya han manifestado los docentes de aula **los padres hacen críticas** sobre el aspecto económico y sobre el trabajo de los docentes.

Sobre los aspectos en que **deciden más los padres de familia** los docentes de aula no tienen respuestas concretas. Reiteran que no hacen propuestas. Otros dicen que no hay problemas porque trabajan coordinadamente con el director de la institución. Sólo una docente manifestó que en su institución la opinión y decisión de los padres se ha sentido sólo para cambiar a los directores. Se podría deducir que los padres tienen muy poca opción para tomar decisiones en las instituciones educativas o que los docentes no tienen información al respecto.

*“En mi colegio toda la bulla que le han hecho a los directores, el director se va y se va, es fuerte la presión de los padres, sobre todo en esos aspectos porque*

*en otros aspectos han opinado, se han involucrado, pero al final la decisión la tomamos nosotros, ellos toman decisiones dentro de su jurisdicción como APAFA, (...)pero cuando surgen problemas institucionales es fuerte la presión del padre de familia.”*

*“En lo que respecta, a lo que yo escucho, siempre se quejan de lo que quieren opinar en una reunión, pero cuando están en reunión de APAFA, según los comentarios que nos hacen llegar opinan diez, quince y el resto se calla.”*

Para mantener **comunicación con los padres**, los docentes emplean diversas formas. La conversación, sea a la hora de entrada, salida o en días que se han fijado para atenderlos aprovechando las horas de educación física o talleres que deja horas libres a los docentes; la comunicación escrita, sea citación a reunión, comunicados; a diferencia de directores y coordinadores la mayoría de docente utiliza el cuaderno de control de los estudiantes. También las reuniones, generalmente mensuales (comité de aula). Algunos docentes critican que algunos padres no se acercan para saber sobre la situación de sus hijos.

*“Las reuniones constantes y como trabajamos en un solo turno a la hora de salida nos estamos reuniendo, para cualquier situación del momento y ellos también se acercan cuando tienen alguna dificultad, ... directamente a conversar.”*

*“(...) cuaderno de control, las asambleas, las reuniones que se hacen de cuando en cuando, la hora de educación física, la hora de salida o entrada directamente en conversación con los padres de familia.*

*“A través de los cuadernos de control, se le informa al padre como va el niño, lo que se necesita, ... además también por medio de citaciones se les manda a los padres para las reuniones mensuales que tenemos y si es algo urgente por conducta o aprendizaje del niño, es también a través del cuaderno de control y en forma verbal.”*

Los docentes coinciden en que **promueven la participación de los padres** a través de las comisiones que organizan con el comité de aula al inicio del año. Se puede notar que la participación que se promueve está en función de lograr la cooperación de los padres para resolver problemas concretos: cuidado del aula, desarrollo de las unidades de aprendizaje, actividades programadas en la institución y en el aula.

*“(...) en mi aula, los padres en la primera reunión se distribuyen por grupos para cada fecha cívica, para cada actividad que hay en el aula, en el colegio también y de igual manera para la limpieza del aula...”*

*“Por grupos de trabajo, se les organiza para la limpieza, o también se les invita a participar en unidades de trabajo, a ver que necesitamos hacer alguna actividad y a las mamás se les invita para hacer actividades, ya sea para que preparen un potaje, para hacer un material didáctico y vienen los niños y se hace una clase conjunta.”*

*“La participación de los padres la promuevo mediante las comisiones que se forman a comienzos de año porque ya tenemos nosotros de antemano la relación de las actividades que se van a realizar y a cada grupo de cinco se les va a pasar la actividad que les toca (...) los padres participan entusiastamente, bueno a mitad de año porque después eso se va perdiendo, porque ya los padres un poquito que se van alejando, de acuerdo como pasa ya el tiempo.”*

Respecto a **prácticas de los estudiantes para participar en el aula** (pedir la palabra, esperar turno para hablar, escuchar las opiniones de sus compañeros, criticar sin

ofender), algunos docentes manifiestan que los estudiantes piden la palabra o levantan la mano para intervenir. La mayoría de respuestas se refieren a la motivación que hacen para lograr que todos participen, sobre todo animando a los más tímidos y utilizando diferentes medios, no sólo la palabra oral.

*“(...) cuando quieren participar, dar su opinión, lo hacemos de manera democrática o sea los niños tienen la palabra para poder opinar, para poder proponer, buscamos la forma que todos participen, algunos tienen habilidades en dar una opinión crítica, hay otros niños que no se expresan mucho, de repente algunos no puedan expresarse vía oral y de repente de manera escrita lo pueden hacer o otras habilidades que ellos tengan.”*

*“En mi caso los niños participan de manera democrática levantando la mano y dándoles bastante confianza, algunos son tímidos, no quieren hablar entonces ya los otros le hacen barras, tu puedes, tratan de animarlos y darle mas confianza.”*

*“Nosotros siempre elaboramos normas del aula, entonces ellos cuando van a opinar levantan la mano, de esa forma se le da participación a todos los niños, pero hay algunos que solamente quieren opinar ellos y tenemos que tener la forma que todos participen en el aula.”*

Un docente relaciona la participación con el desarrollo de liderazgo en los estudiantes.

*“Su participación en grupo de los niños es muy importante, porque de ahí también de ellos salen los líderes (...) ellos participan en forma dinámica, activa y también de manera responsable.”*

A la pregunta **en qué les gusta participar a los estudiantes** los docentes dicen que a ellos les causa satisfacción las actividades artísticas (dibujar, cantar, recitar, dramatizar y las actividades deportivas); esta preferencia puede ser un indicio de que les gusta tener libertad para expresarse. Sólo un docente menciona que les gusta “salir a la pizarra a hacer los ejercicios de matemática”.

*“(...) les gusta formar grupos y dibujar.”*

*“Lo que mas les gusta es cantar y sobre todo hacer sus dramatizaciones, ellos lo hacen con tanto realismo, será porque viven en la zona ven tantas cosas y lo hacen muy real, les encanta la participación, hacer las dramatizaciones en el aula.”*

*“(...) juegos, de educación física, les gusta esa dinámica de correr, formar grupos.”*

*“Les gusta salir a la pizarra a hacer los ejercicios de matemáticas, les gusta cantar, recitar, les gusta actuar.”*

Los docentes mencionan que **para promover la participación de los estudiantes en el aula** emplean la motivación, la confianza, el ejemplo y en algunos casos la presión. La mayoría coincide en que es necesario tener en cuenta las habilidades y talentos de los estudiantes, una docente reconoce que los “obliga” con el propósito de que todos participen durante el año, pero que finalmente esas actividades, cantar, bailar, les gusta a todos.

*“Motivarlos, (...) para que el niño también se involucre y no se sienta menos, porque hay niños que se conoce que tienen ciertas limitaciones y él lo sabe entonces el punto es que el niño se sienta bien y pueda involucrarse en esa actividad, ... no todos los niños deben participar en cierta actividad, (...) yo los hago participar de acuerdo a sus talentos eso no quiere decir que tampoco no*

*lo va hacer, si lo va hacer pero reconocer el talento que tiene por eso desarrollar esa habilidad entonces el niño que es un excelente futbolista participa en fútbol, los otros también van a participar en otras actividades crear, redactar, en escribir, o en cantar, o bailar, (...) un niño participa de acuerdo a sus habilidades...”*

*“Yo creo que los obligo un poco más a participar, para el calendario cívico vamos a hacer tres grupos por decir para participar en lo que es danza, les toca dos fechas o tres, les digo les va a tocar en esta fecha y otro grupo para otro de tal manera que es como una obligación y de paso están participando, (...)en el aula, por ejemplo les obligo a (entonar) canciones, es parte del arte, todos tienen que cantar, yo estoy mirando quien canta o quien no canta, como que les obligo un poco y también hacen lo que les gusta, los motivo a hacer lo que les gusta.”*

*“Para que todos participen hay que darles confianza desde un principio(...)así ellos no tienen problemas de participar, ellos participan pero de acuerdo a lo que mas les gusta también. No en forma obligatoria.”*

*“Trato de dar primero el ejemplo, ya sea cantando primero yo, recitando yo, luego pido que ellos, a ver si me pueden imitar o lo puedan hacer mejor y salen bastantes y todos quieren hacer lo mismo, llega un momento que yo me siento y ya los maestros son ellos y entonces de esa manera los motivo para que participen en el aula.”*

Sobre la **participación de los estudiantes en la institución educativa**, los docentes refieren que participan en concursos y en actividades artísticas, para lo cual se preparan. Una docente mencionó que en la formación general invita a los niños a participar brevemente.

*“En actuaciones los niños voluntariamente, ...últimamente hemos tenido el día de la canción criolla y ellos han participado muy bien, pero eso sí, no les gusta perder. A mi salón no le gusta perder, y cuando pierden se ponen tristes y dicen, “señorita ha habido trafa”.*

*“Bueno, yo lo hago en la formación, ... cuando me toca mi turno, diario participa un alumno, hace una adivinanza, un trabalenguas, un pequeño sketch de cinco minutos, así nada más de su vivencia de ellos.”*

*“En la institución se llevan a cabo muchas actividades y se presentan números artísticos, en la cual los niños pueden participar muy a gusto y se preparan para salir, ....”*

*“ (...) por ejemplo hoy día mismo en la formación que tenemos en el patio el subdirector sacó a tres alumnos para que le ayuden a hacer formar a los alumnos, hacer rezar y hacer cantar el himno nacional, ellos participaron en forma involuntaria, (...) pero lo hicieron tan bien que se quedaron contentos, motivados y felices.”*

Sobre los **mecanismos utilizan para comunicarse entre docentes de manera oportuna** hay coincidencia en que es directa. Dialogan en horas de entrada, salida, recreo y horas “libres” cuando sus estudiantes tienen clase con otro docente. En segundo lugar están las reuniones y tercero la comunicación escrita. Un docente señala a partir del mes de agosto tuvieron limitaciones por la capacitación del ministerio.



*“(...) entre docentes lo hacemos de forma directa cuando requerimos alguna cosa coordinar con otra colega nos acercamos o ellos se acercan a nosotros... ahora también los profesores nos reunimos en comisiones ahí también tenemos intercambio de ideas para llegar a una solución.”*

*“Aprovechamos los espacios libres por ejemplo a la hora de recreo, hora de salida para ponernos de acuerdo entre docentes o con los demás trabajadores.”*

*“En reuniones, pero poco ahora en este año, estamos un poco aislados, poco nos comunicamos, no hay tiempo, al menos a partir de agosto cuando tenemos la capacitación del ministerio, a veces que ni nos vemos.”*

*“A veces lo hacemos por escrito, por factor tiempo y en forma verbal.”*

Para **comunicarse entre docentes de grado o ciclo** el mecanismo común es la reunión para elaborar las unidades de aprendizaje, pero la frecuencia varía según la institución educativa. Algunas escuelas tienen reuniones semanales o mensuales, dentro del horario escolar. También aprovechan la hora de entrada y de recreo para hacer coordinaciones puntuales. Además utilizan horas extras, generalmente después de la salida.

*“Tenemos reuniones semanales se puede decir con los colegas de ciclo para ver como se están programando las unidades que tenemos que avanzar de manera uniforme, (...) para coordinar, preguntar y avanzar de esa unidad.”*

*“Coordinamos la unidad cada mes con la profesora del otro grado y también en la semana (...) hasta donde hemos avanzado y que nos falta.”*

*“Si, fuera del horario de clase, una media horita así nos reunimos para ver.”*

En cuanto a los **mecanismos que utilizan los docentes para comunicarse con los directivos**, manifiestan que para tratar asuntos personales y para opinar o sugerir sobre algún asunto que les preocupa lo hacen en forma directa, dialogando sea con el director o subdirector. Otro mecanismo es hacer llegar sus opiniones o desacuerdos a los directivos a través del coordinador de ciclo o su representante en el CONEI. Un tercer mecanismo es utilizar documentos escritos, formales, generalmente cuando se trata de solicitar permiso y justificar inasistencias. Estos mecanismos se utilizan a criterio de los docentes.

*“A veces lo hacemos directamente los maestros y la directora siempre está atenta y a veces a través de representantes, el CONEI, o coordinador de ciclo o de repente los que están en infraestructura en el caso de la institución pero normalmente los docentes se acercan directamente a la directora.”*

*“... se puede decir el contacto directo, (...) de acuerdo a sus necesidades, se acerca a la dirección consulta y absuelve, donde haya ido a la dirección o a la subdirección, tenemos otro medio (...) a través de nuestro coordinador de grado que a veces no estamos de acuerdo en algún punto y a veces el coordinar o coordinadora va a solucionar eso con la dirección.”*

*“(...)a veces en forma verbal, o cuando tengo una cita o un control médico, lo hacemos por escrito. Más por escrito.”*

**El mecanismo para comunicarse con los padres** más utilizado por los docentes de aula es el cuaderno de control de los niños, que también es usado por los padres. Un segundo mecanismo es el diálogo directo en horas de atención establecidas a nivel institucional. El tercero es el diálogo a la hora de ingreso o salida, sobre todo en las instituciones en que el ingreso de los padres es restringido. Los docentes dicen los padres utilizan el diálogo personal cuando se trata de un asunto urgente o muy importante.

*“Lo hacen por escrito y creo que cuando es para ellos de suma importancia, se acercan y lo hacen en forma verbal. A través de su cuaderno de control.”*

*“(…) se comunican conmigo de forma escrita, a través del cuaderno de control de sus hijos, me dicen “señorita, mi niño no ha podido cumplir su tarea por equis motivo..” o también cuando es de suman importancia se acercan al día siguiente, a primera hora, en las mañanas.”*

*“Sí, también se comunican a través del cuaderno de control para justificar o para conversar por alguna causa que el niño no fue, por enfermedad o también ellos buscan ingresar, pero tienen el ingreso muy restringido, o sea, no pueden ingresar en cualquier momento”*

**La participación de los padres de familia en la Red** según las respuestas de los docentes, es bastante limitada. En este caso, se identifica participación con ayuda o colaboración, en el mejor de los casos en la elaboración de los trabajos.

*“... han participado apoyando a los chicos, el año pasado cargaban las mesas de la Municipalidad porque ellos no lo han proporcionado, ellos llevaban y traían.”*

*“Sí, más que nada su participación nos ayudó para llevar los materiales.”*

*“También en la Feria Pedagógica, ya sea para la preparación, construcción, elaboración de los trabajos, o ya sea para poder colocar la mesa o preparar la exposición.”*

**Respecto a la participación de los docentes en actividades organizadas por la red**, mencionan: Campaña por los derechos de los niños, Feria Pedagógica, Chasqui Olimpiada, Encuentro de Creatividad Docente, Jornadas de Capacitación Docente, Actividades deportivas.

Los docentes identifican como **aprendizajes de su participación en la red**: integrarse con colegas de otras instituciones, elaborar unidades de aprendizaje, trabajar en equipo, utilizar nuevas técnicas y metodologías, compartir experiencias y socializarse. Sin embargo, consideran que estos aprendizajes se han estado perdiendo. En este punto los docentes incluyen actividades propias de la Red, las organizadas por Tarea y por el Ministerio de Educación.

*“Lo que habíamos aprendido es trabajar en equipos, de repente hacer la programación juntos, ... el por que y para que de la unidad que vamos a trabajar y que sea a nivel de colegio pero hace ya un tiempo eso se estuvo perdiendo ya cada quien estaba queriendo trabajar con su grado nomás, hasta que nuevamente han ido a la capacitación del Ministerio de Educación y como que se está nuevamente retomando.”*

*“(…) lo que ahora nos están enseñando, ya nosotros entendemos ya no nos parece algo muy difícil como para otros colegas que no han estado así, y constantemente nos hemos estado actualizando mas que todo trabajar en equipo.”*

*“Lo que más hemos aprendido de la red, es a compartir, sobre todo como persona a sociabilizarnos y también las experiencias que son muy enriquecedoras para todo colega. Las experiencias son muy importantes porque también aprendemos nuevas técnicas, metodologías, y eso nos ha servido bastante para surgir mas como profesionales y además también llevar enseñanzas a los niños y niñas.”*

Encontramos opiniones divergentes sobre el trabajo de Tarea en la Red y en sus aprendizajes:

*“...a través del ministerio de educación hemos retomado ese punto, lo que Tarea inició, ...que todo el distrito hablemos un solo idioma en hacer nuestra unidad de aprendizaje, (...) esto ahorita el Ministerio de Educación a través de la monitora nos ha sugerido ... que del primer grado al sexto grado vamos hacer una sola idea...”*

*“En los talleres hemos aprendido a mejorar nuestra calidad educativa, en otros tipos de actividades siempre nos estamos integrando, nos estamos conociendo entre colegas de otras instituciones, organizamos un trabajo más colectivo, pero se está dejando poco por lo menos en mi institución, en ese aspecto habido siempre un poco de críticas de parte de los docente en cuanto a la forma de cómo Tarea ha estado trabajando, ... siempre que vamos, esto es como se expresan, nos hacen trabajar y trabajar, recogen todos sus pápelografos y se los llevan, es una critica del cual el docente no se ha visto quizás parte de Tarea, sino como una institución ajena que viene a realizar un proyecto en beneficios particulares, (...) Tarea no se está involucrando, siempre ha sido sólo docentes, docentes pero sólo no puede hacerlo todo, quizás ahora mas adelante me gustaría que involucre también a los padres de familia...”*

**Sobre los espacios o mecanismos de la participación de los estudiantes en su aula** (Consejo de Aula, Asamblea de Aula, Brigadas, Equipos de Trabajo), las respuestas de los docentes son dispersas. Algunos no responden sobre la participación de los niños en el aula a su cargo sino en otras aulas. Otros se refieren a espacios de participación de los niños a nivel institucional. Los que opinan sobre su aula mencionan los grupos o equipos con responsabilidades específicas, las asambleas de aula, las elecciones, las brigadas, las campañas para mejorar la lectura. Además están las actividades del plan anual a nivel institucional en las cuales participan todos los estudiantes, por ejemplo los proyectos de escuelas saludables (biohuerto, reciclado), las actividades deportivas y de danza, la radio en una escuela, actividades por los derechos de los niños.

*“Mis alumnos...participan de diferentes formas, por ejemplo ... están organizados por grupos de responsables, cada quien tiene su responsabilidad; participan en lo que son las elecciones, participan en campañas en deportes cuando se hace la semana deportiva, en las ferias gastronómicas, danzas participan los niños.”*

*“Asamblea de aula, equipos de trabajo.”. “Brigadas, equipos de trabajo y también asambleas de aula.”*

*Brigadas, equipos de trabajo, siempre la red nos ha apoyado, en la forma de como fomentar el liderazgo.*

*“En mi centro educativo de diferentes formas participan los niños, también tenemos momentos de lecturas, en la formación las actividades como es concurso de poesía, de canto de danza ...también en asambleas de aula o sea en diferentes formas participan.”*

*“Los niños participan en todas las actividades programadas en el plan anual, por ejemplo recién vamos a tener los derechos del niño que se va a celebrar el veinte de noviembre, cada niño va a exponer sobre un derecho y eso va a ser en una hora determinada que la comisión ya ha establecido y de esa forma participan ellos en todas las actividades.”*

*“Este año hemos realizado varias actividades para que los niños participen, tenemos por ejemplo un proyecto que es el programa radial donde los niños se expresan, dan sus opiniones, dan sus críticas, dan los últimos alcances de las noticias de la comunidad, de la localidad, del entorno de la institución o dentro del país. Otras actividades donde los niños participan por ejemplo son las campañas que se hacen en las instituciones, ... estamos en la campaña por ejemplo de material reciclado, esta campaña la estamos haciendo porque pertenecemos al proyecto escuelas saludables. El niño participa también en las actividades cotidianas, en la formación, los niños de acuerdo al cronograma que les toca exponen un tema determinado, ahora están exponiendo lo que son los parques y reservas nacionales, también ellos expresan en esos espacios los valores, dramatizando o dando sus opiniones acerca de un valor. También los niños en mi institución están participando en una de las actividades, es el proyecto que es el biohuerto, están sembrando, abonando sus parcelas de tal manera que la participación del niño es constante desde la hora que entra hasta la hora que sale.”*

**Sobre la participación de los estudiantes a nivel de Red** la mayoría de docentes destacan la feria de innovación pedagógica (Encuentro de Creatividad Docente) que organiza la Red hace cinco años, donde los estudiantes tienen la oportunidad de explicar sus trabajos. Algunos mencionan las olimpiadas y los festivales de danza. Sólo una docente manifiesta que utiliza la nota para “motivar” la participación de los estudiantes en las actividades de la Red, aún cuando afirma que la participación es importante en sí misma.

*“Mis alumnos han participado en la feria de innovación de proyectos nada mas, y bueno en las mini olimpiadas de chasquis, nada más, otros niños, estos niños...que tengo, no.”*

*“... en las ferias promovidas por la red, en la cual los niños exponen sus trabajos, porque han sido trabajos de ellos, son tareas muy significativas para ellos, exponen, porque ellos lo han hecho, lo han trabajado; y también han participado en las mini olimpiadas.”*

*“En el caso que hubo el festival hace poco, de mi salón los motivamos con una nota, o que no esperen siempre a cambio algo, sino su participación y ...porque hay varios chicos, conocen amiguitos, los lugares, participan bien, pero uno si los tiene que motivar con una nota, el profesor también que los ensaya en la danza también se han portado bien, empleando varias formas para que los niños se sientan bien.”*

#### **1.4 La participación en aula: docente y estudiantes**

Para estimular la participación de sus estudiantes, observamos que todos los docentes **formulan preguntas al grupo en general** al inicio de la clase sobre el tema anterior y/o el nuevo tema a tratar. Durante el desarrollo de la clase hacen preguntas y repreguntas utilizando ejemplos. Algunos formulan preguntas directas a determinados estudiantes. En general, demuestran una actitud de atención y escucha a las intervenciones que hacen los niños, sin embargo pocos de los docentes observados

motivan a que den aportes o sugerencias o las tomen en cuenta. En un solo caso, se observó que niños de cuarto grado propusieron conversar sobre los resultados del partido de fútbol del día anterior, demostrando mucho interés e información sobre el tema, la profesora aceptó su propuesta y acordaron hacerlo a la hora de educación física, ese mismo día.

Además de las preguntas, los docentes utilizan distintas estrategias para motivar la participación durante la clase, por ejemplo utilizan canciones para concentrar la atención (1º, 2º), como texto de análisis de mensaje (5º), para comprensión lectora (6º). Se observó a una docente que puso a consideración de los niños la decisión de elegir, entre varias que estaban ensayando, la canción que iban a presentar en una actuación escolar, por el día de la canción criolla. Otros recursos para lograr la participación es la lectura de cuentos, los gráficos de libros y láminas. También plantean tareas para realizarlas en grupo. Estimulan la intervención de la mayoría de estudiantes, especialmente de los más callados, invitándoles a salir a la pizarra o realizar alguna actividad.

La mayoría de aulas cuentan con normas de convivencia, según refieren elaboradas con participación de los estudiantes. Algunos docentes utilizan esas normas como un referente para una participación ordenada, por ejemplo “pedir la palabra”, “levantar la mano”, “escuchar a los compañeros”. En algunos casos, el ambiente físico reducido, el mobiliario inadecuado y el ambiente emocional inadecuado interfieren en la participación de los estudiantes en los grupos de trabajo; así mismo el excesivo movimiento de niños por un inadecuado manejo de grupo.

Respecto a los estudiantes se pudo observar que tienen buena disposición para participar y responden a los diversos estímulos que se les ofrece, pero en la mayoría de casos, parece que no tienen mucha práctica en organizar los grupos de trabajo, los roles que asumen o la distribución de las tareas. Aunque conocen las normas para participar en los diálogos, sólo algunos piden la palabra y esperan su turno para hablar. En la mayoría de aulas, los estudiantes participan en tareas y responsabilidades como repartir materiales, asistencia, etc. Son frecuentes los grupos espontáneos alrededor de algún compañero, en clase y en momentos de recreo.

### **1.5 Percepciones y opiniones de representantes de APAFA sobre la participación**

Las señoras representantes de las APAFAS coinciden en **definir la participación** como colaboración, apoyo y compromiso hacia las necesidades de sus hijos y requerimientos de los docentes.

*“(...) Participación es todo el conjunto de personas que nos basamos a una tarea...”*

*“(...) En lo que se refiere a la institución educativa todo padre de familia tiene participación en lo que es la educación de nuestros niños, el apoyo que debemos dar ... participamos frecuentemente viniendo al colegio, preguntando a los profesores el avance de nuestro niños, las dificultades y su nivel de educación...”*

*“(...) Participación es el compromiso de la persona de estar presente...”*

**Los espacios de participación** reconocidos por las representantes de APAFA, son el CONEI y el Comité de Evaluación

*“(...) Si, en el CONEI también a veces nos reunimos para conversas algunos problemitas que surgen...”*

*“(...) tuve el cargo en el Comité de Evaluación, donde evaluamos a los profesores, cuando hay una plaza vacante se presentan diversos currículos y según los casos son evaluados y ahí termina todo eso ... y el CONEI su función es coordinar con la Dirección y el plan de trabajo que hacemos...”*

Sobre **la frecuencia de reuniones en los espacios de participación**, coinciden en que es solo cuando hay necesidades y casos especiales:

*“(...) La verdad que eso de participación nos reunimos, pero cuando hay casos que son primordiales nos comunicamos, siempre nos reunimos...”*

*“(...) Mire, este año para el comité de evaluación nos hemos reunido ha inicios, para el concurso de puestos vacantes de profesores, después de repente una reunión con la dirección para coordinar...”*

La **frecuencia de asambleas de APAFA** es cada seis meses o cuando es necesario:

*“(...) Según el reglamento es cada seis meses, pero si hay alguna actividad que se va a avanzar, entonces si llamo a los padres de familia para informarles lo que se va a realizar...”*

La **frecuencia de reunión con su Junta Directiva** es según las necesidades o cuando hay alguna solicitud de la institución educativa:

*“(...) Cuando hay alguna solicitud por parte de la dirección ya se por el día del niño, por el aniversario, para coordinar las actividades cívicas...”*

Los **casos en que se reúne la Junta Directiva** es para hacer faenas, balances o para ver algunos problemas de acuerdo a lo manifestado:

*“(...) A veces tenemos faena,...para ver el balance, (...) antes de llevar a la asamblea cualquier balance, teneos que reunimos por el consejo de vigilancia...”*

*“(...) Por algunos problemas que surgen, de repente ahorita nos están pidiendo para colaboración para unas olimpiadas de matemáticas, y nos piden que nos reunimos para ver si se puede dar o no...”*

Sobre su **participación en la planificación y/o ejecución del Proyecto Educativo Institucional u otros proyectos de la escuela** como miembros de APAFA coinciden en decir que no han sido convocados:

*“(...) No he tenido participación...”*

*“(...) No participamos para nada, ni el año pasado, ni este año, ni anteriormente. Ellos nos comunican lo que han acordado y nosotros en la medida que podemos los apoyamos...”*

*“(...) Que yo tenga conocimiento, no hay un PEI, todavía no hemos coordinado ese PEI...”*

*“(...) En cuestión de proyectos quien nos hace conocer que hay un proyecto y que hay que hacer la gestión del caso es la dirección pero que tengamos que realizar un proyecto no participamos...bueno, para el día de la madre nos hicieron una invitación pero no, no participamos en la coordinación...”*

Al parecer los representantes de APAFA no están informados acerca del PEI, proyectos y Plan de trabajo de sus instituciones, sólo se les informa cuando se requiere su apoyo.

*“(...) Hemos apoyado en diversas actividades bien sea del colegio o en otros, por ejemplo la municipalidad también nos ha apoyado, hemos estado participando en diferentes actividades...”*

*“(...) En lo pedagógico no, solamente infraestructura...”*

Dicen que **el aporte de los padres de familia en la elaboración y desarrollo de los Proyectos** es mínimo. Cuando aportan, lo hacen en equipo.

Coinciden en que **los acuerdos en las reuniones con los Padres de Familia** se toman por votación,

*“(...) Por votación, todo lo que se refiere a cualquier cosa que se aprueba es por votación...”*

*“(...) En las asambleas que hemos tenido ha sido por votación, por voto...”*

Respecto a **sí se han tomado decisiones a partir de la ideas de los padres**, hay opiniones distintas. Algunos reconocen que sí, otros dicen que no se toman en cuenta.

*“(...) Si, bueno idea de los padres por lo menos este año, las ideas de ellos es un instructor porque los niños están un poquito movidos, los papas lo que ven todo el problema del centro educativo entonces con eso nosotros nos ponemos de acuerdo con la junta directiva para ver cuales son los problemas prioritarios que tiene la escuela...”*

*“(...) Decisiones en sí, no podíamos decir que las ideas de los padres (...) hace poco se propuso hacer una actividad para adquirir un sistema de video de vigilancia con el apoyo de la municipalidad, ahí la dirección hizo la propuesta, los padres la aceptaron pero que los padres hagan las propuestas, hasta ahora que yo sepa no ha habido...”*

Los presidentes de APAFA Manifiestan que **los mecanismos que emplean para comunicarse con su Junta Directiva** son diálogo personal, documentos escritos y también vía teléfono:

*“(...) Les mando invitación primero, (...) y ahí todos conjuntamente, acordamos lo que vamos a hacer, (...) siempre por escrito...”*

*“(...) Para comunicarnos yo prefiero personalmente hacer una convocatoria...”*

*“(...) Nosotros nos comunicamos mayormente por teléfono y cuando nos mandan un oficio yo soy la única que me comunico con todos, la secretaria, el tesorero y todos nos reunimos, más por medio telefónico...”*

**Esos mecanismos los utilizan** cuando es necesario o urgente y son efectivos.

**Los temas o asuntos que tratan los Directivos de APAFA** son diversos, de acuerdo a las necesidades y problemas de la institución:

*“(...) Nosotras conversamos lo que es la seguridad de la institución, en los trabajos a realizarse y en los proyectos...”*

*“(...) nuestro principal punto de reuniones es cuando vemos deficiencias en la administración de la institución, también cuando hay problemas de sustracciones de pertenencias de la institución, otro caso es que nos reunamos con la dirección cuando buscamos la mejora de acá de la I.E...”*

*“(...) de repente en alguna decisión que tomamos con la Junta directiva consultamos con el director que le parece, o hacerle conocer que estamos haciendo un proyecto...”*

**Los presidentes de APAFA están informados que las Instituciones Educativas forman parte de la RED**

*“(...) Si, eso si sé desde hace dos años atrás. El Morro, 2053, Republica de Irlanda, 2044 y el San Martín...”*

*“(...) Si, El 2061, 2036, 2044, El Morro 3050...”*

**Su participación en actividades de la Red** es puntual, en algunas actividades:

*“(...) Sí,...las danzas,...las capacitaciones también con los directores...”*

*“(...) Si, cuando se hizo acá en la iglesia, de los mormones, porque fui invitada por la directora...”*

*“(...) En la chasqui olimpiada si fuimos, bonito, y un carro nos llevó y hubo un encuentro bonito con grupos folclóricos, los niños también estaban con sus kipus...”*

*“(...) En esto del festival de danzas hemos participado. Claro la capacitación que dan a los padres, en escuela de padres...”*

*“(...) Escuela de padres, actividades deportivas, también cuando vienen de otros colegios también, he asistido...”*

**Lo que más valoran de las actividades en que participan** es el compañerismo la unión y la creatividad.

*“(...) El compañerismo, la emoción en ese rato los chicos, la unión de todos, eso es lo que más valoro...”*

*“(...) Es bueno, (...) la creatividad de los niños como ellos trabajan, los profesores también se esfuerzan para poder hacer su trabajo. En la chasqui olimpiada que fui a ver en las reuniones del colegio para que pueda participar...”*

## **1.6 Percepciones y opiniones de los representantes de los comités de aula sobre la participación**



La mayoría de los miembros de los Comités de aula afirman **que participan** apoyando a sus profesores de aula en diversas actividades y en algunas que convocan las juntas directivas, como se puede apreciar:

*“(...) Estamos en constante apoyo con los profesores, con el plantel, cuando solicita, de repente, la reunión con las juntas directivas, estamos para apoyar en las actividades y más que nada el trabajo en conjunto con los profesores.”*

*“(...) Apoyando a la profesora, incentivando a los padres de familia, para que apoyen a la profesora en la educación de nuestros niños, siempre, participando en el comité de aula, siempre estamos ahí un grupito pero lo que se requiere es la participación de todos los padres.”*

*(...) nosotros tratamos de apoyar a la profesora en el caso de los alumnos, de educación, en casos culturales, y eventos que se preparan en el colegio, se trabaja con la profesora de la mano.... las actividades que se realizan durante todo el año, por cada festividad que hay o incluso a nivel interno si los niños tienen algún problema en trabajo grupal los padres estamos ahí para apoyar.”*

A nivel de aula algunas madres sostienen que participan conjuntamente con la docente a través de sus Planes de Trabajo, sustentado en sus necesidades como se manifiesta:

*“(...) Nos organizamos con todos los padres de familia. Planeamos el Plan de trabajo. Nos reunimos para hacer trabajitos para todo el salón.”*

*“(...) Hacemos reuniones para saber de las actividades que vamos a hacer en el salón, ya sea para navidad o para los profesores también”*

*“(...) coordinación con la profesora posteriormente esta coordinación es emitida por consenso al actual comité de aula hacia los padres de familia dándole a entender las necesidades del aula de acuerdo al punto a la opinión de la profesora y los dirigentes del comité de aula, se organiza las actividades y de acuerdo de la asamblea.”*

*“(...) vemos que le falta algo entonces, estamos para aportar de repente algún mobiliario o algún cuadrado o algún foco o para limpiar, para la limpieza.”*

**La forma como es elegido el Comité de Aula**, según informan puede ser por sorteo o votación de acuerdo a lo que solicitan los padres del aula:

*“(...) Hacemos una asamblea, una reunión y todos los padres hacen votaciones y los padres que por mayoría salen elegidos.”*

*“(...) En mi caso, la elección del comité de aula, también es por sorteo, por votos se hace una reunión a comienzos de año y proponen a tres padres de familia, en algunos casos se ha dado que no se ha aceptado y ha tenido que ser por sorteo.”*

**Sobre la elaboración del Plan del Trabajo del comité de aula**, las madres manifiestan que no todos los comités cuentan con un plan. Los que cuentan con planes de trabajo éstos son elaborados por el comité en coordinación con la profesora de acuerdo a lo que van a realizar durante todo año.

*“(...) En mi aula son los tres, la junta directiva completa trabaja.”*

*“(...) Normalmente lo organiza la profesora, el comité solamente cuando hay puntos en la cual hay que participar recién se nos convoca. “*

*“(...) después de ser elegidos nos juntamos el comité de aula y con la profesora y de acuerdo a eso nos ponemos a trabajar, que se va hacer durante todo el año y que actividades debemos realizar, puede ser del día de la madre, del día del padre y ver los fondos como vamos a sacar.”*

**Respecto a la frecuencia de reuniones de los Comités de Aula**, en su mayoría son mensuales. En algunos casos dependen de la convocatoria de la docente y de las necesidades del aula en función a las actividades.

*“(...) normalmente las reuniones son mensuales, o a pedido de la profesora, por algún problema en el aula, el comportamiento de los niños, sobre acuerdos acerca del salón, las actividades.”*

*“(...) Depende de la necesidad”*

*“(...) Cuando la profesora pide algo cuando hay actividades del colegio y también cuando tenemos que hacer una actividad nosotros como comité de aula con todos los padres.”*

**Manifiestan que los acuerdos a nivel de comité son tomados por votación**, en las reuniones convocadas, según se expresa:

*“(...) Normalmente son por votación, porque se da a conocer el punto sobre el cual es al reunión y luego por votación.”*

*“(...) Igual nosotros, igual nos reunimos con la profesora y de ahí ya en las reuniones que hay con la profesora ya tomamos el acuerdo final.”*

*“(...) Bueno, los acuerdos llegamos a tomarlos por mayoría de votos, la mayoría elige el acuerdo tomado. “*

Las representantes de los comités de aula afirman que realizan distintas **acciones para que los padres participen más y mejor**, visitan sus casas, informan sobre el propósito de cada actividad, realizan reuniones.

*“(...) Nosotros tratamos también de hacer actividades para que todos los padres participen, por que hay algunos padres que son de muy bajos recursos y entonces tratamos de hacer actividades, ir hasta su casa para ver sus necesidades y todos puedan concentrarse en participar.”*

*“(...) Cuando hay una reunión, tratamos de informar y de incentivar diciendo que es lo que queremos lograr para hacer dicha actividad, y con eso tratamos de incentivar a los padres para que la mayoría de padres participen.”*

*“(...) Nosotros llamamos a reuniones mediante citaciones e incentivarlos eso ya depende de cada padre porque es el cariño de los padres que tienen a sus hijos ... “*

Sobre la **frecuencia de reuniones del Comité con la profesora**, manifiestan que no tienen un cronograma pero se realizan de acuerdo a las citas de la profesora, puede ser semanal, quincenal o mensual .

*“(...) No tenemos, la señorita no nos da ningún cronograma, cuando necesita algo me manda una notita, tal día venga.”*

*“(...) Cuando ella nos cita para una inquietud que pueda tener (...) no hay una frecuencia exacta.”*

*“(...) Si hay, si hay al mes, a los quince días, así.”*

Los miembros de Comité de Aula manifiestan **que opinan** a solicitud de los docentes, sobre mejoras de infraestructura, su propio desempeño, proyectos y sus actividades.

*“(...) A nosotros los del comité, nos dicen arreglen esas ventanas, están rotos esos vidrios para cambiarlo, para pintar, para reunir a los padres para que vengan hacer un trabajito en el salón de lo que falta.”*

*“(...) Nos consulta sobre sus trabajos, proyectos que ella tiene que organizar para poder apoyarla.”*

*“(...) Nos consulta sobre la manera de ver como pueden aprender, sobre eso nos consulta.”*

*“(...) Sobre las actividades de trabajo en algunas áreas, dependiendo del algunos temas nos piden opinión, si estamos de acuerdo, si no estamos, si que punto de vista podemos dar referente a cualquier tema, cualquier curso.”*

**Los comités de aula afirman que sus propuestas son tomadas en cuenta** por los profesores, en su gran mayoría:

*“(...) Si, si acepta. Hacer una actividad para los niños para navidad.”*

*“(...) Si toma en cuenta bastante. Se dedica bastante a los padres.”*

*“(...) Siempre hemos puesto propuestas, para alguna actividad puede ser que nosotros hemos tenido ideas, puede ser una anticuchada, esa fecha era para el día del campeonato que hubo, la inauguración del campeonato.”*

Sobre la **comunicación de los comités de aula con los directivos** manifiestan que acuden a la dirección a conversar con los directivos siendo atendidos siempre. Ninguno menciona que no se le haya prestado la atención solicitada.

*“(...) Tenemos el director siempre dispuesto a abrirnos las puertas, nos acercamos directamente.”*

*“(...) El mecanismo de este colegio es fácil, porque la dirección esta abierta para cualquiera, no solamente atiende la subdirectora... hay una buena comunicación entre los padres de familia, la dirección y la subdirección.”*

*“(...) Solamente le toco la puerta para poder hablar con la directora y conversar.”*

*“(...) Generalmente siempre tenemos conexión con el director o la subdirectora y si tenemos que comunicarlo lo hacemos mediante documentos solicitudes u oficios siempre hay contacto y si es personal o verbal nos acercamos a la oficina para tener contacto directo para saber lo que ocurre durante el año.”*

Respecto a la **comunicación con los miembros de la APAFA**, las apreciaciones son diversas, desde aquellas en las cuales no es fácil comunicarse porque no los ven, otros se comunican a través de comunicados escritos y a veces en asambleas.

*“(...) Haciendo una asamblea general, ahí si vienen todos, APAFA, tesoreros vienen todos, nos juntamos todos los padres de familia del salón.”*

*“(...) Al menos este año la APAFA no lo conocemos prácticamente, no se le ve. No sabemos prácticamente nada de ellos, solamente los hemos visto en la matrícula, y no se les ve.”*

*“(...) Difícil poder conversar con la APAFA, porque no hay un horario y no se les ve a los señores”*

*“(...) Los medios de comunicación que nos de la APAFA es a través de comunicados.”*

En cuanto a **información sobre el trabajo en Red y las instituciones que la conforman** la mayoría de los miembros de comités de aula dicen que no conocen. Sin embargo algunas señoras comentan que han escuchado algo sobre la red y las instituciones que la conforman:

*“(...) No es estoy informada de eso.”*

*“(...) Bueno yo si me entere cuando fueron a participar en el Festival de Danza.”*

*“(...) No tenía conocimiento realmente. Se que había una Red, pero no se para que era. Con 3050, Bolognesi, San Martín, (...) Fátima, Republica de Irlanda, no recuerdo los demás, pero si están en la Red.”*

*“(...) Bueno, yo estaba enterada a nivel de directoras unas amigas, me comentaba que a nivel redes están trabajando todas las directoras y haciendo su planes de trabajo para mejorar los colegios.”*

También solicitamos **sus opiniones sobre el trabajo de la red**. Como podemos comprender sólo opinaron quienes conocen algo sobre la Red y manifiestan que es positivo porque beneficia a las escuelas. El otro grupo expresó su interés por tener información al respecto.

*“(...) puedo hablar por nuestra institución educativa y se viene trabajando bien, me parece bien, porque siempre en las actividades que tienen, siempre están unidos los cinco o seis colegios que forman en la Red.”*

*“(...) Si, me parece que si están trabajando, hace poco ha habido el festival de danzas que han hecho acá al frente y se ha visto la participación de todos los colegios, eso creo que indica que están trabajando en conjunto los colegios.”*

*“(…) Es interesante e importante para que los colegios de repente aprendan de otro colegio las mejoras y de paso que van haciendo los mismos niños competitivos cuando participan en las actividades a nivel de redes.”*

*“(…) Bueno deberíamos tener un poquito de información para saber exactamente cual es la finalidad que tienen.”*

Sobre **actividades de la Red con participación de sus hijos**, expresan que han participado en los festivales folclóricos realizados en el frontis de la Iglesia “Espíritu Santo”, Ferias Pedagógicas (Creatividad Docente) y Actividades Deportivas:

*“(…) Actividades deportivas y eso nos consta por el profesor de educación física, que incluso yo estuve apoyándolo a él, venían niños de otros colegios a jugar acá.”*

*“(…) el año pasado se hizo la Feria pedagógica, esto se hizo en la plaza cívica de acá de Independencia. Así también este año, hemos visto la parte de eventos en folklore, bailes folklóricos y todo ellos. Si, mayormente, en una gran cantidad de lo que usted esta mencionando, se han realizado, se ha participado.”*

*“(…) En las actividades que se han puesto de acuerdo, las danzas, en las que han participado todos los profesores, en el encuentro de creatividad.”*

Indagando sobre los momentos **en que participan los padres a nivel de Red (planificación, ejecución, evaluación)** concluimos que mayormente es en la ejecución de las actividades:

*“(…) En escuela de padres si he venido a varias.”*

*“(…) Si, si he participado en la feria. En la que se hizo aquí. “*

*“(…) Lo folklórico que se organizó este año, Por Red también fue de los CONEIS, que también organizaron, que hubo, al menos asistí al 3050, después a la iglesia de los mormones, en la municipalidad también han hecho varias reuniones de red.”*

**Al preguntarles en que consistió esa participación**, no obtuvimos respuestas sobre el punto, con excepción de dos, que refieren que es apoyando a sus hijos:

*“(…) participamos con ellos aportando el vestuario para la danza participaron para sus vestuarios todo, para nuestros profesores.”*

*“(…) Los padres podemos decir que hemos participado en las actividades de nuestros hijos indirectamente... es la forma que los padres participamos que nuestros hijos vayan a participar, si tienen que bailar, vayan a ensayar, viéndoles los disfraces o dándoles nuestro tiempo de acompañar...”*

**La opinión de la participación de sus hijos en actividades de la Red** son favorables porque afirman que permiten que sus hijos se motiven, se desenvuelvan, compartan experiencias y aprendan de sus pares:

*“(…) Me parece muy importante la participación de los niños, porque de alguna manera ellos se motivan, (...) aprenden a sobresalir, a participar, a competir, a hacer competencia sana y sobretodo también, sacando la cara por el colegio.”*

*“(...) Sobretudo es un orgullo para nosotros, que nuestros hijos estén allí, constantemente. Si bien, su participación de repente, no es muy positiva que digamos, pero al menos están ahí, dándole, de eso es lo que sentimos orgullo.”*

*“(...) Yo opino que es algo importante para los niños en físico, mental y salud, el deporte es muy bueno para la salud; la danza, en los bailes típicos también es una costumbre que tienen el Perú y los niños también son aficionados a eso.”*

## **2. COMPONENTE: LIDERAZGO**

### **2.1 Percepciones y opiniones de los directivos sobre liderazgo**

Los directivos señalan que **ejercen liderazgo en su IE** de manera compartida, democrática, con respeto, con el ejemplo, en base a las normas vigentes. Reconocen que han ido modificando su forma de entender lo que significa ser líder desde el cargo de director o subdirector.

*“El liderazgo es democrático, no hay imposiciones, somos democráticos y tratamos de que todos opinen, vemos las cosas que nos faltan los pros y los contras y tratamos de mejorar, las decisiones siempre las tomamos en conjunto”.*

*“Al inicio quizás era un poco vertical, creía que la dirección lo tenía todo centrado, pero ahora en estos tiempos, también hemos cambiado y el liderazgo es compartido, hemos descentralizado las comisiones, y estamos trabajando en equipo y para esta gestión todos somos importantes, no hay de que el director es el que decide, sino que para eso están las comisiones, trabajamos, coordinamos y entre todo trabajamos en equipo”.*

*“Respetando los valores de cada profesor, el valor conjunto de la institución, y por supuesto basado en documentos importantes: PEI, PCC, reglamento interno, plan anual y otras normas legales vigentes... y más que todo practicando el respeto de cada individuo de la institución educativa”.*

*“Siendo puntual en mi trabajo, ... soy una persona muy responsable dentro de lo que me asignen, soy cumplidora también, porque pienso yo, si no hay ejemplo, como podría exigirle...que cumplan con su trabajo...acepto las sugerencias de los demás, si estoy equivocada hidalgamente digo bueno me equivoqué, lo he aprendido en el cargo, fue muy difícil realmente reconocer a veces nuestros errores, pero el cargo me ha enseñado y soy flexible”.*

Los directivos **reconocen otros liderazgos en sus IE**. valoran la capacidad de liderazgo en los docentes, en los estudiantes y en los padres de familia. Identifican líderes en distintos aspectos. Se advierte sobre “liderazgos negativos” que producen conflicto o que interfiere con las propuestas desde la dirección.

*“(...) Por supuesto en cada equipo que se forma o en cada comisión que se forma, entonces ya aparecen los líderes y el liderazgo es algo democrático, puede tocar por esta vez a un maestro o a un alumno, a un padre de familia, pero es rotativo. Pero como directivos somos líderes permanentes, mientras*

que permanecemos en nuestro centro de labores porque las normas mismas nos amparan y nos apoyan”.

*“La APAFA, tiene ciertos liderazgos... Si hay liderazgo, hay en lo pedagógico, hay en lo amical y también hay en lo conflictivo..., porque hay docentes que no quieren trabajar y ellos son los que de alguna manera influenciaban, felizmente que es muy poca capacidad de liderazgo, ..”*

*“Entre los maestros sí,... algunos de ellos tienen muy buenas iniciativas, entonces en ese sentido influyen en sus alumnos y también influyen en sus padres de familia. En cuanto a los alumnos, se trabaja ese liderazgo y se ve cuando el alumno desde primer grado siempre tiene, que te digo, manejar de repente a sus compañeros, entonces se busca reforzar esa virtud para hacer algo positivo”.*

Los directivos afirman que **delegan responsabilidades**, y la califican como positiva y necesaria. Algunos consideran las responsabilidades de los coordinadores de las comisiones como delegación de funciones.

*“Yo delego responsabilidades casi en todo, cada uno en sus comisiones, son responsables...de lo que hacen, yo simplemente estoy observándoles, revisando que las cosas salgan bien, ... yo soy el que asumo todo tipo de responsabilidades, si hay algún tipo de error, que mis comisiones faltaron o hicieron, yo asumo”.*

*“En el trabajo de las comisiones, en el trabajo pedagógico también se delega las funciones a los responsables que tienen que ver con el consejo académico, también en algunos casos cuando no estoy presente, se delegan las funciones bien a la subdirectora o bien a los profesores de turno y cuando a veces tenemos que salir por casualidad las tres personas ya se delega a un profesor acordado en reunión”.*

*“Por supuesto, el trabajo con delegación de las responsabilidades es magnífico y a la vez es un trabajo positivo (...) bueno, la delegación de funciones de acuerdo a las necesidades que se presentan en la institución, pueden ser urgentes, de emergencia o puede ser acordado ordinariamente o ya asuntos extraordinarios, ...”*

*“Delegamos las funciones,... Primero no me gusta ser el principal protagonista, soy de las personas con un perfil bajo, ... eso no quiere decir que evado mis responsabilidades...cuando por razones de trabajo no estoy, ... cumple mi función mi compañero que esta de turno, ... se delega funciones para que puedan representarnos en reuniones, llámese de red o asistir a un reunión convocada por la UGEL o alguna otra institución, la delegación de responsabilidades se hace al compañero que esta de turno o al compañero que esta dispuesto a cumplir también esa responsabilidad”.*

Para **promover liderazgo entre los docentes** los directivos recurren a distintas estrategias: asignan responsabilidades, evalúan a los docentes, organizan comisiones, delegan funciones en forma rotativa. Sólo un directivo reduce el liderazgo de los docentes al aula, con los estudiantes y con los padres de familia.

*“Incentivándoles... por ejemplo, dándoles comisiones y responsabilidades a un grupo de docentes, tienen que hacer lo posible para que eso salga bien, ... (si) no sale como ellos piensan, se sabe que los otros maestros van a criticar, ...y*

*las otras comisiones van a estar mejor, o sea, más o menos hay una especie de contrapunteo entre comisiones, quien lo hace mejor, quien hace participar mejor a los alumnos, a los padres de familia, al personal docente y de esa forma tratan de repuntarse, cada uno ya ve de que manera hacen participar a todos”.*

*“... permanentemente vamos delegando funciones a todos, ... rotando para que todos finalmente tengan responsabilidad y puedan asumir el liderazgo de equipo.”*

*“Se evalúa en las acciones que ellos cumplen,(...) Entonces, la persona que es muy descuidada en sus responsabilidades y en sus labores o en sus funciones, no creo puede ir como un líder, un líder es la persona más cumplida, más responsable, respeta los deberes y derechos de los demás”.*

*“(...) el profesor siempre tiene que dar respuesta a las preguntas de los alumnos y también de los padres de familia, en ese sentido pienso yo que se promueve el liderazgo”.*

Para **promover el liderazgo entre los estudiantes** los directivos mencionan que les dan oportunidad de participar en grupo, de asumir responsabilidades en actividades, fomentan autonomía. Se alude al trabajo de la comisión de orientación y bienestar, y en las aulas.

*“(...) a nivel de la oficina de orientación y bienestar que tenemos en la coordinación, tratamos de que el alumno sea líder, participe en todo, incluso justamente esto de que el alumno diga que el profesor me grito, que salimos jalados, justamente es producto de esto, producto de que el alumno de alguna manera le ha perdido el miedo al profesor y más lo esta viendo ahora como un amigo, entonces esto es importante, hemos tratado de que se llegue a esta cosa”*

*“... por ejemplo en cada aula los profesores tienen equipos de trabajo, cada uno tienen sus responsabilidades, a cada uno se le va delegando funciones y cada uno de ellos son muy importantes en cada equipo de trabajo y ... como ellos se desenvuelven, como se expresan, como te critican, como te analizan”.*

*“Les damos responsabilidades, en esta comisión “escuelas limpias y saludables” asume uno, en este caso de la radio le hemos dado a la (estudiante) del CONEI, ella es la que hace la apertura de la radio con otro alumno y ellos terminan la radio, (...) Estamos tratando de que ellos asuman responsabilidades”.*

Con respecto a **promover liderazgo en los padres de familia** las experiencias son diferentes entre instituciones educativas: se reconoce al padre o madre que participa más y mejor, lo cual sirve para promover nuevos líderes. En los comités de aula, en APAFA y el CONEI. Un tercer grupo reconoce que tiene dificultades para promover liderazgo entre los padres de familia.

*“En las reuniones de los padres de familia, ...trato de que se formen comisiones ( ...) cuando tenemos campeonatos de padres, tenemos un taller entre padres de familia, vemos de qué secciones son los padres más activos y en diciembre estamos nominando al mejor padre, al más activo, al más participativo, padre o madre que esta constantemente con su hijo, ... de alguna*



*manera ya tenemos líderes y estamos también promoviendo para que en las próximas elecciones de APAFA sean ellos los puntos de vista”*

*“Con los padres de familia trabajamos a través de los comités de aula de cada sección tienen equipos de trabajo, mensualmente tienen equipo de trabajo, también tiene sus comisiones y van delegando funciones...”*

*“(...) cuando estamos también con APAFA, con CONEI, también les digo a los padres de familia que ellos deben ser líderes ante los otros padres de familia, en el sentido de que tienen que conocer sus funciones, ...las responsabilidades, los deberes y los derechos para que también los padres vean que las personas que han elegido saben, están al tanto o manejan cosas que uno no maneja”.*

Sobre si **reconocen líderes de esta red de escuelas** hay dos tendencias. La primera enfatiza el liderazgo compartido por todos los directivos y de los docentes coordinadores en un nivel intermedio y de los estudiantes en sus respectivos espacios. La segunda, sin negar la participación del conjunto, reconoce liderazgos personales que juegan un rol importante en la construcción de esta red, por su experiencia profesional, su conocimiento y compromiso.

*“Todos los directores que van son líderes, no hay ninguno exclusivo, ...todos opinamos, damos nuestro punto de vista, nuestros acuerdos y desacuerdos”.*

*Mayormente en la red, ... hasta el año pasado muy fuerte eran los directores, ... en años anteriores había mucho compromiso y todos estábamos avocados a mejorar, yo creo que en ese caso había un liderazgo de que los directivos se comprometían (...). Otro de los liderazgos creo que son de los coordinadores de ciclo, ...tienen que ver mucho porque ellos son el intermediario en la red, también porque ellos son los que recogen las expectativas que es lo que quieren y que es lo que no quieren, también cuando algo no les parece cuestionan,... en los alumnos también porque ellos participan, ...sobre todo en los municipios escolares y en los consejos educativos, las reuniones del comité de gestión ...”*

*“Creo que los líderes primeramente son los directores, ... porque los directores dirigimos a nuestras instituciones y en conjunto también nos llevamos bien en las funciones administrativas de la Red, porque si hablamos de liderazgo,... dígame los directores, dígame los subdirectores, dígame los coordinadores de los ciclos o coordinadores de una comisión, por supuesto esta liderando en su grupo...”*

*“... bueno por decir a Manuel, para mi es uno de los líderes que se perfila, claro que no es un líder perfecto, ... es una persona que es precisa, si tiene que aportar algo lo hace, es una persona ecuaníme, muy tranquila, muy pausada, Janet también la veo como una persona que lidera, sobre todo una persona actualizada, conoce todo, cuando así nos reunimos tiene la información”.*

*“No podría mencionar nombres pero tengo que admitir a los compañeros que continuaron en este trabajo de red, no es de hace 3 ó 4 años, como lo hizo suyo el gobierno, es de muchos años atrás, los compañeros que hemos estado siempre a la cabeza, han puesto seguro el mismo esfuerzo seguramente en algunos casos con alguna dificultad, para trabajar, para consolidar las propuestas que ustedes nos traían, para consolidar las reuniones, y para sacar conclusiones interesantes, ...yo valoro el esfuerzo que han puesto todos los compañeros en la red. Es un trabajo en equipo”.*

Los directivos reconocen que **el trabajo en red, influye en el desarrollo de liderazgo en las IE**. Señalan el impacto en su propio desempeño y luego en el conjunto de la escuela. La influencia la atribuyen al intercambio de conocimientos y experiencias que los fortalece y en el rol que cumplen los líderes de la red que motivan la participación en el cumplimiento del plan de trabajo de la Red.

*“Si influye bastante, porque en la medida que en la Red nos conocemos a nivel de directores, dialogamos a nivel de nosotros como manejamos la institución, ... cómo van planificando, que documentos empleamos, como participan los docentes, los padres de familia, el alumnado, esa experiencia que ya tuvo el director en su institución, entonces ya lo puedo volcar en la mía, si funciona en buena hora y si no, también podemos buscar otras fuentes, si es importante”.*

*“Influye de una forma muy positiva, porque cuando la coordinación ha estado, por ejemplo, en manos de Manuel, siempre Manuel ha tratado de que el plan de trabajo planificado con anterioridad se cumpla al cien por ciento y eso ¿de quién depende? Solamente depende de quien esté a la cabeza en esos momentos y de la forma como lo transmita y de igual manera con Janet, reconozco sí, que han tenido un buen acierto y influye bastante en el liderazgo de las escuelas.*

Los testimonios de **los directivos coinciden en que su estilo de liderazgo ha cambiado**, pasando de un estilo vertical y autoritario a otro más dialogante y participativo. Explican que este tránsito se ha debido a que han ganado seguridad en sí mismos y también confianza en los otros. La experiencia misma les ha hecho ver que las actitudes autoritarias producen resultados contrarios a lo que se espera. Uno de los directivos, afirma que su experiencia como dirigente sindical (SUTEP) le ayudó a cambiar su estilo de liderazgo.

*“... (hemos) empezado siendo un poco verticales al inicio, hasta que la gente también se acostumbre, vea que es importante, que hay normas y leyes que también deben cumplirse, sin saltarse de ellos, y luego, después poco a poco hemos soltado la soga, hemos dado comisiones, hemos dado responsabilidades, hemos visto que todo ha estado andando muy bien, entonces han habido cambios, en ese aspecto, se han horizontalizado incluso ya las decisiones”.*

*“(...) el director también va aprendiendo de todos los equipos de trabajo... en cambio si yo me hubiera mantenido como era antes, que todo lo podía decidir yo y que yo era el dueño de colegio ... creo que estaba muy equivocado, eso me enseñó que construir una escuela democrática es darle a todos los espacios, brindarle todas la facilidades y fortalecer los liderazgos,...”*

*"Antes, era un poco más vertical, pero ahora estoy viendo en la práctica (desde) que he asumido la subdirección de otra institución educativa, a veces al ser muy vertical,..asumes eso de la autoridad y no te da resultados, he optado mas por la forma mas democrática y sobretodo el dialogo”.*

*“Por el tiempo que tengo en el cargo, ya tengo siete años, me he podido yo misma tener mucho mas confianza en mi accionar, entonces cuando digo algo, se que lo digo con una base que es la correcta, bueno y cuando la propongo, las profesoras dicen si, esta bien. Esa confianza que de repente no la he tenido anteriormente ya ahora yo la veo mas acentuada en mi persona”.*

*“Antes era muy renegón y de pronto hasta vertical debo admitir, creo que la experiencia que pase en el sindicato y las pistas que uno camina te van dando espacios para reflexionar y cambiar algunas actitudes, que valgan verdades...de lo que éramos antes hoy somos mas asequibles, mas tolerantes, mas comprensibles en el trabajo y yo agradezco que me hayan dicho porque me permite repensar mucho mas mi conducta, mi trabajo,... “*

Los directivos **reconocen que el origen de esos cambios** están tanto en la persona misma del directivo como en las personas que comparten el trabajo en la escuela. Se podría decir que se trata de un proceso de conocimiento de sí mismo y de reconocimiento mutuo.

*“A la toma de conciencia de cada docente, el rol de cada uno...a las actitudes que el docente está tomando, al cambio de actitud,... “*

*“Las actitudes personales, el respeto a cada persona, ...ya sean alumnos, padres de familia, docentes o cargos directivos y sacar los criterios, las opiniones, la parte positiva de todos entendiéndose y trabajar conjuntamente, ...El trabajo tiene que ser democrático pero con respeto”.*

*“Esos cambios se deben a los diferentes problemas que hemos tenido, sobre todo la parte técnico pedagógico recae en mi persona ... pero a veces la falta de experiencia hace que los problemas en vez de solucionarlos continúen, en ese sentido he madurado... todos los problemas negativos que hemos tenido, ...de una u otra manera se va asimilando para bien, para mejorar en el accionar”.*

Respecto a si **el trabajo en red, promueve el liderazgo y de quienes**, los directivos tienen distintas percepciones. Algunos afirman que la red promueve liderazgo principalmente en los directivos y plantean la necesidad de incorporar con más protagonismo a los docentes. Otros, consideran que la Red promueve liderazgo en directivos, docentes y estudiantes e incluso padres de familia. Un directivo reconoce las comisiones como espacio para trabajar con autonomía y tomar decisiones. Estas diferencias pueden explicarse por el tiempo e intensidad de la participación en la red, sea como fundadores e impulsores o de reciente incorporación a la red.

*“Promueve el liderazgo a nivel de directores, porque directores solamente nos reunimos a nivel de Red, para tomar la decisión y llevar una responsabilidad bien grande, (...) me gustaría que ingresen directamente profesores, a ver la problemática, que se involucren más los docentes”.*

*“Ese espacio necesita abrirse un poco mas, hacia quienes participan en esos espacios,...tal vez alguna motivación mas, entre nosotros plantearnos algún mecanismo de trabajo... Distribuir, creo que eso podría animarnos como reto”.*

*“Si, lo promueve... también hay comisiones y en esas comisiones los profesores, también los padres de familia, los directivos, cada uno tienen sus grupos y cada uno, una vez aprobado en pleno todas las actividades cada uno tiene la autonomía de poder desarrollar, buscarse las alianzas necesarias y poder decidir y compartir y ayudar y que las cosas se vayan mejorando”*

*“Promueve liderazgo, tanto en directivos como en docentes y también en alumnos, porque pienso que para ser líder hay que conocer, la persona tiene que saber, entonces a través de las constantes capacitaciones y los llamados que se tengan, bien técnico pedagógico o cualquier otra actividad que hubiera*

*dentro de la Red, el profesor siempre está apto al llamado para innovarse, y estar enterado de las cosas que van a suceder y ellos también explicarle a los demás colegas”.*

## **2.2 Percepciones y opiniones de los docentes coordinadores sobre liderazgo**

Los docentes coordinadores definen como líder a la persona con capacidades para conducir, convencer, dar iniciativas, buscar soluciones:

*“(...) la persona que definitivamente va a conducir el grupo, la persona que tenga las cualidades para poder encaminar y sacar adelante este grupo de profesores que tiene a su cargo...”*

*“(...) Persona que sobresale o destaca en un medio en diferentes aspectos nos solo en uno sino en diferentes aspectos...”*

*“(...) Que tiene un poder de convencimiento que a los demás pueda acceder...”*

*“(...) Bueno, un líder tiene que ser carismático, debe ser alguien abierto, flexible, que sea tolerante ante los demás y orientar, guiar en algo que es posible para que haya una solución de diferentes problemas en forma conjunta, que dé iniciativas a los demás...”*

A nivel de su IE reconocen el liderazgo de directores y subdirectores, pero también se autoperciben como líderes.

*“(...) el director, luego me parece que el subdirector...”*

*“(...) los coordinadores que estamos asumiendo los diferentes grados de una institución tenemos esa característica, entonces a nivel de grado el líder es el coordinador y a nivel de la institución tenemos que reconocer que el líder es nuestro director...”*

*“(...) Todos somos líderes porque de alguna manera siempre estamos dirigiendo desde el director dirige al profesor, los profesores dirigen a los alumnos, los alumnos dirigen cuando están en grupo porque también hay un líder...”*

A nivel de la Red de Cueva reconocen como líderes:

*“... a la directora Janet Mellado Flores de la I.E. “Virgen de Fátima” y al director Manuel Tasayco de la I.E. “Alberto Hurtado Abadía”, asimismo a los subdirectores Hortencia Del Castillo de la I.E. “Alberto Hurtado Abadía”, Joel Estrada de la I.E. “Francisco Bolognesi” y Marlene Moncada de la I.E. San Martín de Porres”:*

*“(...) directores o subdirectores que dieron la iniciativa para que exista la red...”*

La mayoría **se reconocen como líderes en el aspecto pedagógico.**

*“(...) yo si me siento líder en el asunto pedagógico...”*

*“(...) me siento líder porque estoy conduciendo a mi equipo, estoy trabajando con ellos, tratando siempre que resalte, que avance y en mi aula tratando que*

*mis niños sean los mejores y los padres de familia siempre estén apoyando este trabajo...*

*“(...) me siento líder porque ya uno trabajando como, profesora ya uno es líder porque nosotros somos líder de los niños...”*

**En relación a los líderes de Equipos de Trabajo** en las Instituciones Educativas los coordinadores reconocen a varios docentes de aula como lo afirman

*“(...) el profesor Luigui, con respecto al trabajo, también la profesora Angélica.”*

*“(...) La profesora Isabel Serra, las profesoras de inicial, la profesora Flor Rivera, el profesor Palacios.”*

*“(...) La profesora Dina Torpoco y el profesor Ernesto Condori.”*

*“(...) la sicóloga Lucila Encalada..”*

*“(...) El profesor Juan García.”*

Afirman que promueven **nuevos liderazgos en los equipos de trabajo** usando distintas estrategias: motivándolos, dándoles confianza, elevando su autoestima, dialogando permanentemente y dándoles responsabilidades.

*“(...) Motivarlos darles mucha confianza y elevar su autoestima...”*

*“(...) dialogamos permanentemente y tratamos de alentarles a los colegas para que tengan mayor participación y básicamente se basa en eso, en el diálogo, en el entusiasmo que uno le transmite para que ellos sean también participes de ese objetivo...”*

*“(...) Yo pienso que dándoles responsabilidades, experiencias porque a veces de nuestros errores nosotros aprendemos...”*

Entre los **aportes de los coordinadores de ciclo a su escuela**, coinciden en que ellos realizan el efecto multiplicador de los cursos y capacitaciones a las cuales asisten dando sugerencias para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje:

*“(...) Ir a diferentes capacitaciones que se van realizando y después ser el efecto multiplicador para poder compartir con los docentes del ciclo...”*

*“(...) dando sugerencias a la dirección para que haya mejora en cuanto al proceso de enseñanza-aprendizaje...”*

*“(...) hemos aportado básicamente lo que es el diálogo permanente con los directivos con el propósito de hacerles entender que las unidades se deben realizar de una manera objetiva para que haya un mejor esclarecimiento de ello, ... como estamos en el curso de capacitación han habido algunas sugerencias que nos han dado y nosotros como coordinadores hemos aportado a ello y la dirección muy bien lo ha recibido... “*

*“(...) Aportamos también como coordinadores en la fluidez de las ideas, de las decisiones que se tomen a nivel de la dirección y de la administración para que la escuela siga asumiendo el rol que le compete...”*

Los docentes coordinadores consideran **cambio en su estilo de liderazgo**. Dicen que, el ser líderes les ha obligado a cambiar algunas actitudes: en ser más tolerantes, comprensivos, con capacidad de escucha y reconocen que el diálogo es el mejor camino para el entendimiento.

*“(...) yo era una persona bastante impositiva (...) con el tiempo uno ha aprendido que se hacen mejor las cosas dialogando, como se dice tratando de adornar mejor las palabras con el propósito de que los colegas entiendan que todo se hace con un propósito positivo y me he dado cuenta que estas cosas tienen sus frutos ya que las cosas hablando con cariño y con afecto se logran mejores objetivos...”*

*“(...) yo era bastante perfeccionista desde cuando era estudiante inclusive en primaria y secundaria, quería que todo salga así como yo quería y si no me salía renegaba hasta conmigo mismo, cuando fui profesional de igual manera, trataba de que los demás colegas piensen igual que yo, en caso contrario yo fácilmente me enojaba, entonces todo esto me han hecho superar los colegas con sus críticas positivas por supuesto, me hacían llegar sus puntos de vista, entonces ahora he aprendido a ser más tolerante, más comprensivo, creo que el mejor camino es el diálogo para el buen entendimiento...”*

Los docentes coordinadores reconocen que **la Red ha fortalecido el trabajo en la escuela**, ha permitido intercambiar experiencias, mejorar su trabajo pedagógico, organizar las instituciones educativas que compartimos el mismo espacio geográfico.

*“(...) Definitivamente fortalece (...) va ayudar al trabajo que nosotros hacemos en la institución, las experiencias que cada uno trae tanto individual como a nivel de su institución son muy enriquecedoras, nosotros los escuchamos y obtenemos los beneficios que queremos en realidad con los niños, todas las actividades que anteriormente hemos logrado, las diferentes actividades deportivas a nivel de capacitación de encuentros, de docentes, ayudan y benefician a este trabajo. Por eso que creo que la Red VI es emblemática a nivel de Independencia...”*

*“(...) ha ayudado a organizar a todas las instituciones (...) nos ha proporcionado capacitaciones que marcan (...) también ha hecho que el docente valore su trabajo a través de la innovación de la participación de los docentes, creatividad docente ha sido un trabajo muy bueno para mí...”*

*“(...) hay intercambio de experiencias, no solamente a nivel de docentes sino también a nivel de estudiantes, en diferentes actividades como ya se ha mencionado hace rato: el festival folclórico, también en ferias pedagógicas, etc., en intercambio de conocimientos, también de los padres de familia y de la comunidad en sí porque la causa común es justamente de mejorar, desarrollar a nivel del distrito, entonces es una gran fortaleza para mí, esta red...”*

### **2.3 Percepciones y opiniones de los docentes de aula sobre liderazgo**

Los docentes de aula coinciden en **definir al líder** como una persona con capacidad para involucrar a los demás, con propuestas y planes, capaz de convencer, motivar, organizar, orientar y dirigir a un grupo, que sabe escuchar y respeta las opiniones de otros.

*“Es tener la capacidad de involucrar a los demás, hacer que los demás participen de lo que estás proponiendo, o de repente poder dirigir cierto grupo y que todos sigan sus propuestas, sus ideas, sus sugerencias, esa capacidad de poder hacer que los demás se involucren a ti.”*

*“Un líder creo que es una persona que dirige, que orienta y que tiene un plan y tratar de hacer cumplir eso.”*

*“Un líder debe tener muchas capacidades, tiene que ser una persona especial, tiene que saber planificar, organizar, motivar, convencer, dirigir y llevar a cabo todos los planes y los objetivos que se están planteando en una institución.”*  
*“Es la capacidad de dirigir un grupo, la capacidad de saber hablar, de saber escuchar, de saber orientar, para realizar una determinada tarea.”*

Todos los docentes **se consideran líderes en sus respectivas aulas**, en relación con los estudiantes y con los padres de familia. Fundamentan su afirmación en que ellos proponen los objetivos, planifican, orientan y conducen las actividades. Además señalan que escuchan y respetan las opiniones de los niños, incluso pueden cambiar de opinión si es necesario, promueven la participación de todos y buscan que se sientan satisfechos.

*“Si me considero líder porque sino no podría trabajar, si yo lo que opino no va a ser tan efectivo con los niños, con los padres de familia entonces cada uno haría lo que quiere y no haría lo que yo he planificado, si me considero líder.”*

*“(...)cada colega es líder en su aula porque conduce, dirige, planifica su objetivo donde va a llegar a fin de año, entonces eso es un líder que dirige.”*

*“El docente es un líder porque que va a conducir todas las actividades del aula y la formación de cada uno de los niños.”*

*“Me considero líder, me parece que logro los objetivos que me planteo.”*

*“En mi aula, porque yo soy la que les guío, los oriento, (...) también respeto las opiniones, y a veces cambio mi opinión, a veces lo cambio de acuerdo a las opiniones de ellos.”*

*“(...)soy la que guía en el aula a los niños bajo un marco de valores, y siendo también democrática, respetando las opiniones que den los niños, no imponiendo mi criterio, sino sabiendo escuchar también a ellos. Hacerlos partícipes de la actividad que se hace.”*

Respecto a si **asumen liderazgo en las comisiones de la IE y por qué**, a diferencia de la afirmación de su liderazgo en el aula, en las comisiones los docentes se perciben como miembros de un grupo al cual aportan pero que no dirigen o no pretenden hacerlo. Llama la atención que entre pares no sientan que asumen liderazgo, aunque se dice *“de repente todos queremos ser líderes en este grupo”* lo que podría significar que hay un liderazgo compartido.

*“Yo he sido coordinadora de grado, quizá no tanto como líder, sino como una persona que está participando con el fin de colaborar. Líder, porque a veces el grupo quizás no piensa igual como uno, pero, no tanto como líder, sino como una persona de apoyo para compartir ideas.”*

*“En las dos comisiones que yo formo, en mi institución, también opino que no soy líder, doy sugerencias y opiniones y como la comisión está formada por tres, cuatro docentes, entonces tratamos de la mayoría ...se acate.”*

*“Soy integrante de un grupo, la comisión donde, considero que mis opiniones son respetadas, son escuchadas, pero tanto como líder, líder del grupo, no, somos un grupo de profesoras que trabajamos con una visión de un objetivo, y no pretendemos que el resto nos siga ni nos haga caso. Me considero participante, básicamente.”*

Para **promover liderazgos entre sus estudiantes en el aula** todos los docentes reconocen los grupos de trabajo como espacios propicios para promover su liderazgo, ya que ahí eligen y se organizan. Reconocen también que está el riesgo de concentrar el liderazgo en unos pocos, por lo que algunos docentes promueven a cada niño según sus habilidades y otros hacen que la coordinación de los grupos sea rotativa. Promueven actitudes como saber escuchar, respetar las opiniones de sus compañeras y de la decisión que tomen.

*“A través de los grupos, hay niños que ya tienen ciertos talento de liderazgo y uno trata de desarrollar y siempre en los grupos debe de haber niños con diferentes capacidades para que se compenetren y entonces uno necesita del otro, uno es muy bueno por ejemplo escribiendo porque tiene bonita letra, se involucran en el trabajo. El otro es bueno para organizar, organiza muy bien y siempre lo buscan a él, de esa manera a través de los grupos, los niños que destacan en liderazgos siempre van a ser reconocidos y siempre van a hacer, van a destacar en esas habilidades.”*

*“A los niños se les nota en los grupos de trabajo, veo quien es el que resalta y lidera ese grupo, en actividades también van resaltando su habilidad de líderes.”*

*“Yo también hago que mis niños participen bastante sobre todo en los grupos de trabajo, ahí se manifiesta, la capacidad de líder de cada niño.”*

*“Promuevo el liderazgo entre ellos haciéndolos conocer que todos tienen los mismos derechos, que todos tienen las mismas facultades, y cuando hay coordinaciones, cuando hay trabajo en grupo, ellos eligen su coordinador.”*

*“En mi aula, los alumnos tienen que saber escuchar, respetar las opiniones de sus compañeras y actuar de acuerdo a la mayoría que formen ... su grupo, a la decisión que ellos tomen.”*

*“Formando grupos y que cada integrante del grupo elija a su coordinador, su jefe de grupo y como generalmente uno que quiere ser siempre el jefe, que constantemente cambien de coordinador. De esa manera los motivo a que no se forme un grupo de seis, o mejor dicho un líder de seis, sino que se forme los seis líderes, yo quisiera que todo el grupo y cada uno de sus integrante sea un líder y es por eso de que trato de que roten...”*

Respecto a las formas en que **promueven el liderazgo de los padres de familia**, los docentes de aula afirman que lo hacen organizando los comités de aula y a su interior los grupos de trabajo. En dichos espacios promueven que todos los padres participen, que escuchen y respeten las opiniones de los demás, y decidan. Señalan como limitación para promover liderazgo entre los padres, la falta de tiempo de ellos.

*“En comisiones de trabajo, porque siempre tiene que haber comisiones sino no se involucran, se aíslan, si no hay alguien que dirige, nada se puede hacer, inclusive dentro de nosotros mismos los docentes, ... y siempre los hay, de alguna manera alguien tiene que tomar la batuta y él se convierte en el líder de repente por el momento, siempre es así.”*



*“Este año he notado a los padres de familia como lideran al comité de aula, entonces a comienzo de año hemos elegido al comité de aula; (si) el comité de aula no está funcionando bien, entonces los papás, comienzan a criticar, siempre hay un papá que sobresale en eso, que hace ambientación que hace todas las labores de aula y se nota que el padre sobresale entonces los papás ya confían en ella y cuando hay un cambio una votación eligen a ella, entonces ya hay un líder.”*

*“Según su participación y dándoles oportunidad para que todos participen y siempre ellos se justifican que porque trabajan no pueden estar en todas las actividades o no pueden dirigir por ejemplo para el comité de aula*

*“Formando el comité de aula, y los que ocupan un cargo en ese comité, tengan la capacidad de dirigir a la sesión de padres respetando las opiniones, siendo democráticos y que a su vez ellos sigan las indicaciones de este comité.”*

Varios docentes respondieron de forma muy genérica respecto a **cambios personales en su estilo de liderazgo**. Sin embargo tenemos opiniones interesantes al respecto. Quienes reconocen cambios los atribuyen a la experiencia, la frustración al no lograr sus metas; a los procesos de capacitación docente en los que han aprendido a trabajar en equipo, a ser autocríticos, a evaluar de manera diferente; a dar más protagonismo a los estudiantes.

*“Uno va experimentando y adquiriendo experiencia, el año pasado me planteé algo y no lo logré como yo quería y para este año yo debo cambiar ..., este año voy a ser diferente, inmediatamente uno ve la forma de cómo uno debe mejorar, cada aprendizaje es una forma de mejorar.”*

*“Nosotros, los maestros hemos cambiado, hemos aprendido a trabajar en equipo, hemos aprendido a aplicar nuevas formas de trabajo, por ejemplo hemos sido capacitado en PLANCAD, hemos trabajado con Tarea en equipo, hemos aprendido algunas cosas de Tarea, y también hemos aprendido a ser autocríticas, a evaluar de una manera diferente tal vez, y creo que vamos en avance, estamos cambiando, seguimos el camino de la calidad, el progreso y creo que debemos seguir igual.”*

*“(...) ha cambiado mi forma de ser líder en el aula, en un inicio de la carrera era mas bien una profesora (que) daba conocimientos, trataba de enseñar mejor a los niños, aconsejarles, también se escuchaba las opiniones; me parece que se está haciendo mucho más, en estos últimos años se está dando mas cabida al alumno para que participe,...”*

*“(...) nuestro liderazgo de repente ha sido más ascendente unos años atrás, ahora ellos (los niños) son más abiertos, más despiertos, más participativos y activos, ya hay una competencia entre ellos, para tomar ese liderazgo en el aula y hay que darle mas cabida también a ellos.”*

## **2.4 El liderazgo en el aula: docentes y estudiantes**

Es muy poco lo que se ha podido observar respecto al componente de liderazgo. Esto se puede explicar por el poco tiempo de observación, en el que los docentes estuvieron centrados en el desarrollo de una clase.

Se pudo ver que cuando los docentes proponen hacer alguna tarea en grupos, no indican como hacerlo ni recuerdan lo que debería hacer el coordinador, aunque en los

grupos focales manifestaron que promueven el liderazgo de los estudiantes en el trabajo en equipo.

Son pocos los niños que **toman iniciativa en el grupo de trabajo**, para organizarlo, pedir opiniones a los compañeros y llegar a acuerdos. Generalmente los que asumen la coordinación, no tienen claridad sobre su rol o no cuentan con las estrategias necesarias para hacerlo adecuadamente. Ellos realizan la mayor parte de la tarea y los demás colaboran. En un aula, al preguntar a distintos grupos como eligen al coordinador dijeron que se turnan entre ellos; los grupos son estables.

En diálogo con algunos estudiantes manifestaron que siempre hay un compañero que dirige el trabajo o los juegos.

## **2.5 Percepciones y opiniones de los representantes de APAFA sobre liderazgo**

Algunas **representantes de APAFA se identifican como líderes** mientras que otras no, según explican porque recién han asumido el cargo

*“(...) Con un plan de trabajo que uno mismo se traza y también los padres nos apoyan con el plan de trabajo y seguir un buen trato con los padres y conocer la integridad de sus problemas...”*

*“(...) Es la primera vez que participo en una APAFA, yo me estoy preparando en diferentes invitaciones que tengan que ver con gestión, yo participo por cuenta propia, y también trato de que los demás componentes de la directiva tengan conocimiento de lo que yo aprendo...”*

**Sus aportes como dirigentes de APAFA** están en relación al mejoramiento de la Infraestructura, como lo expresan:

*“(...) Como dirigente, doy propuestas para corregir deficiencias, si vemos que los servicios higiénicos están sucios tenemos que informar a la dirección, porque ellos tienen que hacerse cargo de esto. Vemos las deficiencias que hay y proponemos soluciones...”*

*“(...) He arreglado lo que tenía que arreglar, está mas ordenada, los pasajes, también hemos arreglado aulas, hemos tratado en lo posible de colaborar con el aula, a las profesoras también colaborar en lo que yo pueda ayudar para premiar a los chicos...”*

Los representantes **de APAFA promueven y comparten liderazgo** con los padres de los Comités de Aula buscando la participación y el apoyo de ellos.

*“(...) Sí, los comités de aula, cada comité saca su presidenta, su tesorera, y su secretaria, cuando ellos hacen alguna actividad, cuando quieren la fiesta de navidad, ellos ya se hacen sus reuniones, hacen actividades para juntar sus...”*

*“(...) Eso es lo que queremos hacer, actualmente no hay mucha participación de los padres de familia, pero si estamos buscando lograr que los padres de familia se articulen los directivos de la APAFA y así avanzar...”*

*“(...) Si, decimos que nos apoyen, si los padres no quieren apoyar, vienen y nos apoyan, por ejemplo el año pasado cuando hicimos actividades siempre hay padres que nos apoyan...”*

Algunos representantes de los comités de aula dicen que no reconocen a los **líderes en la APAFA**, porque no tienen cercanía con ellos.

*“(...) Hay personas también que creen ser líderes, pero yo los dejo que hablen, los dejo que digan porque en si yo no se que clase de personas son, uno tiene que respetar y ver cuales son sus funciones de cada persona, porque yo tengo mi función, el director y cada uno y no me puedo pasar a cada función porque se tiene que respetar, como le digo a cada personas sus funciones...”*

Los representantes de los comités de aula **reconoce como líderes de la Red Educativa** a la Directora de la I.E. 2044 Janet Mellado Flores, al Director de la I.E. 3050 Manuel Tasayco Atuncar, a los Sub directores y profesores.

*“(...) Es la señora Janet, la he visto ahí permanentemente, al señor del Morro, Manuel, a ellos dos los he visto permanentemente con ahínco trabajar (...) decir vamos a hacer esto,... dan su tiempo, y al dar su tiempo valoran a las persona (...) yo se que todo uno pasa por lo mismo porque nuestros esposos trabajan y llegan a una hora y nosotros no acabamos todavía con nuestras funciones, yo reconozco a esas personas...”*

*“(...) Reconozco, bueno conozco a las profesoras, a la subdirectora, a la directora de Virgen de Fátima. Al director de acá también, a la subdirectora de acá, me parecen que ya son más capacitados, a veces uno no tiene nociones de eso, sin embargo uno estando acá dentro aprende muchas cosas...”*

Sólo una representante de comité de aula que **reconoce cambios en su estilo de liderazgo**.

*“(...) Claro, porque antes yo también he sido una madre de familia cualquiera, estaba callada, no decía nada, no opinaba nada, pero acá gracias a la señora Janet, cuando empecé de dirigente, ella me dice, si quieres saber, aprende, lee, entonces, ella me invitaba, lo que ella me invitaba yo aprendí, seguí estudiando, seguí como se dice avanzando...”*

Respecto a **que se deben esos cambios**, expresan:

*“(...) Al estudio, al deseo de superarse, porque uno como mujer, por eso le digo a mis amigas, no solamente la mujer está en cuidar a los hijos, estar cocinando, atender al esposo, siempre la mujer debe superarse un poco mas, y si hay oportunidad porque no...”*

En su mayoría consideran **que el trabajo en Red ha promovido diversos liderazgos**, en especial en los profesores.

*“(...) A veces quizá de lo que uno aprende con el tiempo, el líder como se dice, se va formando...Promueve mas a los profesores, a los profesores, porque prácticamente es muy poco invitaciones del CONEI, a los padres de familia, mas es lo que veo yo profesores, directores, la última vez que he ido a una reunión yo he visto a ellos, el proyecto mas está enfocado en ellos, en los profesores...”*

*“(...) De hecho, creo que promueven liderazgo para todos nosotros. Todos los trabajos que sean en red que yo tengo conocimiento por que no solamente hay*

*red educativa sino promotores de salud, hay muchas redes señorita, su objetivo es para que promueva la participación y el desarrollo...”*

Respecto a si **el trabajo en red le ha permitido desarrollar sus capacidades personales**, manifiestan que si de diversas formas:

*“(...) Claro, porque se habla temas interesantes sobre lo que es educación, como estamos en educación, qué debemos de hacer en educación, (...) a nosotros nos capacitan un poco para entender, porque yo no sabía ni que era el CONEI, ni esas cosas que a veces hablan, pero ahí como se dice uno va capacitándose un poquito...”*

*“(...) Si, por ejemplo que aprendemos un poco más, como dicen estas metido pero uno aprende a conocer a las cosas, he podido apoyar de tesorera, saben los problemas que hay en el colegio, sabes los problemas de los niños, de los profesores...”*

## **2.6 Percepciones y opiniones de los representantes de comités de aula sobre liderazgo**

Los representantes de los comités de aula ante la pregunta **si se consideran líderes en la I.E y por qué** responden en dos direcciones. Las representantes de dos escuelas reconocen su liderazgo al interior de sus aulas, mientras que las otras, se identifican como apoyo para los docentes. La mayoría coincide en que sus hijos sean líderes, pero dicen que en el contexto social hay referentes positivos y negativos, se vincula liderazgo con violencia.

*“(...) Bueno en mi aula soy la voz del aula, porque cualquier inquietud venimos y hablamos con el director, o con el sub director, a veces no le gusta lo que uno opina, pero nos tiene que escuchar.”*

*“(...) Yo no me considero líder, solamente que tengo que apoyar y que me apoyen el resto de las madres.”*

*“(...) No me considero líder pero si me gusta apoyar tal vez no por el tiempo completo porque tengo trabajo pero en lo que sea ahí trato de apoyar.”*

Respecto **al líder** manifiestan que debe tener carisma, ser ejemplo.

*“(...) Lo primero, debe tener carisma, para con todos lo padres de familia, porque puede ser un buen guía pero de repente, no tiene la carisma necesaria, don de mando, tiene que ser una persona hecha y derecha, responsable al cien por ciento, honrado u honrada y hacer participar a todos los padres de familia.”*

Respecto a **si consideran importante ejercer este liderazgo en su comité y por qué**, la mayoría afirma que sí. Esta experiencia les ha permitido mejorar en autoestima, dar a conocer sus ideas, entre otras ventajas.

*“(...) Yo creo que si, porque uno se siente, como que su autoestima se llena, dice bueno soy algo, la gente me quiere, viene a mi...”*

*“(...) Importante, sí porque tenemos que dar a conocer nuestras ideas o nuestras necesidades..”*

*“(…) Sí, es importante porque también de ahí nosotros podemos enseñar a nuestros hijos”.*

*“(…) Si es importante porque demostramos a los padres de familia, que si lo hicieron, depositando la confianza que ellos tienen en nosotros.”*

Al preguntarles **si consideran importante el liderazgo en sus hijos y por qué**, afirman que sí, por diversos motivos: son extrovertidos, abiertos, responsables, que puedan resolver sus problemas, que puedan desenvolverse para su propio bien.

*“(…) Sí, deberían ser, porque serían más extrovertidos, hablarían, dirían lo que piensan y lo que necesitan, sin quedarse callados.”*

*“(…) Claro, sí deberían ser, para que ellos sean mejores que nosotros, mas abiertos.”*

*“(…) Es importante que ellos sean líderes porque cuando ellos tienen una responsabilidad, ellos van creciendo con esa responsabilidad, cuando sean grandes va a ser mas fácil.”*

Para que los niños sean líderes, los representantes de los comités de aula dicen **que en la escuela y en el aula** les dan responsabilidades a diferentes niños, y se desarrolla trabajo en grupos.

*“(…) la profesora tiene un sistema de agruparlos a los niños y en cada grupo hacer que cada niño por un día sea el jefe del grupo, así se va motivando también liderazgo en los niños.”*

*“(…) pienso que la profesora le da responsabilidades a cada alumno y de todos siempre hay alguien que sobresale, entonces ahí, es donde pienso yo, le dan el, liderazgo.”*

A **nivel de Instituciones educativas y a nivel de aula**, reconocen el liderazgo de los directores, subdirectores, profesores, padres de familia y niños.

*“(…) En primer lugar, el señor director, la subdirectora, los profesores, nosotros los padres de familia también, la APAFA ”*

*“(…) En cuanto a los niños en el aula, un caso de un niño que continuamente, año tras año viene ocupando un lugar, un puesto en cuanto a sus estudios...”*

*“(…) En las aulas también entre los padres de familia, también se ve, porque hay algunos padres, algunas madres, que se les ve ese liderazgo, en la manera de hablar, en el desenvolvimiento, el querer trabajar, el querer apoyar y en los niños de repente, en algunos puede verse, yo creo que eso viene, también aparte del colegio, viene también de los padres, el apoyo que puedan tener, si constantemente estamos viendo eso.”*

Como representantes de comités de aula **realizan acciones para desarrollar el liderazgo en los miembros de comité**, por ejemplo, delegan responsabilidades, motivan, escuchan y dan sus espacios para emitir sus ideas.

*“(…) Siempre se está viendo quien está disponible, (...)para que se lleve a cabo alguna idea, alguna actividad, quien es capaz, en el grupo se conversa de*

*lo que se va a hacer y se pide quien es el que está disponible, (...)le damos el liderazgo a ellos, que se haga responsable, que tenga muchas ideas.”*

*“(…) En el salón, aparte de la junta directiva que siempre está trabajando, mensualmente se saca comisiones, a efectos que ellos puedan trabajar cada mes, aparte de la junta directiva, ellos puedan encargarse de esa actividad, (...) porque algunos papás, algunas mamás dicen: no, yo no puedo, yo no se, pero al darle esa responsabilidad, yo creo que estamos motivando, algo que pueden realizarlo”.*

*“(…) Dándole a cada uno sus espacios para que pueda emitir sus ideas y proponer, cada comité o persona tiene que tener su propio espacio y dejarle que trabaje”.*

La mayoría de representantes de los comités de aula coinciden en que **el trabajo en red contribuye a desarrollar el liderazgo**. Dicen que fortalece el desarrollo de liderazgo, en Directores, docentes padres y estudiantes:

*“(…) Me parece que si, porque eso es para el bien de todos los colegios, para poder trabajar de forma ordenada todos los colegios iguales.”*

*“(…) Me gustaría que si, mas bien que se amplíe, que siempre haya mas cosas para mejoramiento del niño.”*

*“(…) Bueno, entre profesores, padres y alumnos”.*

### **3. COMPONENTE: TRABAJO EN EQUIPO**

#### **Percepciones y opiniones de los directivos sobre trabajo en equipo**

Encontramos que al **definir trabajo en equipo** los directivos resaltan: tener un objetivo común, compartir esfuerzos, valorar todos los aportes, eficacia para lograr mejores resultados y la satisfacción que produce.

*“El trabajo en equipo es hacerlo con varias personas para conseguir el objetivo deseado ... todos son iguales y todos aportan para mejorar, ...no trabajamos en grupo sino en equipo, porque el equipo es mas solidario, es mas comprometido y no hay egoísmo, no hay pugnas entre ellos”.*

*“El trabajo en equipo lo entiendo como que todos deben aportar, o sea todos tenemos algo que dar, que sea bueno o sea regular o sea malo ... quiere decir que todas la piezas son importantes, que nadie es mas que nadie y nadie es menos que nadie, ...si se asume una responsabilidad a través de equipo todos aportan y todos son pieza clave”*

*“Es la plena realización de los objetivos que uno debe cumplir en una institución con la participación colectiva, de todos los estamentos que hay en el Colegio, es lo ideal ...es mas ágil, es mas fácil para quienes estamos en la administración, en este caso en la subdirección, porque si yo me apoderara de todo, yo sería un pulpo, pero no funcionaría”.*

Los directivos coinciden en que **el trabajo en equipo es una práctica frecuente en su institución educativa**, principalmente entre los docentes. Se realiza en dos espacios: entre los maestros de grado o ciclo y en las comisiones de trabajo.

Consideran que trabajar en equipo es producto de un proceso de sensibilización y compromiso con la institución alrededor de sus proyectos institucionales. Un directivo menciona la disputa por el “liderazgo”, cuando es asignado por la dirección se puede interpretar como una muestra de reconocimiento arbitrario.

*“...estos últimos tiempos estamos tratando de trabajar en equipo, ...que todos apunten a nuestra misión y visión que nos hemos propuesto y que todos, de alguna manera por distintos campos llegemos a ese sitio, entonces cada comisión, cada comité de trabajo van en conjunto van trabajando en equipo”.*

*“... aunque a los inicios también hubo mucha resistencia (de los profesores) ...en el sentido que cada uno quería cumplir su horario y cada uno trabajaba como quería y como podía, entonces hemos armado un Proyecto Educativo de la Institución, hemos hecho el diagnostico, priorizado los problemas, visto lo necesario que se tenía que cambiar y apostar por mejorar, entonces una vez que los profesores han sido sensibilizados, motivados a cambiar, entonces pues de ahí ha partido, ... o sea a la escuela le hemos dado otra imagen, otro sentido...”*

*“Intentamos hacerlo, no al 100% porque a veces cuando quieres trabajar netamente en equipo, ...siempre hay una persona que tiene que liderar, entonces cuando haces las consultas ellos asumen que hay cierta preferencia, yo he tratado de romper eso, ... y doy las responsabilidades a diferentes personas”*

*“Todos los meses me reúno con las profesoras para hacer la unidad de aprendizaje, pero yo las acompaño a ellas en todo lo que es la parte formativa, ...una vez que termino las actividades me retiro y ellas se reúnen por ciclos a hacer su trabajo por equipo, eso en el caso de las unidades de aprendizaje. Cuando se reparten las comisiones de trabajo, que se ha integrado inicial, primaria y secundaria también buscan sus espacios y muchas veces sé que se reúnen en alguna casa de ellos para hacer su trabajo en equipo...”*

**Sobre qué se hace en la IE para promover el trabajo en equipo entre los estudiantes** la mayoría de directivos dice que los estudiantes trabajan en equipo en el aula (investigación) y fuera del aula (proyectos institucionales). Afirman que en las aulas están distribuidos en grupos, en algunos casos van rotando. También el municipio escolar (alcaldesa, regidor) trabajan en equipo para cumplir sus funciones. Un directivo reconoce que tienen limitaciones en este aspecto.

*“Cada docente trata de agruparlos, o sea de trabajar ellos en equipo, sus temas, sus investigaciones... se trata que el alumno, en sí, no le interesa la investigación que hay, si no, en como ellos se van a compenetrar para hacer un buen trabajo...”*

*“Si es a nivel de aulas, ...trabajan en grupos al interior de las propias aulas... aparte del aula, las escuelas limpias y saludables tienen un programa que es la parte de difusión y parece que ha dado efecto...”*

*“Entre los estudiantes, en la primaria si tú entras a las aulas no están los alumnos sentados individualmente, siempre hay mesas de trabajo,... se va trabajando todo el año para fortalecer esos grupos y no son siempre los mismos grupos, creo que lo cambian mensual o quincenal para que los caracteres también vayan asimilándose, y la tolerancia de unos a otros, entonces, el grupo siempre es renovado”*

*“En el municipio escolar. la alcaldesa, tiene sus funciones específicas ... tiene que trabajar con todos ellos, igual, tengo un regidor o una regidora por ejemplo, entonces tiene sus propias funciones, ese es el trabajo en equipo, en cambio trabajo grupal, ya no se responsabilizan sino que todo el mundo tienen ideas, todo el mundo quiere llegar a ese objetivo, pero de repente es un trabajo desordenado”.*

“A nivel de los estudiantes aun hay limitaciones que hay que trabajar bastante...”

Sobre **qué se hace en la IE para promover el trabajo en equipo entre los docentes** mencionan que se hace dentro del horario escolar y el reconocimiento.

*“A nivel de los docentes hacemos el esfuerzo de que por ejemplo tengan algunas horas a disponibilidad en el turno que les corresponde, los motivamos,... algún reconocimiento vía documentos que el director puede emitir ... reconocer el esfuerzo de sus docentes...”*

Sobre **qué se hace en la IE para promover el trabajo en equipo entre los directivos** hacen referencia a la coordinación que los directivos mantienen con las distintas instancias como *“coordinación de ciclo, los tutores, el comité de disciplina, la defensoría del niño y del adolescente”*. No mencionan trabajo en equipo entre directivos al interior de la propia institución.

Sobre **qué se hace para promover el trabajo en equipo entre las escuelas de la Red**, los directivos mencionan que en algunas oportunidades se forman equipos de docentes de distintas escuelas y que el trabajo en equipo favorece también la práctica de valores entre docentes.

*“... también que se ha practicado la solidaridad porque algunos no tenían sus materiales, entonces el compartir también es una experiencia bonita en un trabajo de equipo... es enriquecerse en el sentido de practicar también valores como la solidaridad, el compañerismo, la ayuda, entonces si se fortalece en ese sentido”*

Entre **los problemas educativos que han tratado y solucionado como red** los directivos aluden a acciones de formación docente (lecto-escritura, proyectos educativos institucionales, diversificación curricular); escuela de padres (recuperación de juegos tradicionales, pandillaje y hogares desintegrados). También abordan problemas como la desnutrición infantil y buscan alternativas de solución.

*“A nivel de red han sido por ejemplo la formación docente... las escuelas que tienen mas oportunidades de tener mayor formación en sus profesores ...entonces en esta parte hemos tratado de uniformizar, de ayudarnos mutuamente y tratar de buscar que entre todos darle mas amplitud y ellos con eso también ahora se han conocido, han llegado a concretar nuevas alianzas con otras instituciones y eso ha favorecido que la red tenga esas oportunidades para poder desarrollar sus actividades”*

*“El problema es lo que es la comprensión lectora, de alguna manera hay dificultades para leer, cada una de las escuelas esta tratando de hacerlo porque hay un plan lector a nivel de todas las instituciones, pero ver que tipo de estrategias estamos utilizando cada uno porque son diferentes las estrategias. El problema de los mismos docentes con relación a la capacitación, ahora vemos como ellos están tomando la capacitación del ministerio, como ellos se*



*están sintiendo y dialogamos a ver si esta sucediendo en todas las escuelas lo mismo”*

*“Estamos educando bien a los padres de familia, a través de escuela de padres”.*

*“Se ha tratado lo que es pandillaje, se ha tratado lo que es hogares desintegrados, embarazos prematuros, hemos tenido un listado de problemas, pero lo que más hemos abordado es pandillaje y hogares desintegrados que es lo que nos afecta a toda la Red. (...) A nivel de Red, estamos haciendo todo lo posible por abordar estos temas con los padres de familia y quizás no se vean los frutos en estos momentos, pero si pienso que tiene incidencia en los padres de familia para un cambio positivo”.*

*“Los juegos tradicionales, un segundo aspecto era de que todas las instituciones tengan sus proyectos educativos, últimamente estamos trabajando sobre una dificultad que aún se tiene a nivel de red... es la diversificación curricular.”*

*“La deserción escolar y también se habló sobre la alimentación en los niños, estos temas han sido principales a nivel de Red. Desde la dirección se puede hacer muy poco, se está trabajando con PRONAA, con instituciones, viendo la forma como se puede dar almuerzo escolar, desayuno escolar, dependiendo también de la infraestructura con que se cuenta”.*

En cuanto a **las fortalezas del trabajo en equipo**, los directivos reconocen que el producto o resultados son mejores, el intercambio de ideas, la participación y la valoración de todos sus miembros. **Como debilidades** reconocen que no todos los miembros de un equipo trabajan, la dificultad para llegar a acuerdos e incluso para aceptar otras ideas o propuestas, así como también la escasez de recursos y tiempo.

*“Las fortalezas del trabajo en equipo es que,.. todos confluyen, todos aportan, ... para mejorar cada equipo. Debilidades no he notado, de repente,...puede ser por la divergencia cuando se juntan dos personas que no convergen en ideas, puede ser eso, pero mayormente es ventajas”.*

*“Fortalezas que todos participan. Las debilidades pueden ser falta de material educativo, material didáctico, falta de recursos económicos”.*

*“Las fortalezas del trabajo en equipo significa que todos podamos asumir una responsabilidad y que todos podamos ir o enrumbarnos al mismo objetivo y que cada uno desde su propia perspectiva aporte...no hay una opinión insignificante, que todas las opiniones valen y...que todos opinen, se toma un consenso y se asume, todos son piezas elementales, aquí en la institución...”*

*“Las fortalezas son que el producto que se trabaja es un producto positivo, más enriquecido, ...ese sería una fortaleza, también intercambiar ideas, experiencias y cruzar su información. Pero hay también debilidades cuando se trabaja en grupo, muchas veces dentro del grupo hay personas que no aceptan una contradicción, he visto colegas que dicen, yo propuse tal cosa y se debe de poner, ... es un poco reacia a las ideas que deben ser compartidas, otra de las dificultades que ...es que muy difícilmente se ve que todo el grupo trabaje, siempre hay uno o dos que espera que el grupo haga el trabajo, eso se ve en los alumnos, en padres de familia y también en docentes, se ve esa debilidad”.*

*“Hay que admitir que hay algunas debilidades, por ejemplo una debilidad es la poca disponibilidad de algunos colegas, ... tal vez factor tiempo, o hay que reconocer también que hay algunas indiferencias, pero por encima de ello hay grandes fortalezas, ...”*

En general, los directivos **consideran que el trabajo en red, promueve el trabajo en equipo**, comenzando por el comité de gestión que constituye un equipo para liderar el trabajo en la Red. También se requiere de equipos **entre los mismos directivos** para realizar sus actividades e involucra a **los docentes y padres de familia**.

*“(...) Promueve el trabajo en equipo de tal manera que nos compenetramos todos los directores, los seis que somos”.*

*“Si, hacemos las reuniones del comité de gestión, ahí estamos haciendo trabajo en equipo, estamos haciendo el desarrollo del plan de formación docente, también lo hacemos por ciclos de todas las escuelas para que todos puedan entenderse, puedan hablar lo mismo, entonces también en esa parte se hace trabajo en equipo, cuando trabajamos con las APAFAS también, hay que enseñarles porque en estos últimos años ha habido muchos conflictos de APAFAS”*

*“Se toman todos los acuerdos y a través de esos acuerdos hay una tarea que cumplir, esa tarea forzosamente inquieta para cumplir,...por supuesto en trabajo en equipo, si no, solo no se puede...”*

*“De alguna manera si, porque si hay un actividad de por medio tengo que reunir a mis profesores y tengo que informarles, entonces en esa información hay la actividad en si y nos reunimos y acordamos como vamos a participar, nos agrupamos, tomamos decisiones, ...”*

### **3.2 Percepciones y opiniones de los docentes coordinadores sobre trabajo en equipo**

Los docentes coordinadores **definen el Trabajo en equipo** como integración, coordinación, compromiso y tener objetivos comunes:

*“(...) es la integración que hay entre los demás docentes a nivel de toda la Red, intercambiar experiencias...”*

*“(...) es la participación de todos y cada uno de nosotros, los aportes que cada uno podamos brindar...”*

*“(...) es saber escuchar, dar opiniones, definitivamente un trabajo coordinado donde cada una de las partes es importante donde el soporte es necesario para sacar adelante el grupo...”*

*“(...) es la planificación... con el propósito de que tengamos un objetivo en común, para que tenga un fruto realmente verdadero y que se plasme en lo que es básicamente los intereses de los alumnos para una mejor calidad educativa...”*

La mayoría de docentes coordinadores **reconoce que en las escuelas se trabaja en equipo**, que en algunos casos es bastante satisfactorio pero que hay docentes que no cumplen sus funciones por cuestión de tiempo. Reconocen que **la Red fortalece el trabajo en equipo**, ya que es un espacio donde se ha desarrollado esta estrategia de trabajo entre las instituciones educativas participantes.

Manifiestan que utilizan varias **estrategias para promover el trabajo en equipo**, con los docentes de su grado, como la motivación, la comprensión, la muestra de interés, así como la lluvia de ideas que permitan compartir alternativas de trabajo:

*“(...) Yo pienso que la motivación también es importante desde el punto de vista tu puedes, o lo vamos a hacer juntas, compartir ese espacio y tiempo...”*

*“(...) diciéndole a ellos ... que trabajemos para que nos salga bien nuestro trabajo diario en el aula... hay que comprender a los demás colegas y no reprocharlos en lo que están haciendo...”*

*“(...) hay que ver...el interés de los colegas, uno puede tomar varias estrategias pero si no hay interés de ese colega pues de nada vale tanto esfuerzo...”*

*“(...) Bueno, las estrategias que se usa principalmente es lluvia de ideas, cada uno de los maestros aportamos de acuerdo al tema que se va a tratar o discutir nuestro punto de vista y al final sacamos las conclusiones y también es ahí la división de trabajos, tareas, que a veces por diferentes motivos cada cual asumimos la responsabilidad pero al final sacamos un sólo trabajo o una conclusión...”*

Los docentes coordinadores dicen que **promueven el Trabajo en Equipo a nivel de su ciclo y/o grado** cuando elaboran las Unidades de Aprendizaje y proyectos, también para desarrollar otras actividades curriculares y del calendario cívico. Se refieren más al trabajo entre docentes.

*“(...) A la hora de planificar nuestras actividades de aprendizaje, a la hora de evaluar también para poder organizar nuestros cuestionarios, nuestras pruebas...”*

*“(...) Cuando cada uno expresamos nuestras experiencias, nuestros aportes, nuestras ideas, allí estamos trabajando en equipo...”*

*“(...) Cuando hacemos la programación anual, cuando hacemos los proyectos, las unidades didácticas, cuando nos ponemos de acuerdo para trabajar con los niños como lo vamos hacer que vamos a obtener en ellos. También para otros problemas que se presentan de un momento a otro para darle solución.*

*“(...) en elaboración de unidades de aprendizaje (...) también en actividades, como para el cumplimiento de ciertas fechas cívicas o cuando nos toca representar un número artístico por grado...”*

Cuando se les pregunta si **sus iniciativas personales son acogidas**, responden que en la mayoría de los casos, en un primer momento son evaluadas por los colegas para ver si son posibles de realizar o no, produciéndose el debate respectivo, es decir que no son aceptadas sin previo análisis. También utilizan la persuasión y el convencimiento.

*“(...) En mi caso, propuse las horas extracurriculares, al inicio una maestra de mi ciclo no quería participar pero después uniéndonos en equipo logramos, convenciéndola logró participar no en la semana que comenzamos pero lo hizo después, no era tan reacia su actitud...”*

*“(...) En el caso de mi ciclo también algunas veces se aprueba, algunas veces no, y a veces es por el tiempo, si es en la tarde dicen que no se puede, a veces si se logra ...”*

*“(...) La idea se recibe...cuando está dentro de lo que debemos hacer, entonces los colegas lo toman como buenos, pero si esta fuera del trabajo, ellos definitivamente nooo...”*

*“(...) Cuando algún colega tiene algún proyecto, previamente lo sometemos a una evaluación, entre todos nosotros evaluamos su pro y su contra y en base a eso determinamos...”*

*“(...) Les puedo contar una experiencia, la semana pasada tuvimos la oportunidad de hablar con el director ... planteando la forma de traer más alumnos a nuestro colegio porque se están viendo muchos colegios particulares, nosotros estamos viendo la forma de mejorar esta situación, en tal sentido yo di algunas sugerencias, algunas ideas al colegio y he hablado con tanta energía, con tanta fortaleza, que les contagé y empezaron por aplaudir, es un buen comienzo creo yo es una forma de ver la situación de nuestro colegio, creo que ahí al menos están invitando para poder conversar con el director y hacer realidad todas las ideas...”*

Los docentes coordinadores reconocen que **el trabajo en equipo tiene fortalezas** principalmente en la planificación de sus unidades de aprendizaje así como en las diversas actividades que realizan, una ventaja es trabajar entre colegas que ya se conocen y aprender entre todos. **La debilidad**, que comparten en su mayoría, es el factor tiempo que les impide realizar un mejor trabajo, también se menciona que no todos participan a cabalidad.

*“(...) fortaleza ...se logra trabajar nuestras unidades pero una de las desventajas es el tiempo...”*

*“(...) Las fortalezas es que hacemos las experiencias, se hace un trabajo más eficiente y sobre todo de calidad. En cuanto a las dificultades es el tiempo...”*

*“(...) Las fortalezas podrían ser que uno comparte ideas, se pueden solucionar los problemas y la debilidad es el tiempo, uno desea solucionar y el tiempo es tan corto que a veces no nos permite...”*

*“(...) fortalezas es que el trabajo, si realmente todos participan, sale bien... debilidades ... hay colegas que lamentablemente, por factor tiempo o por algún motivo no participan a cabalidad, ... creen que el trabajo lo tiene que hacer el coordinador todo y por ese motivo a veces hay ciertas discrepancias...”*

*“(...) fortalezas, podría señalar que en el equipo ya nos conocemos y eso es una gran ventaja porque sabemos nuestras dificultades y a veces en el mismo equipo cada uno asume un rol, las debilidades son también en la parte ya personal, como dicen los colegas, por el tiempo que a veces no dispone...”*

Desde la percepción de los docentes coordinadores **la Red promueve el Trabajo en Equipo**, en las diversas capacitaciones, a nivel de ciclo e integrando a las escuelas:

*“(...) Yo creo que sí, porque nos ha integrado a nivel de esta zona a las seis escuelas, nos ha hecho trabajar en equipo en los diferentes eventos que se han realizado a nivel de Red...”*

*“(...) Definitivamente trabajar en Red nos ha hecho trabajar en equipo, la última capacitación por ejemplo por ciclos y así poder identificarnos con las experiencias de otros docentes...”*

*“(...) ha incentivado a trabajar en equipo porque en las diferentes capacitaciones que ellos han ido asumiendo ellos son los que nos han integrado en equipo entonces eso ha facilitado que también nosotros los docentes trabajemos en equipo...”*

*“(...) Trabajar en red nos ha enseñado más a trabajar en equipo...”*

### **3.3 Percepciones y opiniones de los docentes de aula sobre trabajo en equipo**

En las diferentes **definiciones de trabajo en equipo** de los docentes de aula encontramos que aluden a: colaboración mutua, organización, participación de todos, lograr un objetivo o un bien común, cada integrante aporta según sus habilidades, llegar a consensos y respeto. En un caso, se intenta diferenciar el trabajo en equipo del trabajo en grupo, mientras que otros docentes, utilizan equipo y grupo indistintamente.

*“Yo entiendo que trabajar en equipo y trabajar en grupo hay diferencia, yo puedo trabajar en grupo pero no estoy nada más estoy con cinco integrantes, trabajar en equipo significa que voy a aportar algo dentro de mis habilidades o conocimientos...”*

*“Un trabajo en equipo es cuando un grupo de alumnos y cada alumno que participa colabora en algo, (...) una colaboración mutua del equipo para que el trabajo salga bien y puedan exponer bien y ese grupo defiende al equipo porque si exponen bien van a tener buena nota.”*

*“El trabajo en equipo es lograr que todos participen, ya sea de una u otra manera y sacar adelante el equipo, o sea trabajar por un bien común, trabajar todos.”*

*“Es llegar al objetivo que uno desea pero conjuntamente todos de una forma que todos participen con sus opiniones y todo se puede lograr.”*

*“El trabajo en equipo es aquel que se realiza de manera organizada, coordinada, en busca de un objetivo común de grupo, cada integrante es una parte de un rompecabezas que junto deben unirse y lograr algo.”*

Todos los docentes de aula **consideran que en sus IE se trabaja en equipo**. Algunos afirman que se realiza trabajo en equipo en las comisiones y cuando elaboran sus unidades de aprendizaje. Otros mencionan que a su vez, los docentes promueven el trabajo en equipo con los estudiantes y con los padres de familia de su aula.

*“En mi institución trabajamos en equipo, al comienzo de año hacemos nuestro plan de trabajo y todos, cada uno trabaja por equipos y grupos de trabajos y también igual nosotros trabajamos con el padre de familia.”*

*“(...) muchas veces las comisiones se hacen por sorteo pero igual le corresponde trabajar, otras veces de acuerdo a sus habilidades cada profesor tiene habilidades para conducir cierta actividad, (...) está preparado para eso, entonces así trabajamos en equipo.”*

*“En relación a mi colegio también tanto los profesores como los alumnos trabajan en equipo En marzo nosotros elegimos equipos de comisiones de trabajo, ese equipo trabaja en coordinación con ellos mismos para que puedan cumplir con su comisión, igualito en el aula formamos grupos de seis alumnos y cuando hay trabajos de investigación o cualquier trabajo que se le asigna, los seis lo solucionan, ellos son los que trabajan en equipo.*

*“En el nivel primario si se trabaja en equipo, pero creo que falta un poquito más de motivación y tal vez un poco de estímulo del director para que este equipo trabaje al cien por ciento.”*

*“(…) este año si estamos trabajando más en equipo, ahora con el monitoreo, en la sesión de aprendizaje,...estábamos trabajando ... de forma aislada, pero al final hemos coordinado y ...hemos trabajado una sesión de aprendizaje todos.”*

Respecto a las **estrategias que utilizan para promover el trabajo en equipo entre los padres y en que casos** no responden directamente a la pregunta. Sin embargo, podemos percibir distintas actitudes al respecto. Para un docente, el hecho de que estén organizados en grupos es suficiente y depende de ellos que asuman su responsabilidad para trabajar en equipo. Otros mencionan que los padres se reúnen para apoyar las investigaciones que realizan sus hijos. Sólo uno dice que promueve el trabajo en equipo apoyando las iniciativas de los padres.

*“En lo que es tarea de limpieza, cuando hay actividades de fecha cívica, actuaciones, también cuando se les encomienda a los niños una investigación, también en el trabajo de los chicos, los padres están inmersos en ello.”*

*“Que asuman sus responsabilidades y que los cumplan a cabalidad. Pues ya están formados por grupos y ellos deben asumir el trabajo en equipo.”*

*“Yo los hago trabajar en equipo a los padres también, a nivel de aprendizaje, les dejo una tarea de investigación a un grupo y entre los padres se reúnen ellos fuera de las horas de clase.”*

*“Se promueve formando grupos, durante el año escolar, en el inicio se formó grupos para diversas actividades, durante el año de igual forma y como ya están mas o menos orientados, (...) hace poco se me acercó el comité de aula, profesora queremos hacer una actividad ya un poco pensando en la navidad de los niños(...) hay mamás que no quieren, pero quienes quieren son cinco, o seis ... de esa manera voy formando grupos, un equipo que a la larga piense, va a jalar al resto a que se una ....de esa manera construyo, si es que de ellos parte como iniciativa propia querer trabajar, querer formar su grupo, me parece que está bien.”*

Respecto a **como promueven el trabajo en equipo entre sus estudiantes y en que casos**, la mayoría de docentes de aula asume que los estudiantes trabajan en equipo cuando participan en actividades durante la clase como desarrollar ejercicios, resumir un texto, crear ejercicios de ritmo o realizar una investigación, asumen también que ellos ya saben trabajar en equipo.

*“(…) cuando ellos van a hacer un trabajo, van a hacer lectura o resumen, hacen sus ejercicios en sus papelotes, ellos trabajan en equipo, lógicamente respetándose mutuamente y todos opinan.”*

*“El trabajo en grupo se hace todo el día, han desarrollado lecciones de aprendizaje, respetando, sabiendo escuchar las opiniones de sus amigos, y en educación física, creando ellos en grupo un ejercicio de movimiento, de ritmo,*

*un baile, un sketch, (...) intégrense ustedes y formen su grupo, yo no les formo su grupo, ellos.”*

*“Durante las lecciones de clase donde tienen que agruparse para desarrollar actividades (...) también cuando se les da un tema de investigación.”*

Sólo una docente explica los pasos que sigue para asegurarse que los niños logren cumplir una tarea trabajando en equipo.

*“Formando grupos, dándole mas o menos pautas de cómo tienen que trabajar, tratando de que cada uno se distribuya, como son segundo grado, son muy pequeños todavía, dándoles a cada uno una determinada tarea, o ayudándoles para que ellos se pongan de acuerdo y elijan una determinada tarea dentro de un trabajo, entonces mi orientación es permanente, tengo que ir a cada grupo para que puedan organizarse, porque todavía son pequeños.”*

Otra docente alude a la complementariedad como una característica importante del trabajo en equipo y como lo toma en cuenta en su trabajo.

*“(...) el trabajo en equipo con los chicos en mi aula se desarrolla de acuerdo a sus habilidades, (...) de alguna forma el niño se tiene que sentirse importante, siempre tenemos dificultades, limitaciones y en algunas cosas destacamos, igual son los niños, siempre tienen habilidades que destacan, el trabajo en equipo es eso.”*

Sobre su **participación en las actividades de la Red y sus motivaciones**, los docentes de aula manifiestan: interés por participar en la Red, abrir nuevas expectativas a los estudiantes, ganar experiencia y dar a conocer su institución educativa. Varios mencionan haber participado en las ferias innovadoras.

*“(...) por las ideas que nos brindaban, la subdirección, el director que está siempre en la mesa de participante de la red, y por el interés de saber como se lleva a cabo, como va a ser ese proyecto, cómo lo vamos a desarrollar, y para que los alumnos tengan una nueva expectativa con otra visión.”*

*“Yo he participado en los proyectos de la feria innovadora, ...con el fin de ganar experiencia.”*

*“(...) he participado, para adquirir experiencia y para que mis pares se socialicen y tercero para que mi institución educativa sea mas identificada acá en el distrito de Independencia.”*

*“Si, he participado en la feria innovadora, el año pasado, he adquirido buena experiencia escuchando a los colegas en sus exposiciones, igualmente a los niños, .... experiencias de proyectos de distintas escuelas*

Respecto a si **Red promueve el trabajo en equipo** encontramos que la mayoría de docentes de aula opina que sí lo promueve en talleres, entre los docentes, brindando orientaciones, realizando actividades en que participan docentes de varias escuelas.

*“(...) desde que participamos en la red siempre el objetivo de ellos era trabajar en equipo, en los talleres siempre se ha trabajado en equipo, hemos formado parte quizás varios colegios de forma heterogénea,... para hacer un trabajo,...”*

*“Se ha trabajado varias actividades en equipo aunque algunos centros educativos se salían también del equipo.”*

*“Se promueve trabajo en equipo justamente cuando tenemos alguna reunión, hubo una ponencia, un taller (...), sobre las dificultades que habíamos tenido durante el año pasado, cuales eran nuestras dificultades, cuales eran nuestras fortalezas.”*

*“.. en las reuniones que hemos tenido nos han dado esas pautas, esas orientaciones, ya sea en los trabajos, en las ferias pedagógicas también porque sale un grupo, un equipo de la institución en representación de todo el colegio y a su vez todos los integrantes que van a representar a la institución del colegio tenemos que ir juntos, tenemos que ponernos de acuerdo para que nuestro colegio quede bien, hacer tareas distribuidas en forma equitativa, claro que sí considero que la Red promueve trabajo en grupo.”*

*“La Red promueve trabajo en grupo, principalmente cuando nos reunimos en la feria innovadora donde participan distintas instituciones de la Red, así mismo las capacitaciones que tenemos y está bien porque también promueve nuevas experiencias, técnicas y formas para mejorar nuestro trabajo.”*

Sin embargo, encontramos una opinión que critica la forma de trabajar de la Red a través de representantes, sin que éstos cuenten con mecanismos o formas de recoger las opiniones de sus colegas, por lo cual, la Red no estaría promoviendo el trabajo en equipo.

*“Se ha parcializado la red porque siempre está buscando un representante, el que representa no siempre lleva la voz de los demás sino lleva su propia opinión, (...) creo que la forma en que la red está trabajando no siempre va a dar buenos resultados, (...) soy representante de mi ciclo pero muchas veces llevo mi opinión, porque no he tenido oportunidad de consultar con los demás ni tampoco sé el tema que se va a tratar, yo doy mi punto de vista, en todo lo que pienso, creo que hay una red que esta siendo muy mezquina en ese aspecto.”*

Sobre **en que casos y entre quienes promueve la Red el trabajo en equipo**, los docentes de aula opinan que sí lo ha promovido en el aspecto pedagógico, a través de los talleres, capacitaciones y ferias pedagógicas, entre los coordinadores de ciclo o grado. Algunos dicen que tienen poca información para opinar al respecto.

*“...sobre todo con las actividades, ferias, sobre todo, el trabajo en equipo se involucra, pero en otros aspectos siempre van representantes.”*

*“En los talleres van solamente coordinadores.”*

*“(...) últimamente como vuelvo a repetir, no tengo mucha información de cómo está trabajando y los colegas de mi institución estamos igual y nos gustaría que eso se retome.”*

### **3.4 El trabajo en equipo en el aula: docentes y estudiantes**

En casi todas las aulas, el mobiliario está distribuido en grupos, lo cual indica una opción del docente en la organización de los estudiantes, pero no garantiza necesariamente que sepan trabajar en equipo.

En algunas aulas, observamos que los docentes que proponen trabajo en grupo, Luego de dar indicaciones generales orientan a cada grupo de acuerdo a sus necesidades, refuerzan sus avances y logros, lo cual es muy positivo, sin embargo, las orientaciones son para aclarar la tarea, no como trabajar en equipo. Por su parte los estudiantes asumen distintas tareas: coordinar, escribir, exponer, dibujar, cumplen con el trabajo indicado, pero se nota que falta mejor manejo de estrategias para funcionar como equipo.



Se pudo observar también que los niños pertenecen por lo menos a dos grupos que corresponden a la organización interna del aula, con responsabilidades específicas como repartir materiales, limpieza, control de asistencia, cuidado de plantas, etc. y al grupo de trabajo más académico o escolar. Cada aula cuenta con un cartel de responsabilidades a la vista de todos.

### **3.5 Percepciones y opiniones de representantes de APAFA sobre el trabajo en equipo**

Las señoras presidentas de las APAFA **definen el trabajo en equipo** como un trabajo en conjunto.

*“(...) El trabajo en equipo es trabajar conjuntamente, profesores, directores, APAFAS, trazando una vía, ese es mi concepto...”*

*“(...) Trabajo en equipo es que un grupo de personas estén involucradas en el tema, todas hagan su aportación para realizar algo en conjunto...”*

*“(...) El trabajo en equipo es mejor, de toda la comunidad educativa, porque de cada uno vienen diferentes ideas para que vayan avanzando así en una nueva educación ...”*

Respecto a si el **trabajo en equipo es frecuente en la APAFA**, todas sus representantes reconocen el beneficio de trabajar en equipo pero varias dicen que en sus respectivas directivas no funciona porque las tareas se concentran en uno o dos integrantes. Pero en un caso sí funciona bien:

*“(...) La verdad que es mejor trabajar en equipo porque así uno pues, sale mas adelante...”*

*“(...) Sí, se mantiene el equipo, hasta ahorita se mantiene el equipo. Se debe quizás como se dice a la cabeza es la que tiene que mover, si la cabeza no funciona, los brazos no funcionan y los pies también y eso es lo que se necesita...”*

Respecto a **fortalezas y debilidades del trabajo en equipo en la APAFA**, las madres tienen respuestas imprecisas, por ejemplo:

*“(...) Las fortalezas sería que uno salga adelante y la I.E. avance más como en todo aspecto. Debilidades sería en que hay gente negativa que no quiere salir...”*

*“(...) La Fortaleza es lo que hacemos, mi fortaleza es lo que estoy realizando, y las debilidades son que a veces tengo una de mi equipo que a veces no concuerda conmigo, pero yo trato de que la señora entre, lo que veo es las obras que he hecho y que hemos hecho en equipo, eso es lo que sigue, como se dice, en adelante...”*

Afirman que como representantes de APAFA **promueven el trabajo en equipo entre los padres de familia** en diversas actividades de la Institución, mencionan los comités de aula y las ferias pedagógicas como oportunidades para trabajar en equipo.

*“(...) Cuando hay alguna actividad dentro de la institución...”*

*“El trabajo en equipo se promueve cuando hay que realizar una actividad ...” O a inicios de año cuando se tuvo que hacer faena para limpiar todo el centro educativo..”.*

*“(...) Es en todo momento, cuando lo ven conveniente y justo, de repente en actuaciones, de repente en aniversario, día del maestro, cuando se requiere porque los padres de familia en si no pueden ingresar durante todo el día, pero en actuaciones se reúnen, todos los comités de aula no reunimos y ahí hacemos el trabajo en equipo...”*

*“(...) En las únicas actividades que hacen las profesoras que a veces en las ferias pedagógicas, ahí trabajamos en equipo porque la profesora nos agrupa o hacer tal tema o tal maqueta....”*

Respecto a si **la Red promueve el trabajo en equipo** entre los padres de familia, la mayoría de sus respuestas no se centran en la pregunta, probablemente porque su participación es muy limitada en este espacio.

*“(...) Está tratando de que los padres aprendan a ser responsables, (...) de una manera le está enseñando la puntualidad, le está enseñando el trabajo, quizás de repente esa persona no tiene conocimiento de eso, de trabajar en equipo, nos enseña, yo veo que .. estaría bien eso ...”*

Las representantes de APAFA afirman que **el resultado de trabajar en equipo** es positivo porque consiguen sus objetivos, como lo manifiestan:

*“(...) Hemos salido bien cuando se trabaja todos juntos (...) si todos nos unimos la cadena es más fuerte, pero si no trabajamos la cadena se rompe...”*

*“(...) Un trabajo más mancomunadamente y hay equipos mas adelante porque así uno avanza, para mejorar la escuela...”*

*“(...) Hemos conseguido que nos salga bien lo que hemos trabajado, (...) porque como trabajamos con los padres le pones bastante empeño y enseñan a nuestros hijos también...”*

### **3.6 Percepciones y opiniones de representantes de los comités de aula sobre el trabajo en equipo**

Los representantes de los comités de aula **definen el trabajo en equipo** como: trabajar todos juntos, dialogar y compartir para hacer el trabajo más fácil y poder solucionar cualquier problema.

*“(...) El trabajo en conjunto consiste más que nada en el diálogo, en la conversación, en la comunicación, porque no todos tenemos las mismas ideas, muchas veces no concordamos con las ideas, pero conversando y viendo los inconvenientes, viendo las cosas, yo creo que esta es la forma, el conversar, porque si no hay comunicación y no se dialoga yo creo que no se podría trabajar en conjunto.”*

*“(...) Trabajar en equipo es trabajar todos juntos por el bien de nuestros hijos y que todo salga bien.”*

*“(...) Trabajar en equipo es compartir todo lo que la profesora desea con respecto a los padres y a los niños.”*

*“(...) Cuando se trabaja en equipo es más fácil solucionar cualquier problema que se pueda presentar.”*

Coinciden en reconocer el valor del trabajo en equipo, tienen algunas experiencias positivas pero coinciden que este trabajo no es equitativo. Así mismo valoran que sus hijos trabajen en equipo, a excepción de una de las escuelas que está ubicada en una zona alejada y las madres no desean que sus hijos salgan de sus casas por los peligros que existen en la zona.

Respecto a si se **practica con frecuencia el trabajo en equipo en su aula**, la mayoría manifiesta que si:

*“(...) Si trabajamos en equipo, ...algo que tenemos que hacer, formamos grupos y lo hacemos todo”.*

*“(...) Sí, trabajan en equipo, porque dejan trabajo de grupo y quieren o no quieren, los niños hacen participar a los padres”.*

*“(...) Sí, porque cuando hacemos alguna actividad nos reunimos los padres y todos colaboramos para hacer cualquier trabajo que nos dejen...”.*

*“(...) Sí, trabajando en equipo, en grupo se hacen mas fácil las cosas.*

Cuando se les pregunta **si los padres del aula se integran a los equipos de trabajo para apoyar en actividades o proyectos del aula y por qué**, los representantes de los comités de aula reconocen que todos se integran para desarrollar actividades del aula:

*“(...) Si participan, ahora mismo han participado por el trabajo de la huerta que están haciendo.”*

*“(...) Trabajan en equipo, para apoyar a la profesora como para nuestros hijos mismos, para hacer actividades para ellos.”.*

*“(...) Sí, participan cuando hay ambientación los padres colaboran y son los que están con la iniciativa de mejorar el aula”*

Respecto a las **fortalezas y debilidades del trabajo en equipo**, los representantes de los comités de aula reconocen como fortalezas la participación de los padres en el desarrollo de las actividades y como debilidad la apatía y el poco interés de algunos:

*“(...) Para mi lo bueno es que los padres participen, trabajen juntos y siempre traten de salir adelante por sus niños y por ellos mismos, pero lo débil es que cuando no se puede mas tratar de incorporar a los papás que no desean y no participan por nada, se cierran rotundamente.”*

*“(...) Lo bueno es que todos los padres hacen lo posible para que tengan algo sus hijos y estamos ahí juntos, trabajamos, nos apoyamos, pero lo débil es que por nada quieren dar su brazo a torcer, no entran por más que uno los apoya y como trabajamos en grupo uno dice que trabajen ellos y ya”.*

*“(...) La comunicación es muy importante, una comunicación con transparencia. La debilidad es quizás la apatía y el poco interés que tengan en participar principalmente todo esto sucede en consecuencia como le digo, cuando no hay transparencia.”*

*“(...) La fortaleza de nosotros es saber que estamos con un grupo de padres que están dispuestos a apoyar, que tienen ganas de trabajar y lo negativo es el desánimo que muchos padres nos mandan a volar.”*

Para **promover el trabajo en equipo entre los padres de familia del aula**, los representantes de los comités dicen que envían comunicados o citaciones para que asistan a una asamblea o reuniones de aula o para comunicar acuerdos.

*“(...) Si, se les manda un citatorio, una cita para que vengan para conversar, pero a veces los padres no viene. “*

*“(...) siempre algún acuerdo tomado mandamos un comunicado en el cuaderno de control de los niños”*

*“(...) Promovemos llamando a reuniones diciéndoles el fin que vamos a tener pero como le digo no todos participan y con los que se puede trabajar, con ellos nomás trabajamos.”*

Al preguntarles si **el trabajo en Red contribuye a que los padres y niños aprendan a trabajar en equipo**, responden que sí, porque todos deben trabajar unidos y aprender mutuamente:

*“(...) Si, creo que contribuye bastante porque ellos al ver que los profesores trabajan en equipo, que trabajan en otros colegios, yo creo que ellos también se motivan...”*

*“(...) los niños aprenden bastante, a veces aprenden de los mismos padres que ven que estamos entusiastas trabajando, los niños lo siguen.”*

*“(...) Si, porque así aprenden los niños, a compartir ideas, a ser responsables”*

*“(...) Trabajar en equipo todos deben estar unidos, los niños, los padres de familia, los profesores, la institución educativa (...) si todos trabajamos, todo se trabaja en Red...”*

*“(...) Si, aprendemos los dos, tanto los padres como los niños así conjuntamente trabajamos”.*

Entre los **logros significativos de trabajar en equipo en el comité de aula**, los representantes mencionan dos: la felicidad y alegría que se refleja en los rostros de los niños y alcanzar las metas trazadas. Es decir, un aspecto emocional como es la satisfacción y otro práctico, cumplir sus metas.

*“(...) En las actividades que tenemos nosotros, en nuestro comité de aula, el mayor logro es la felicidad que refleja en la cara de nuestros niños de nuestro salón (...) Últimamente, le cuento que en la actividad que tuvimos hace dos semanas, hubiera visto la cara de felices de todos nuestros niños, ese ha sido nuestro mayor logro”<sup>33</sup>.*

*“(...) El mayor logro, es ver el rostro de los niños, de alegría, de saber que hemos hecho algo y que tiene un buen fruto.”*

---

<sup>33</sup> Se refiere a la fiesta que los maestros y los padres de una escuela organizan por el día del Niño.

*“(...) Bueno, se logra todo lo que se propone en todas nuestras metas en todo el comité, algo lo proponemos y lo logramos a fuerza de cuatro o cinco pero lo logramos, nos gusta cumplir con nuestras metas”*

Sobre si **consideran importante que sus hijos aprendan a trabajar en equipo y por qué**, coinciden en decir que si es importante porque les permite compartir sus ideas, hacer amistades y desenvolverse, lo cual les servirá para su desarrollo en el futuro.

*“(...) Siempre se debe dar esto, de trabajar en conjunto, en grupo, así todos comparten las ideas y se aprende más, de los errores, de los que saben más.”*

*“(...) Así aprenden los niños mas en los temas, tienen mas amistades y los niños en grupo se apoyan entre ellos”.*

*“(...) Siempre es bueno que trabajen en equipo, así intercambian ideas para que puedan hacer un trabajo, una obra hacen entre cuatro y sacan un buen resumen intercambiando ideas y lo mejor es trabajar en equipo que uno solo.”*

*“(...) Aprender los niños a trabajar en equipo y aprenden a desenvolverse también ellos que les falta o que no les falta cuando están en grupo.”*

*“(...) Es importante que trabajen en equipo porque eso les va a servir para un futuro...”*

#### **4. COMPONENTE: AUTONOMÍA**

##### **4.1 Percepciones y opiniones de los directivos sobre autonomía**

Los directivos **definen autonomía**, en primer lugar, como la capacidad para tomar decisiones y ejecutarlas. Diferencian autonomía personal e institucional. Establecen relación de complementariedad entre la autonomía institucional y el trabajo en la red. Establecen marcos de referencia para ejercer autonomía, mencionan el Proyecto Institucional, el Plan de la Red y las normas educativas. Reconocen que la autonomía es relativa por cuanto forman parte del sistema educativo. Ninguno menciona explícitamente la responsabilidad por las consecuencias de las decisiones.

*“Autonomía es la capacidad de decisión de cada uno, ...a nivel institucional vamos teniendo la capacidad de decisión para poder trabajar todas nuestras iniciativas y todas nuestras necesidades que tenemos”.*

*“Es cuando la institución toma sus propias decisiones. Es decir puede haber la normatividad pero la escuela cuando tiene un instrumento básico cual es el Proyecto Educativo Institucional, eso nos permite fundar y construir la escuela de nuestros sueños, colocar ahí todas nuestras expectativas, el tipo de enseñanza, de metodología, de contenido de herramienta, y a quien voy a llegar y a donde voy a llegar, y hasta donde quiero alcanzar, creo que ese instrumento es el que nos da la autonomía, y con eso teniendo ese instrumento ya sabe uno de donde parto hoy día y el termino a donde quiero llegar.”*

*“Auto que es uno mismo. Autonomía, cumplir lo que uno decide, o planifica, lo que organiza, cumplir una tarea uno mismo y luego invitar a los demás...”*

*“Autonomía es que tú puedas hacer acciones que te permitan de alguna manera caracterizarte, pero siempre y cuando trabajando bajo normas, es lo que yo entiendo.”*

*“Si hablamos de autonomía cada persona es autónoma y decide sus actos. La institución educativa también es autónoma para tomar sus propias decisiones, pero eso no quita que nosotros como trabajamos en Red cumplamos con nuestro plan de trabajo. Tenemos actividades propias de la institución educativa, en ese sentido somos autónomos de tomar nuestras decisiones y ver como lo hacemos... que la autonomía en una institución educativa, no quita el tener que realizar un trabajo compartido ya planificado que se tiene”.*

*“La autonomía es el desarrollo de las actividades, programas, planes en cada institución, pero no es una autonomía absoluta, diríamos que es una autonomía relativa, porque nosotros no somos una isla, no somos un planeta que gira por su cuenta, entonces es relativa la autonomía, pero obviamente cada institución desarrolla lo mejor para su desarrollo.”*

A la pregunta **si se respeta la autonomía institucional de las escuelas y por qué** la mayoría de directivos coincide en que no se respeta, que hay contradicciones incluso entre las normas dadas por el Ministerio de Educación y la UGEL. Algunos mencionan que no cuentan con autonomía en el aspecto económico y eso limita su trabajo. Reconocen una autonomía parcial, al interior de sus instituciones y en el marco de sus proyectos institucionales, también manifiestan cierta autonomía como Red en el marco de su Plan de Trabajo, que es presentado a la UGEL.

*“Muchas veces se vulnera, la UGEL vulnera bastante ésto, no respeta la autonomía, trata directivísticamente, prácticamente muchas veces se rompe la autonomía, no hay autonomía. Y en lo económico peor, el Estado jamás te designa un solo céntimo para que tu puedas actuar autónomamente y decir éstas son mis necesidades que tengo que plasmarlas, no, la mayoría, te envía lo que allá ya ellos decidieron, no?, difícil”*

*No, actualmente con el gobierno que tenemos...y con la misma autoridad que tenemos en la unidad de gestión de la 02 del Rímac, no, porque permanentemente...quieren imponer sus cosas o a veces cuando tenemos reunión de directivos que nos convoca la UGEL, pedimos un plan de trabajo...no lo han hecho hasta ahorita... hablo de esta gestión. También el área de Área de Gestión Institucional que pide permanentemente una serie de documentos, como decimos los profesores permanentemente nos tienen ocupados con documentos distractores, permanentemente tenemos que estar entregando documentos, ... no hay esa real autonomía porque permanentemente nos imponen cosas. Pero nosotros, como le digo, a través de la red nos encargamos de hacer el plan de trabajo y le alcanzamos a ellos para no contradecirnos”.*

*“No,... nos presionen, pero actuamos con cierto temor, por decir en las capacitaciones, nosotros vemos que estas capacitaciones son una necesidad para los profesores porque es parte del trabajo, un instrumento que necesitamos en la institución educativa, hemos asumido, pero de todas maneras actuamos, pero no sabemos que nos van a decir...”*

*En algunas partes siempre desarrollamos nuestra autonomía, con nuestra planificación, nuestros cronogramas de trabajo, nuestras reglas de convivencia, el reglamento interno, pero esa autonomía es trastocada a veces por algunas directivas, entre el Ministerio, la UGEL que nunca consulta o cuando dicen planifiquen pero cuando a ellos se les ocurre, ...no hay autonomía en cuestiones de recursos a nosotros nos obligan a levantar un presupuesto de*

*cada institución,...nos aprueban el presupuesto, pero no cumplen el presupuesto, pero en cuestión de lo que trabajamos internamente como nuestros planes, nuestra variaciones curriculares, nuestras actividades, ahí si somos autónomos”.*

Respecto a **qué aspectos o casos decide usted, con autonomía en la IE**, los directivos reafirman que la autonomía es ejercida en su planificación a nivel de institución educativa. Añaden como un referente importante el acuerdo de toda la comunidad educativa. Algunos mencionan que la rigidez conlleva a transgredir normas que interfieren con el desarrollo institucional o de la red.

*“La autonomía la tomamos a nivel de planificación, todas las planificaciones lo hacemos con autonomía”.*

*“Por la autonomía educativa a pesar de las normas,...la escuela tiene sus propias características, tiene sus propios perfiles que quiere alcanzar, nos hemos avocado nosotros a que todo lo que está planteado, aprobado por toda la comunidad educativa, eso lo vamos realizando y salimos un poco del margen de lo que estipula la norma.”*

*“Si las normas son rígidas, ... entonces ya aplicas la autonomía, porque la norma misma tajantemente te ordena, yo creo que con eso, esas normas, justamente es tu arma principal, tu herramienta para que apliques la autonomía...”*

Los directivos sienten como un **obstáculo para el ejercicio de la autonomía institucional** las propias normas de la UGEL También menciona el desconocimiento de algunos docentes sobre el alcance de la autonomía y hacen cuestionamientos a ciertas decisiones. Se repite el aspecto económico como un factor que limita la práctica de la autonomía.

*“Obstáculos,... hay elementos humanos que no están enterados o no conocen el contenido de una norma o de algunas directivas, de leyes, etc., etc., en ese sentido vienen pues los reclamos, las sinrazones, entonces por ahí vienen los obstáculos”.*

*“(...) A veces te dan la libertad que tu puedas planificar tus actividades y todo, pero después te mandan un documento donde te dicen no puedes mover a tus docentes, no puedes hacer determinadas acciones, entonces de que autonomía estamos hablando, hay contradicciones ...”*

*“Una de las dificultades sigue siendo que las instituciones no deciden... tenemos limitaciones cuando queremos agregar algunos cursos por ejemplo...Si, a nivel del currículo, en el colegio yo encuentro que en primaria planteamos enseñanza de inglés, enseñanza de folclor, hasta hoy día no se pudo hacer porque hay limitaciones para el pago del docente, practicamos un año con el autofinanciamiento de los padres para que enseñe un docente de inglés, ...en algún momento dicen profesor hasta cuando”.*

Respecto a las **estrategias que emplea para promover el desempeño autónomo de los docentes en la IE** mencionan distintas estrategias. La más novedosa resulta la directiva “De ti depende”, a nivel de institución educativa, con el propósito de fortalecer identidad y por ende compromiso profesional. Otras estrategias se basan en establecer relaciones de confianza en los docentes y de reconocimiento de su trabajo.

*“Nosotros en la actualidad tenemos una directiva que hemos sacado de la dirección y lo llamamos “de ti depende”,...justamente nos da como indicación, que cada docente autónomamente debe trabajar, debe salir adelante con autonomía, identificándose consigo mismo y con su profesión. Conociendo esos dos aspectos, entonces el docente ya trata de mejorar, cada día y planifica mejor ...”*

*“Simplemente les doy confianza, les doy responsabilidades pero con confianza, o sea les digo yo confío en ustedes...”*

*“(...) ellos son autónomos, en desarrollar sus actividades académicas de la mejor forma, eso reitero no es una autonomía absoluta, ellos tienen que presentar sus unidades, sus diarios de clase, sus trabajos, obviamente cada docente tienen que dar lo mejor que se pueda a sus alumnos y si hay alguna controversia, conversaremos o converso sobre el tema ...ellos trabajan, yo no los estoy mirando que tienen que hacer en el aula o cuando hacen sus programaciones a veces me acerco otras veces no, para que ellos mismos puedan hacer sus programaciones...”*

Los directivos refieren **más ejemplos de experiencias positivas del ejercicio de la autonomía, que experiencias negativas**. Entre las experiencias positivas a nivel de institución, señalan la ampliación de horario, y a nivel de red la suspensión de clases para efectuar talleres con docentes. Sin embargo, en un caso, se menciona un desencuentro entre una decisión institucional y una decisión de Red en un encuentro de creatividad docente. También se menciona el temor frente a la UGEL.

*“Nosotros, en esta cuestión de autonomía...cuando hemos hecho el diagnóstico nos habíamos puesto a observar, analizar, por qué tantos colegios particulares habían salido por todo nuestro alrededor y toda la zona y eso también lo hemos tratado en red, ... y por qué nuestras escuelas públicas se estaban achicando cada vez más en ...alumnado, entonces decíamos pues esas escuelas están en unas casas, no tiene materiales, su horario de trabajo es tal, llenan pizarra, llenan esto y lo otro y a veces ni siquiera son titulados. Que hacemos?. Aquí en la escuela comenzamos por... centrar todo en un solo turno y ampliar el horario, a competir con ellos, ...eso mismo lo estamos planteando a nivel de red, sobretodo de competir fuertemente y poder justificar y aprovechar todos los tiempos que tiene la escuela con toda la comunidad educativa y hacerle sentir a la comunidad que la escuela pública no es un mal sino que es una cosa muy positiva y que tiene mayores espacios, tiene mayores recursos, y eso se tiene que aprovechar.”*

*“Como líder y como autoridad hay que trabajar con las normas ... la mayor parte no entienden, no están enterados bien de las normas, entonces las opiniones se cierran, donde ya uno tiene que decidirse por la mayoría, equivocadamente uno puede aprobar lo que contradice las normas, entonces eso es la parte negativa”.*

*“Estamos al temor, porque nosotros hemos suspendido clases No nos han dicho nada todavía, pero ellos saben y si no nos han dicho nada lo deben haber aprobado...”*

*“Alguna experiencia a nivel de la institución que tuvimos era el declararnos casi en guerra para que nos puedan construir el pabellón, justamente con la ex ministra Mercedes Cabanillas, cuando nos hizo una visita inclusive. Nos*



*pusimos muy fuertes ... porque queríamos un aula y nos dieron pues, los conmovimos. Una experiencia negativa no creo...*

*“..., y experiencias negativas las hay cuando hay huelga y hay paro, ahí si, están las experiencias negativas, pero después no. Experiencia negativa, no, ninguna...”*

*“...Como RED si, hemos tenido experiencia, ... por ejemplo, el año 2004 creo, ó 2005, participó esta institución, en el encuentro de creatividad, y no se respetó lo que informó la institución educativa para estimular a los docentes, quienes deben ser estimulados y quienes no, entonces la municipalidad sacó (resoluciones) para todos los que han participado, autorizados por la institución o libremente los profesores que hayan participado, a pesar que teníamos problemas internos, entonces esa falta también llevó a cada profesor, para que en otra fecha inquietaban que no debían estar participando...”*

Algunos directivos manifiestan **que han planteado algunas iniciativas a la Red**, y por distintos motivos aún no han sido asumidas.

*“Hemos presentado el proyecto de evaluación, pero se quedo en camino, ... se comenzó a trabajar en las 06 escuelas,...pero hubieron algunas dificultades y no se concretizó pero si en la escuela llevamos como 04 años que estamos trabajando, también con la UNESCO que nos hace la sistematización, las conclusiones y nos retroalimenta con las cosas que vamos haciendo y para nosotros es muy importante este proyecto porque, yo siempre les decía en la red también, de que tanta capacitación, tantas reuniones pero no vemos resultados, entonces ahora hay que buscar resultados, hay que ver como construimos nuestros estándares, nuestra rendición de cuenta, como la vamos a hacer, porque tanta inversión ... vamos buscando resultados para ir cambiando e ir mejorando”*

*“... es mi realidad a nivel de institución, sobre la disciplina de los niños, yo creo que el comportamiento de los niños cada vez está siendo muy agresivo, ... cuando nos hemos reunido en la red, yo planteaba algo como una actividad, que no se dio por el factor de que ahora. por la capacitación ... y por las horas efectivas y fuera de tu horario tampoco se puede hacer”.*

*“He manifestado lo del Taller de Talentos, algo les he comentado ... han planteado los compañeros la forma de compartir con profesionales, en este caso los psicólogos o psicólogas y algunos compañeros de educación física.”*

Uno de los directivos manifiesta que la **experiencia de su IE que ha sido asumida por la red y replicada o mejorada** es el festival folclórico que viene realizando la Red hace dos años ha sido iniciativa de su institución.

*“Este colegio siempre tiene sus decisiones ... es justamente que cada año debemos presentar concursos o representaciones de danzas. Casi años seguidos nosotros lideramos para la presentación de danzas folclóricas a nivel de la Red y siempre hemos sido responsables en la Red en ese aspecto”.*

Sobre su aprendizaje desde la experiencia, **sobre el ejercicio de la autonomía institucional**, los directivos señalan el valor de las normas y del proyecto educativo Institucional (PEI) como referentes de la autonomía, sobre todo el PEI que es construido por la misma comunidad educativa; reconocen la responsabilidad que

implica tomar una decisión, aluden en cierta forma a la responsabilidad por las consecuencias; un tercer aprendizaje desde la experiencia es la satisfacción personal e institucional de sentir que los resultados logrados son fruto de las decisiones tomadas con autonomía.

*“Las decisiones que uno toma,...actúa con sus normas, si no actúas con sus normas, con todas sus reglamentaciones que el hombre se ha permitido en cada una de sus naciones, de su país, sus normas genéricas de nuestra patria, si, actuamos fuera de esas normas, no, no vale la autonomía ni las decisiones que uno pueda tener”.*

*“Puedo actuar con libertad pero dentro de un marco legal y además yo estoy convencida de que el que nos puede dar de alguna manera el trabajo realizado es nuestro PEI, ... nos va a dar cierta autonomía para poder revisar acciones, que te puedan ayudar, a que puedas lograr la institución de tus sueños.”*

*“En la práctica he aprendido que para tomar una decisión la persona debe ser muy conciente del problema que se presenta en ese momento para tomar una decisión acertada, hay que ser muy coherente, porque si te equivocas... hay que ser hidalgo para reconocer que te equivocaste y reconocer nuestros errores, pero es muy difícil tomar una decisión, es muy difícil, pero si se trata de tomarla se toma”.*

*“En la práctica, el aprendizaje ... es una forma de satisfacción personal e institucional, porque a la par de las decisiones que se tomen, plasmas muchas cosas que has soñado, estas pensando, no solamente solo, sino a nivel de toda una institución, con un conjunto de docentes, con un conjunto de alumnos y padres de familia, ... entonces te deja esa satisfacción, la gratitud de poder servir, esa es una experiencia muy bonita.”*

Los testimonios de los directivos afirman que **esta red de escuelas ha ido progresivamente ganando autonomía**, la misma que se canaliza mediante su plan de trabajo que es presentado a la UGEL, aunque no obtienen ninguna respuesta explícita, logran resoluciones de reconocimiento para maestros de la red. Algunos muestran preocupación porque las decisiones de la red involucren a más actores.

*“Hemos ido avanzando muy fuertemente y en este año 2007, un poco lo hemos dosificado por la misma capacitación que están llevando los profesores...creo que la red ha tenido su propia autonomía, con su plan de trabajo y las actividades que hacemos respetar, como le decía hemos hecho nuestra calendarización, nuestro plan de estudios, estamos dando inicio a un proyecto curricular y eso ha hecho posible que la red se sienta cada vez mas fortalecida y vaya iniciándose en ese proceso de autonomía. Se presenta el plan de la red a la UGEL ...solamente lo que estamos pidiendo es que a través de una resolución se apruebe eso y también sea reconocido el consejo directivo de la red, pero nadie ha objetado nada, siempre se ha cumplido a cabalidad, también se ha informado ...se ha pedido los estímulos para los profesores que más destacan en los trabajos del año a través de resoluciones y se ha dado en algunos casos las resoluciones por parte de la UGEL”*

*“Autonomía, en este caso hay que trabajar bastante porque ordenar es fácil, pero en las acciones, las personas que ejecutan, por supuesto tienen que enterarse por qué, porque todo mandato no se cumple, si no, para cumplir una tarea, un trabajo que sea democráticamente, llegar a cada uno de ellos,*

*entonces por ahí, más bien, en vez de negar el trabajar, entonces hay mas voluntad, hay más, mayormente la participación”.*

*“... lo que yo veo es ... que se sienten mas seguros, hay seguridad de las acciones, ya tienen la experiencia de los años trabajados, creo que eso nos permite el actuar...”*

*“Tengo entendido que ninguna red ha tomado las iniciativas que esta red ha tenido. En este sentido se ha ganado un respeto frente a otras redes, pienso yo.”*

Todos los directivos afirman que **su participación en la Red les ha permitido desarrollar sus capacidades para un mejor desempeño en su rol directivo**. En algunos ha mejorado su forma de relacionarse socialmente, otros han aprendido sobre la gestión misma de las escuelas, también el trabajo en la Red ha puesto en evidencia algunos liderazgos y dado la oportunidad a algunos directores de salir a otros espacios a difundir y compartir su experiencia.

*“... hemos conversado a nivel de directivos en esas reuniones que no solamente nos sirve para planificar todos los aspectos de la Red, sino para contar nuestras experiencias. qué ocurre en nuestra institución, qué estamos haciendo,... son experiencias que ellos te brindan y son conocimientos.... Yo creo que en el trato, neto, así es, mi mejoramiento es trato, tanto al personal como a las personas... “ (ajenas a la IE)”.*

*“Me siento también muy satisfecho porque esto hace no solamente que los profesores salgan sino que también algunos directivos de las redes salgan a compartir a diferentes instancias ya sea comenzando desde el mismo ministerio de educación, de la DREL, también a nivel nacional a diferentes sitios,...al extranjero a compartir su trabajo, también a hablar de lo que es autonomía de las escuelas, creo que eso hace que cada vez más la gente que se ha comprometido se sienta satisfecha.”*

*“Bueno las capacidades de repente de ser un poco mas democrático, de compartir los aprendizajes de mis saberes previos que puedo haber adquirido, de hacer el efecto multiplicador a las cosas que tenemos, de acá mismo en la institución de irradiar a los demás y que ellos lo aprovechen también.”*

*“Aprender de ellos y de ver, como ellos ya tienen mayor experiencia en el cargo, de ver alguna problemática, de consultar, de decir, como podría actuar”*

*“Es mejorar mi trabajo, en cuanto a tomar decisiones, las experiencias que compartimos, el intercambio de ideas para manejar a los profesores, estudiantes, padres de familia. Se aprende de directores con experiencia, por ejemplo directores que incluso ya han cesado, como Capuñay, y se aprende para la mejora de nuestro trabajo.”*

*“Compartimos a un nivel digamos alto de directivos, la problemática de las instituciones, de los problemas que hay con los compañeros maestros,...para aconsejarnos y como tenemos los antídotos para las correcciones, la frecuencia de faltas, si seguimos llenando de papel o es que podría haber alguna otra alternativa, una conversación directa, conocer mucho más.”*

La mayoría de docentes coincide en reconocer que **el trabajo en Red promueve la autonomía de las instituciones educativas**. Lo hace fortaleciendo las capacidades

de los directivos en el intercambio de conocimientos y experiencias; favorece la revisión de lo que ocurre en cada escuela y como consecuencia la corrección de posibles errores en la gestión; se respeta el plan de cada institución educativa. Una vez más aparece la necesidad de ampliar la participación de otros actores educativos

*“Cada institución tiene sus propias actividades y a través de la red damos a conocer para que las demás estén al tanto de lo que esté pasando en nuestro colegio.”*

*“El mismo hecho de compartir algunas responsabilidades, de compartir preocupaciones, de hacer conocer nuestras potencialidades y debilidades hace efectivamente que cada institución corrija sus errores y que genere un espacio de protagonismo, un espacio yo diría hasta de competitividad.”*

*“Si, se organiza y se da autonomía a cada institución...esa tarea puede ser mejorada, quizás con más participación de los elementos fundamentales o elementos en su totalidad de una institución.”*

Los directivos coinciden en reconocer que **hay un esfuerzo por articular los planes de trabajo de cada institución educativa con la Red** y con la UGEL para evitar contradicciones. Valoran como positivos los resultados de esta articulación especialmente en el aspecto pedagógico. Sin embargo, dado que la planificación se concentra en los directivos proponen que la Red involucre a los otros actores, para que hagan suyo el plan de la Red con mayor compromiso.

*“Tratamos de articular todo esto, para no salir fuera de si, y luego estar en el desfase. Tratamos de que la institución y la Red coincidan en sus fechas, en sus actividades y todas las actividades que programa la Red lo metemos dentro de las actividades del plan anual del colegio, cosa que ya planificamos los tiempos, los espacios para ... participar en esos aspectos y de esa manera tratamos de articular.”*

*Bueno, todos los puntos contemplados en la Red también lo incluimos en nuestro plan del colegio. Y también incluimos el plan de la UGEL,...*

*“Se articula en todas las áreas porque las actividades han tenido que ver con el currículo, con el área pedagógica, promover la participación de los estudiantes a través del folclor y el deporte. Ha dado resultados positivos articular el plan de la red al trabajo técnico pedagógico.”*

*“Si, hay que enganchar mucho mas, hacerlo suyo, yo diría hasta interiorizar para que esté o no esté Joel (subdirector), el resto de los compañeros sientan que es necesario y justo trabajar”*

#### **4.2 Percepciones y opiniones de los docentes coordinadores sobre autonomía**

Este componente llevó a confusión a algunos participantes **para definir autonomía**, ya que lo relacionaron con autoritarismo, y lo opuesto al trabajo en equipo, resultó un tema nuevo para algunos docentes.

*“(...) La autonomía es... dirigir a su manera ... en sus aula tomando una serie de responsabilidades...”*

*“(...) Autonomía tiene que ver en la toma de decisión, ... la autonomía tiene que ver en la parte de la institución, en que me va a afectar esa decisión para hacer el proyecto, para hacer el trabajo, una decisión pedagógica y también como*

*dentro de red los demás pueden verse afectados. Se busca que esa autonomía siempre reúna esa parte positiva de mejoras...”*

*“(...) Bueno, yo entiendo por autonomía la libertad de hacer las cosas de acuerdo a ciertos planes que uno se traza sin que haya de repente la participación de otras personas con la finalidad tal vez de cambiar la forma como uno tiene que hacer, es decir que haya cierta condición o facultad libre de hacer las cosas tal como se ha propuesto uno...”*

*“(...) Creo que ser autónomo es manifestarse personalmente, es dar sus opiniones, es hacer, pero siempre teniendo en cuenta que hay normas, reglas en la institución...”*

Los docentes coordinadores afirma que utiliza **diversas estrategias para que su equipo se desempeñen con autonomía**: distribuyen tareas, dan libertad a cada uno de los maestros para que puedan hacer las cosas bien, plantean alternativas enmarcadas en un objetivo y les brindan confianza.

*“(...) Sobre todo yo creo que es dar la confianza, dar la libertad a cada uno de los maestros para que puedan hacer las cosas bien, orientarles, guiar, pero sin imponer como tienen que hacer las cosas, cuando nos piden sugerencias entonces apoyarles, dejar realmente la facultad a cada uno de los maestros para que puedan hacer las cosas como mejor les parece...”*

*“(...) También una estrategia para que el docente de forma autónoma realice su trabajo es darles alternativas y que estas alternativas estén enmarcadas en el objetivo del cual se va a cumplir, así el docente opta por el camino mejor con tal de cumplir...”*

*“(...) Mediante el diálogo, darle confianza y dejar de estar interrogándole, un poco fastidiando, darle confianza más que todo...”*

La mayoría de docentes manifiesta que ha tomado **iniciativa en la presentación de proyectos o actividades a la Institución Educativa, no a la Red**. Éstos diversos como se puede apreciar:

*“(...) A nivel de la institución el proyecto de recolectar libros para la biblioteca ...lo hicimos a nivel de institución, un plan para la institución, no a nivel de Redes...”*

*“(...) Bueno en el caso de cuarto grado fue el proyecto de hacer un biohuerto ya lo hemos realizado con la ayuda de los padres de familia y con sus hijos en el cual el director nos dio el apoyo...”*

*“(...) Nosotros estamos haciendo un proyecto sobre la reserva nacional que existen en diferentes partes del Perú, ... los profesores investigan con sus alumnos, luego en la formación que se hace el día lunes y el día viernes, exponen el profesor con sus alumnos y para que, va muy bien...”*

Sobre posibles **interferencias entre el trabajo en aula y la Institución Educativa**, todos coinciden en afirmar que no hay interferencia ya que las actividades están insertas en el Plan Anual de cada Institución, las mismas que guardan relación con sus programaciones de aula.

*“(...) No hay interferencia porque si bien es cierto el trabajo de aula tiene que estar enmarcado al trabajo de la institución porque dentro del trabajo están todas las actividades que se van a realizar en el año y todo tiene que estar enmarcado en el trabajo de aula...”*

*“(...) Nosotros cuando nos reunimos todos, mensualmente ya coordinamos el trabajo que vamos a realizar durante el mes de tal manera no hay interferencia...”*

*“(...) Definitivamente no tenemos ningún inconveniente en el trabajo caminamos de la mano y mas bien siempre nos vemos empujados por la parte directiva a desarrollar las actividades que nos hemos planteado y que tenemos que desarrollarla con los niños...”*

*“(...) Me parece que no hay interferencia, porque la programación se cumple como se ha hecho a inicio de año. Si hay alguna cosa que no se haya comunicado en su oportunidad, se puede superar, interferencia no hay...”*

En cuanto a posibles **interferencias entre la autonomía de la I.E y el trabajo de la Red**, consideran que hasta el momento no ha habido interferencias.

*“(...) En el caso nosotros no ha habido ninguna interferencia estamos dispuestos a participar en los programas de la Red...”*

*“(...) Definitivamente interferencias no hay...”*

Cuando se les pregunta sobre **la autonomía para tomar decisiones como coordinadores de ciclo**, consideran que es relativa ya que para tomar una decisión coordinan y se ponen de acuerdo en equipo:

*“(...) Sería imposible ser autónoma porque se trabaja en equipo y las cuatro estamos de acuerdo antes de tomar (decisiones), como coordinadora no me puedo dar ese derecho yo digo tal cosa y tal cosa se tiene que hacer, ... es imposible, trabajamos en equipo...”*

*“(...) Nosotros nos ponemos de acuerdo y coordinamos, o sea, no se implanta una autonomía, una dictadura todo lo hacemos en democracia...”*

*“(...) Es difícil como dice la colega tomar una decisión propia, nosotros como coordinadores lo que hacemos es informar, lo que se va hacer, que medidas vamos a tomar y entre todos tomamos una sola idea...”*

Se pidió a los docentes algunos comentarios finales y manifestaron que les gustaría seguir trabajando en Red, que se fortalezca la comunicación entre las escuelas de la red y principalmente que esta comunicación llegue de manera oportuna a los docentes.

#### **4.3 Percepciones y opiniones de los docentes de aula sobre autonomía**

Los docentes de aula **definen autonomía** como la capacidad de tomar decisiones por sí mismos, por iniciativa propia, sin que signifique aislarse, ser prepotente o autoritario. Señalan como una condición de la autonomía la confianza en sí mismo.

*“La autonomía es la capacidad de decidir ... sobre algo o sobre un aspecto, yo soy autónomo, yo decido... eso no significa que voy a estar en rivalidad por la autonomía”.*

*“En mi aula, yo voy a tomar las decisiones que yo vea conveniente, en mi hogar con mis reglas yo las pongo soy autónoma sobre mi y sobre decisiones que voy a tomar sobre otra persona.”*

*“Cuando uno es autónomo en una determinada acción, en una determinada área de trabajo, (...) tomo mi decisión en mi aula si soy autónomo, puedo decidir cuando tomo el paso, cuando tomo el examen, eso es ser autónomo.”*

*“Es tener la libertad de poder hacer lo que deseo, es tomar la iniciativa de poder hacer sus diferencias en el aula, por ejemplo ambientarla como yo quiero, enseñar, buscar de repente un nuevo método, crear cosas diferentes.”*

*“Es tomar una decisión propia, siempre haciendo que el resto del grupo no se sienta mal, ser autónomo no quiere decir prepotente, imponente, sino siempre de la mano con la democracia.”*

*“Autonomía, es también la capacidad de poder realizar una actividad, una tarea, tener confianza de que lo puedes hacer ya sea en grupo, ya sea en forma individual. Es ese poderse vencer uno mismo y decirse si lo puedo hacer.”*

Los docentes afirman que **proponen ideas a nivel de su ciclo o grado, y/o IE**. La mayoría de ideas se orientan a articular mejor el trabajo del grado y mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

*“(...) por ejemplo la feria por el día del campesino, hay que hacerlo mejor, hay que organizarlo las tres, y poner nuestro toldo, o sea de una diferente manera lo hemos enfocado, de ahí lo acogieron, sucesivamente ha ido mejorando y así algunas ideas que hemos tenido le hemos propuesto al director, nos ha apoyado, ha mejorado nuestras ideas.”*

*“La idea que propuse y que ha sido aceptada es de realizar un concurso, (...) a nivel de segundo grado vamos a hacer un concurso de matemática, concurso de lectura y concurso de comprensión lectora, tres concursos. Lo que proponía a mis colegas, que cada profesor hace un concurso interno en su aula, evalúa a su grupo y luego una vez que pasamos a los finalistas (...) tiene el plazo de un mes para seguir practicando lectura con más ganas todavía, de querer seguir ejercitándose en ... matemática.”*

*“A nivel de ciclo una idea que nos dio resultado es a los niños hacerles conocer, que sean participes de los hechos, que conozcan los hechos históricos que ha atravesado nuestro país, justamente vamos a hacer un paseo.”*

Algunas ideas pueden generar controversia entre los docentes, provocan debate.

*“(...) en mi colegio se tomó un acuerdo de que en la hora del recreo no se jugara con las pelotas fútbol, hubo muchas polémicas sobre eso, le estamos quitando el derecho a jugar, los de los grados superiores no estaban de acuerdo pero los grados inferiores sí, (...) en esos aspectos cuando hay diferencia sobre todo en los niños, diferencia de edades, los coordinadores de ciclo defienden su ciclo y se hacen propuestas.”*

Una docente señala que “las reglas” que pone la institución para realizar salidas con los niños impiden llevar a cabo sus ideas.

*“Una idea a nivel de ciclo, a veces uno tiene un sin número de ideas, (...) como participar en diferentes salidas con los niños para que conozcan más, no solamente trabajar todo el año si no poder salir a diferentes sitios turísticos que tiene nuestra Lima porque muchos niños de acá del distrito no salen a ninguno con sus padres, (...) pero hay que seguir ciertas reglas en la escuela que eso un poquito nos hace quedar, pero de repente mas adelante pueden ser aceptadas las ideas.”*

Sobre si **los estudiantes están aprendiendo a actuar con autonomía y por qué**, la mayoría de docentes afirma que los niños actúan con autonomía en ciertos aspectos porque están en proceso de formación.

*“Si están estudiando con autonomía porque están participando en cada hora en cada momento, ellos opinan con criterio, son pocos los que nos dicen: este ejercicio solamente así se hace, siempre ellos buscan caminos.”*

*“Son autónomos hasta cierto punto, en algunas actividades, para elegir a los amigos, ... (en) algunas actividades manejan autonomía.”*

*“La autonomía en los niños pequeños recién están en proceso de formación y a veces no pueden decidir por si solos.”*

*“Su autonomía es limitada, no es completa porque ellos tienen la decisión de hacer su trabajo como les gusta, como ellos desean, cuando quieren dibujar, dibujan lo que creen y como quieran hacerlo, hay cosas que ellos si lo hacen, (...) en algunos casos algunos tienen demasiada autonomía, mucho de sus derechos y poco de sus deberes, creo que también así como hemos trabajado derechos tenemos que trabajar deberes para concientizar a los niños a que también aprendan a cumplir con sus obligaciones y responsabilidades.”*

Alguno dice que no se puede hablar de autonomía en los niños.

*“Hablar de autonomía del niño todavía no podemos hablar porque un niño todavía no es autónomo para decidir cosas que puede hacer, porque un niño depende de sus padres todavía (...) hasta cierta edad, ahí pueden tomar sus decisiones.”*

Dos docentes refieren que hace falta formar a los niños para que actúen con autonomía y refieren que se viene trabajando sus derechos y de la libertad. Se advierte el riesgo del mal uso de la autonomía y la necesidad de educar también en los deberes.

*“Si, los niños que están ahora tienen autonomía, de repente por el hecho que ya les vamos formando desde años anteriores lo que es la libertad y sus derechos que tienen ellos, entonces, el hecho de defender sus derechos (...) siempre tiene que haber también la orientación de los adultos porque muchas veces lo que a ellos les gusta no es positivo, pero si tienen autonomía, sino como vemos a los niños, muchos chicos adolescentes hacen de la libertad un libertinaje de alguna manera son autónomos, equivocadamente pero son autónomos ... debemos tener mucho cuidado si no se conduce bien puede llevarse a un campo negativo para ellos.”*

Sólo una docente manifestó haberse propuesto que sus niños aprendan a actuar con autonomía y que les orienta para que encuentren por sí mismos soluciones a conflictos.



*“Como es segundo grado, son pequeñitos y una de las metas que me propuse fue que ellos aprendan a decidir, entonces cuando se les sugiere una determinada tarea, (...) yo veo y trato que ellos busquen como solucionar ese conflicto que en ese momento se puede presentar.”*

Respecto a **cómo promueven la autonomía de sus estudiantes** las repuestas se limitan a los trabajos de equipo como espacio donde los estudiantes deben tomar decisiones en relación al uso de una técnica, los materiales, que implica economía. Al parecer, la mayoría de docentes no acompañan estos procesos de toma de decisiones. Por las respuestas encontradas, no se tiene explícito el propósito de desarrollar autonomía en los estudiantes, por lo que se corre el riesgo de confundir autonomía con “hagan lo que puedan”.

*“Que ellos decidan cuando hay un trabajo en equipo, de investigación por ejemplo, profesora: lo podemos hacer de tal forma, podemos aplicar tal técnica, entonces yo les digo: ustedes decidan cual va a ser mejor, de cual van a tomar ustedes mayor provecho y que puedan entenderlo.”*

*“Bueno, también escuchar a ellos y que ellos mismos decidan de que forma van a trabajar, de que forma van a hacer y que ellos mismos solucionen ya su problema, la cosa es que ustedes me traen el trabajo hecho.”*

*“Igualmente, que ellos decidan, por ejemplo cuando se les deja un trabajo grupal, de repente, también su aspecto económico ellos mismos deciden, algunos quieren lucirse, por ejemplo si es un trabajo de ciencia y ambiente quieren hacer una maqueta y los otros en un papelógrafo, que ellos decidan, pero la cosa es que presenten el trabajo.”*

Los docentes manifiestan que **promueven la autonomía de su comité de aula** dejando que decidan el horario de reuniones, escuchando sus propuestas y dándoles confianza. Relacionan el ejercicio de la autonomía con el respeto a los demás, tanto de sus opiniones como de sus posibilidades, tiempo y economía. Igual que en el caso de los estudiantes, no se percibe un propósito explícito de promover autonomía.

*“... cuando tienen una propuesta, que lo hagan acatando las decisiones de los demás, pero con respeto y también mirando su economía en bien de los niños, porque hay padres de familia que se oponen un poquito con resentimiento, y tratar que no se sientan mal, si no uno reforzando esa decisión que ellos van a tomar, pero en forma positiva.”*

*“Estando de acuerdo primero con el horario, segundo que traten ellos que todos se integren, todos los alumnos, como dice la profesora, viendo desde el aspecto económico, porque toda reunión, dicen: vamos a hacer una reunión con tal fin, para adquirir algo, entonces, no solamente viendo un grupo si no ... de acuerdo a su alcance de ellos, dentro de sus posibilidades económicas.”*

*“Escuchándolos, tratando de ver el lado positivo de sus diferentes propuestas y dándoles voto de confianza ... cuando se ve que el trabajo, la idea que ellos tienen es positiva en bien de los alumnos.”*

Sobre la **autonomía que tienen en su trabajo en aula**, un grupo de docentes afirma que son autónomos en el campo pedagógico: programación de unidades de aprendizaje, elección de metodología, conducción de actividades.

*“Nosotros somos autónomos para desarrollar el aprendizaje de los niños, en ese aspecto nadie nos presiona, cumplimos con la currícula en forma muy libre cada docente utiliza diferentes sistemas, diferentes métodos para llegar al alumno entonces hay autonomía.”*

*“Ya sea en el desarrollo de las unidades, de las sesiones es autónomo, porque al final se desarrollan las sesiones de acuerdo a lo que programo considerando las necesidades de mis alumnos.”*

En el mismo punto, una docente, manifestó límites entre las decisiones que debe tomar el docente y las propuestas de los estudiantes.

*“La forma como conducimos nuestras unidades, somos autónomas, dentro de eso creo que el niño pueda involucrarse y dar sus opiniones y sugerencias para hacerlo mejor, pero somos autónomos ahí, porque si ... planificamos algo y no les gusta porque no les gusta, por engreimiento vamos a ceder entonces no somos autónomos, somos autónomos en conducir la disciplina, las reglas son éstas y tenemos que respetarlas entonces somos autónomos, porque decides, se respeta y se respeta.”*

De las respuestas de otro grupo de docentes, se puede inferir cierta confusión sobre el concepto de autonomía, al identificarlo casi estrictamente con hacer cumplir las normas (construidas o impuestas) y con la disciplina.

*“En cuanto al cumplimiento de las normas de convivencia, en que los alumnos lleven un comportamiento correcto, también con los padres que asistan a las reuniones, en la clase todos los días los chicos deben mostrar compostura para que se pueda llevar a cabo de forma amena y ellos gocen de su recreo.”*

*“Bueno, como dice la colega, que mis alumnos cumplan las normas de convivencia, ... porque yo hago una norma para los padres y una norma para los alumnos, en la primera reunión ellos siempre elaboran sus normas: saber respetar.”*

*“Si, al momento de fomentar en los niños y niñas la disciplina, el cumplimiento de las normas de convivencia elaboradas por los propios niños, ellos tienen que asumir y cumplir su responsabilidad, luego también con los padres que tienen que tener por ejemplo un horario adecuado para ingresar y también para realizar las asambleas en la fecha establecida.”*

La pregunta **¿Ha tomado alguna decisión con autonomía absoluta? ¿Cuál?** fue respondida negativamente de manera indirecta.

Respecto a **si las instituciones educativas funcionan con autonomía**, todos los docentes de aula consideran que es parcial porque tienen que ajustarse a las normas del ministerio y de la UGEL, aún cuando surgen desacuerdos sobre éstas.

*“Bueno, no siempre funcionan con autonomía porque tienen reglas que se rigen mayormente a lo que mandan la institución superior la UGEL, el ministerio y algunos directores son muy pegados a la letra que dicen: esto dice el reglamento, esto dice la norma y se acabó.”*

*“No en su totalidad, en ciertos aspectos, porque a veces uno dice: no estoy de acuerdo, pero la dirección dice: no, esto es la norma y si usted es profesora lo tienen que hacer.”*

Sobre si **consideran que hay interferencia entre la autonomía de su aula y la Institución Educativa**, la mayoría dice que no hay interferencia. Aparecen nuevamente las normas del MED y la UGEL como limitantes de la autonomía.

*“... en mi colegio no porque tomamos en consenso el trabajo de las actividades de tal manera que todos estemos involucrados en todas las actividades, entonces no hay interferencia.”*

*“No, dirección no, eso si, dirección nos deja trabajar a nosotros libremente, en ese aspecto no interfiere.”*

*“No, no interfiere, si se recibe el apoyo, ellos, como digo, siempre se rigen a las normas, al horario, pero que directamente afecten al aula, no.”*

*“... a nivel de autoridades no tengo interferencia, a nivel de profesores si.”*

*“Bueno, en cierto modo no hay mucha autonomía, tenemos que ver también con la dirección que también ellos tienen sus normas y eso implica también dentro del aula, ...”*

Sobre posibles **interferencias entre la autonomía de su IE y la Red** algunos docentes dicen que no hay interferencia porque se realizan coordinaciones previas con los directivos. Una docente opina que más que interferencia falta una coordinación adecuada y de comunicación en la red y en las escuelas. Otros docentes consideran la posibilidad de que haya alguna interferencia entre directores, o de éstos con Tarea.

*“No se si hay interferencia pero creo que entre la red y la institución tratan de conciliar en las actividades de tal manera que se haga un trabajo efectivo, interferencia no creo, más bien hay una forma de compartir conceptos entre ambos.”*

*“Parece que si, si hay autonomía entre la Red y la institución, a veces el director o la subdirectora, siempre coordinan con ellos.”*

*“No creo, no interfiere, ninguna interferencia porque parece que hay previa coordinación, entonces también eso llega a nosotros con anticipación sobre todo.”*

*“A mi me parece que lo que hay (no es) la interferencia sino mayormente que es descoordinación, no hay una coordinación adecuada entre los miembros de la red, los maestros por ejemplo o los que dirigen a su institución falta coordinación, comunicación para poder hacer un trabajo de equipo.”*

*“Yo pienso que de repente ha habido interferencia en ésto que hemos opinado ... (que) Tarea se alejó un poco, de repente ha habido interferencia de algún profesor de jerarquía por decir un director, un subdirector, ya no quieren participar en la red y se han alejado y ha habido interferencia ahí.”*

#### **4.4 La autonomía en el aula: docentes y estudiantes**

En las aulas pudimos observar que todas cuentan con normas o acuerdos de convivencia, que están a la vista. Algunos docentes, durante la clase, recuerdan alguna norma, por ejemplo escuchar a los compañeros o pedir la palabra, es decir, que las normas sirven de referente para regular y fomentar un comportamiento más

autónomo de los niños en el aula. La mayoría promueve formas de autocontrol de asistencia y en el uso de materiales comunes, como libros o diccionarios.

En cuanto a las indicaciones para trabajos en grupo, si son muy genéricas o poco claras dificultan el trabajo autónomo de los estudiantes, quienes tienen que preguntar y los docentes tienen que repetir las indicaciones a cada grupo. Por ejemplo, no se indica tiempo para la tarea, ni se dan consignas como procedimientos. En un aula se observó que los niños que terminaban su tarea, podían leer cuentos mientras esperaban a los compañeros, como un acuerdo.

Algunos docentes incentivan el trabajo y logros independientes, sean individuales o colectivos, de los estudiantes. Los felicitan, piden aplausos, asignan un puntaje de reconocimiento, lo cual, los anima a cumplir sus responsabilidades.

Durante las observaciones, solo tres docentes dedicaron tiempo para que los niños evalúen sus trabajos, usando una ficha escrita o en forma oral, consideraban la participación en el grupo.

Como mencionamos en el componente trabajo en equipo, los estudiantes no cuentan con estrategias o procedimientos para esta forma de trabajo, por lo que no es posible que trabajen con autonomía, sino más bien en forma dependiente.

#### **4.5 Percepciones y opiniones de los representantes de APAFA sobre autonomía**

Respecto al **significado de la autonomía**, la definen como la libertad de poder accionar, y decidir por uno mismo:

*“(...) Ser autónomos, decidir por uno mismo y no que te digan esto vamos hacer, tener una propia decisión...”*

*“(...) En el diccionario dice que la definición de autonomía es la libertad de poder uno accionar, pero aquí en la institución educativa hay un responsable que es el administrador del proyecto, o sea, si no hay el consenso con la dirección el deseo de querer hacerlo no se hace, es como que la autonomía está a medias...”*

A la pregunta de sí, **la APAFA trabaja con autonomía** la mayoría responde que sí.

*“(...) En esta APAFA, nosotros trabajamos con autonomía, tenemos propuestas, tenemos la intención de hacer algo por la institución, es para mejorar, nosotros nos reunimos y mejoramos...”*

Sobre **si su desempeño como dirigente es autónomo**, la mayoría reconoce una autonomía relativa que tiene que ver con las normas y la autorización de los Directores.

*“(...) Yo creo que no somos autónomos, pero tratamos de ver lo mejor, tampoco no decimos queremos hacer esto y esto lo vamos a hacer, no, porque también tenemos que consultar, tenemos que dialogar con los padres y también hacerle presente al director más que todo, el es el que tienen que estar informado de todo...”*

Respecto a **propuestas que como dirigentes de APAFA hacen a la Institución Educativa** dicen que se orientan al mejoramiento y seguridad de la infraestructura:

*“(...) poner una tranquera para seguridad de nuestros niños, los carros pasan por la puerta de la institución en el horario de la entrada y salida, como ya ha habido una muerte tuvimos que prevenir para que ya no suceda una segunda*

vez, también en nuestro aniversario, vamos a hacer un recorrido, una fiesta, el almuerzo porque no pedimos nada a la institución porque no cuenta con un buen recurso económico....”

“(...) Buscando la seguridad de la institución educativa, en este caso cercar, hay acceso fácil de afuera para ingresar a la institución y como APAFA viendo un guardián permanente, (...) también han hecho propuestas para poner alambrado de púas encima de las paredes, (...) hasta ahora no se ha podido realizar porque de parte de la dirección no hay el compromiso estricto que se pide...”

“(...) Si, para mejorar por ejemplo nuestras fachadas, los arbolitos, para poner plantas, plantaciones para que así mejore, inclusive se esta haciendo los muros que se ha trabajado tanto con el director y los comités,... el alcalde que nos esta apoyando, entonces siempre se trabaja en equipo con el director y la APAFA...”

Las señoras que presiden APAFA dicen que sus **propuestas se aceptan** porque forman parte de su Plan de trabajo y son necesidades de las instituciones educativas.

“(...) Todo se basa en plan de trabajo, (...) cualquier cosa que hacemos, tenemos que guiarnos por el plan de trabajo...”

“(...) Bueno, al menos el año pasado que hicimos dos actividades para poder construir el segundo piso, trabajamos con la tesorera y con ese dinero que recaudamos hemos podido hacer una parte...”

**Las decisiones tomadas por la APAFA de manera autónoma** principalmente se dan en la elaboración de su Plan de Trabajo. También contraponen autonomía con trabajo en equipo.

“(...) Nuestras reuniones, ejecutar nuestro plan de trabajo, pero coordinamos si es que choca con el plan que ellos elaboran (los profesores)...”

“(...) Bueno, de manera autónoma, que le digo, es poco porque mayormente, trabajamos en equipo...”

**Respecto a la comunicación que se da entre la APAFA y la I. E.** afirman:

“(...) Hay comunicación, conversaciones con la subdirección, también nos comunicamos con la dirección, pero solamente nos comunicamos, no se está accionando...”

“(...) Ahora si hay buena comunicación no tenemos problemas, cualquier cosita nos estamos apoyando tanto la dirección como APAFA...”

“(...) Buena, muy buena hasta el momento, (...) tanto con profesores, con director, con subdirectora, con el personal de servicio también...”

Las representantes de APAFA **promueven el desempeño autónomo de los padres de familia**, a través de reuniones, incentivándolos a participar

“(...) De repente llamamos a una reunión y nosotros sugerimos y ellos opinan y esas opiniones recogemos (...) y decimos que vamos a llevar al voto y es una forma de que los padres de familia están ejerciendo su autonomía porque están

*decidiendo lo que ellos piensan y lo estamos llevando a votación cuando esas decisiones van a salir a nivel de todos...”*

*“(...) Incentivarlos a ellos, porque no vienen, (...) creo que comunicarme con ellas y llegar a más que todo a ellos, eso es lo que mas me preocupa llegar, decir sin recelos de nada, porque a veces yo les digo usted va a estar en mi lugar, de repente mañana y va a seguir este cargo que uno tiene y no es tan fácil, desde afuera se ve fácil, y se dice no hace nada, pero estar adentro señora es bien difícil, ...porque esta vinculado a las decisiones que usted va a tomar usted frente a los padres, entonces cuando usted esta en el lugar mío, me va a dar la razón y no es tan fácil...”*

#### **4.6 Percepciones y opiniones de los representantes de comités de aula sobre autonomía**

Todos los representantes de los comités de aula coinciden en que **su trabajo depende de la coordinación con los docentes**. En la mayoría de los casos no cuentan con un Plan de trabajo y todas las decisiones se toman con la profesora de aula, salvo alguna emergencia que se presente.

Afirman que hacen **sugerencias a los profesores**, en relación a las actividades del aula, infraestructura y por estar más cerca de la docente también sugieren sobre el desarrollo de las clases:

*“(...) cuando entramos a nuestra aula, a veces nosotros sugerimos a los profesores que tengan un ambiente mejor. Usted sabe que un niño se motiva también viendo el aula bonita y que se yo, (...) nosotros le sugerimos a la profesora de hacer trabajos en equipo para que trabajen en clase “.*

*“(...) Lo que más le hemos sugerido es que trate de comunicarse con nosotros, que haya más reuniones, que trate de participar más con los padres, pero a veces no es posible porque la señorita tiene límites muy cortos para atendernos”.*

*“(...) Nosotros lo que le hemos sugerido a la profesora es que apoye más a nuestros niños, ya que ellos ahora necesitan bastante, (...) que les enseñe bastante lo que es lógico (matemática) y ella, para qué, nos está apoyando bastante”.*

Respecto a **si toman decisiones por si solos y en que casos**, dicen que sus decisiones están basadas en el desarrollo de actividades para mejorar infraestructura, la participación en el calendario cívico y cuando se presentan imprevistos.

*“(...) Mayormente tomamos la decisión en cuanto a la agenda de actividades que se van a hacer. En el caso de sexto, que ya es promoción tomamos nosotros la decisión de como va a hacer la promoción y cual es el fin de todo. También como será mensualmente el trabajo de los padres en la ambientación del aula”.*

*“(..) El comité de aula, puede tomar la decisión, cuando comenzamos el año, para ambientar, para pintar, (...) entre todos vamos a hacerlo, todos vamos a apoyar,... cuando es actividad pro fondos para el salón, para el día del maestro, para navidad, el comité de aula, siempre para esas situaciones está en la libertad de tomar decisiones.”*

*“(...) Cuando se presentan imprevistos y tenemos que solucionar un caso del aula”*

Sobre si **participar en el comité de aula les ayuda a tomar decisiones**, la mayoría coinciden en que si le ayuda.

*“(…) Si nos ayuda bastante porque así aprendemos, (…) cuando a mi me escogieron del comité de aula, yo no he sabido nada, luego he aprendido con los padres y con los profesores.”*

*“(…) Si nos ha ayudado bastante a tomar decisiones para poder nosotros también llevar eso al resto de padres de familia y aprendemos bastante siendo junta directiva, como salir adelante, como empezar o como terminar.”*

## **5. DOCUMENTOS PRODUCIDOS POR LA RED VI – PAMPA DE CUEVA**

Es importante señalar que la recopilación de los planes de trabajo y otros documentos de gestión de la Red, como cuadernos de actas, planes de actividades y oficios enviados, ha supuesto un interesante proceso de búsqueda e intercambio entre los directores y subdirectores, convirtiéndose en una oportunidad para valorar la experiencia vivida y para reconocer la necesidad de recuperar la historia de esta experiencia.

Los documentos que han sido objeto de análisis son los planes de trabajo, los planes de actividades específicas sobre democratización y cuadernos de actas. En todos los documentos hemos identificado las evidencias que apuntan a desarrollar o fortalecer aspectos vinculados a prácticas democráticas considerados en la investigación: participación, liderazgo, trabajo en equipo y autonomía.

### **5.1 PLANES ANUALES DE TRABAJO**

En el Perú, desde el año 2001 se promueve la autonomía de las instituciones educativas organizadas como Redes Curriculares. El Ministerio de Educación emitió la R. D. N ° 0951- 2001 ED del 03-08-2001: “Normas específicas para la organización, funcionamiento y evaluación de las redes curriculares en los niveles de educación inicial y primaria de menores”, que afirmó el trabajo que la Red de Cueva venía realizando desde 1999.

En el documento “REDES EDUCATIVAS compartiendo responsabilidades por el derecho a la educación. Construyendo una cultura democrática en la relación escuela y comunidad”, se dice que el Plan de la Red:

*“Es el instrumento de las actividades comunes para gestionar la red y resultado de la concertación entre las escuelas y la comunidad. Supone un proceso de reflexión y análisis colectivo de la realidad: debilidades, fortalezas e inequidades educativas que presenta la educación en el espacio local.” (Canal, Lissy p. 39)*

La red elabora un plan de trabajo anual a partir del año 2000. El año 1999, en que se inicia el trabajo articulado entre las seis escuelas de Pampa de Cueva, elaboran planes de actividades, a partir de acuerdos tomados entre directores en base a propuestas que Tarea venía desarrollando: enfoque de derecho de los niños y las niñas, con el propósito de incidir en el currículo escolar y en la organización de las aulas e instituciones educativas.

En el contexto señalado se elaboró un Plan de la Primera Chasqui Olimpiada realizada el 30 de setiembre de 1999, orientada a difundir el derecho de los niños al juego y a la recreación. Para el trabajo en Red, se conformó la Mesa de Directores cuya finalidad fue la coordinación interinstitucional y que luego dio origen al Comité de Gestión de la Red.

Del 2000 a 2006: El año 2000, la Red inicia la elaboración de un Plan de Red anual, con excepción del año 2006, en que no logra hacerlo. Este proceso de planificación está a cargo de los directores y los subdirectores<sup>34</sup> de primaria (IE 2061, IE 2053, IE 3050). Entre los años 2004 y 2005, además de directores y subdirectores, se registra la participación de miembros de los Consejos Educativos Institucionales (CONEI) tanto docentes como padres de familia. En el siguiente cuadro se pueden visualizar las diversas actividades desarrolladas por la red durante este período.

---

<sup>34</sup> Las escuelas con más de 15 aulas de primaria, cuentan con subdirector del nivel.



<b>Organizadores de los Planes de red</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Docentes</b>							
<b>Talleres de Formación Docente:</b>							
• Derechos de la niñez	X	X	X	X	-	-	-
• Temas de la emergencia. educativa: lectura, matemática y valores.	-	-	-	-	X	X	-
• Proyecto Educativo Institucional					-	-	-
• Proyecto Curricular de centro.	-	-	X	X	-	-	-
• La red Cueva juntos hacia la autonomía 2002	-	-	-	X	-	-	-
	-	-	X	-		-	-
• Feria de innovación pedagógica	X	X	X				
• Encuentros de Creatividad Docente	-	-	-	X	X	X	X
<b>Gestión</b>							
• Coordinación Mesa de Directores	-	-	X	X	X	X	-
• Monitoreo y supervisión de la red	-	-	X	X	-	-	-
<b>Estudiantes</b>							
• Derechos de la Niñez	X	X	X	X	X	X	X
• Chasqui Olimpiadas	x	X	-	-	-	-	-
• Mini Olimpiadas	-	-	X	x	X	X	x
• Encuentros folclóricos	-	-	-	-	-	x	-
<b>Padres de familia</b>							
• Escuela de Padres	-	X	X	X	-	X	-

Si bien, la Red no elaboró un Plan de Trabajo el año 1999, sí contamos con documentos que dan cuenta de la realización de actividades a nivel de Red, tales como: la Primera Chaqui Olimpiada, que fue promovida, organizada y realizada sólo en la red de Cueva con el apoyo de Tarea. Actividad que movilizó a estudiantes, docentes, padres de familia, personal administrativo y de servicio de las escuelas. Fue una de las primeras experiencias de trabajo intersectorial al interior del distrito.

**Participación:** En la elaboración **del Plan de la Red**, son los directores y subdirectores los directamente involucrados, quienes asumen la responsabilidad de su ejecución, incorporando a otros actores. En el año 2005 aparecen además los docentes coordinadores de ciclo. En la ejecución del plan, es decir, en la organización y desarrollo de las actividades se menciona a los docentes, estudiantes y padres de familia con distinto nivel de participación.

Si bien la red se propone objetivos comunes, algunas actividades se desarrollan dentro de cada institución educativa, mientras otras adquieren mayor dimensión al realizarse en forma conjunta, en fecha y espacio común. La evaluación de los planes está a cargo de los directores y subdirectores.

**Liderazgo:** Los planes de la Red evidencian el liderazgo de los directivos. Se puede decir que comparten el liderazgo en la gestión de la Red, ejecutando los planes. Convocan a los actores educativos en sus respectivas instituciones, especialmente a los docentes coordinadores, quienes a su vez involucran al conjunto de docentes de

su ciclo o grado, a estudiantes y a padres de familia a través sus comités de aula. También asumen liderazgo en acciones de monitoreo y supervisión de la red.

**Trabajo en Equipo:** Como se anotó anteriormente, la Red promueve actividades al interior de las instituciones educativas, para las cuales se forman equipos de trabajo con sus docentes. Cuando las actividades se realizan en forma conjunta, se forman equipos de trabajo interinstitucional, con docentes de las distintas escuelas, teniendo en cuenta sus funciones y las características de la actividad. Por ejemplo, para las Mini Olimpiadas se compromete a los docentes de Educación Física, para el trabajo con padres a los psicólogos de las escuelas.

**Autonomía:** Encontramos el plan del Taller “La Red Cueva hacia la autonomía 2002”, el cual indica que los directivos de las instituciones se preocuparon por prepararse y asumir su propia autonomía institucional y de Red, en concordancia con las “Normas específicas para la organización, funcionamiento y evaluación de las redes curriculares en los niveles de educación inicial y primaria de menores”. (2001).

### **Articulación entre Red y escuelas**

Son cuatro los aspectos sobre los cuales las escuelas confluyen en interés en la Red: gestión de la escuela, la capacitación docente, la escuela de padres y el trabajo por los derechos de los niños, que deben ser asumidos por cada institución. El trabajo en Red abre la posibilidad de unir esfuerzos y lograr mejores resultados.

### **Relación de la Red con la UGEL 02**

El año 2002, mediante R. D. N° 2220 (25-07- 2002), en cumplimiento de la R. D. N ° 0951 - MED, la UGEL 02, aprueba la organización y funcionamiento de las Redes Curriculares de las instituciones educativas de su jurisdicción, que incluye la Red de Pampa de Cueva que venía funcionando desde 1999.

Esta Red ha demostrado capacidad para tomar iniciativas y lograr que la UGEL reconozca sus decisiones expresadas en sus Planes de Trabajo. Prueba de ello son los siguientes documentos emitidos por la UGEL:

El año 2005 la UGEL reconozca el Encuentro de Creatividad Docente, que se encontraba en su tercera versión, con la R.D. N° 00 4571 del 03-11-2005. Si bien, estos encuentros involucran a las 5 redes, el liderazgo está en la Red de Cueva, que promovió las Ferias Innovadoras entre los años 1999 y 2002. A partir del 2003 se promueven los Encuentros de Creatividad Docente, con nuevos criterios.

El año 2005 se logra que la UGEL emita la Resoluciones de felicitación a los docentes que obtienen mayor puntaje en los Encuentros de Creatividad Docente.

### **Relación de la Red con la Municipalidad**

El año 2003, la Municipalidad del distrito de Independencia emite la Resolución de Alcaldía N ° 024-2003, que reconoce el “Encuentro de Creatividad Docente”, y se compromete a partir de la fecha estimular a los docentes con resoluciones de felicitación a nivel de distrito, lo cual constituye un reconocimiento social importante.

## **4.3 ACTAS DE REUNIONES DE LA RED**

**Participación:** Podemos apreciar que la participación de los distintos actores en la Red es desigual. Predomina la presencia de los directivos en la elaboración y gestión

de los Planes de Trabajo. En segundo lugar aparecen los docentes coordinadores en la organización de actividades. En tercer lugar se registra la presencia de padres de familia representantes del Consejo Educativo Institucional (CONEI) en diversas reuniones. Por ejemplo:

**Fecha: 29 de Septiembre 2003**

Sede: I.E N° 3050 "Alberto Hurtado Abadía"

**Agenda:** Evaluación del Taller de Padres de Familia.

**Participantes:**

Prof. Mirtha Vásquez de la I.E N° 2036 "el Taller estuvo bien pero creo que el espacio y la bulla afectó un poco el desarrollo del mismo"...

Prof. Roxana Zárate de la I.E N° 2044 "Hubo la asistencia esperada, estuvo bien, lo que faltó fue espacio..."

Prof. Luisa Valverde de la I.E N° 3050 "el espacio no fue muy favorable por el grupo grande que teníamos, sería bueno que se trabaje en las aulas y solo el Plenario todos juntos..."

**Fecha: 21 de Octubre del 2004**

Sede: I.E N° 2061 "San Martín de Porres"

**Agenda:** Informe

Coordinaciones para el Plan de Trabajo 2005

**Participantes:**

Prof. Norma Soto de la I.E N° 2061 "Solicita a la mesa y propone que se unifiquen los Registros y Libretas nivel de toda la Red VI"...

Director Manuel Tasayco Coordinador de la Red VI "sugiero que se forme un equipo de trabajo para elaborar las libretas y registro de la Red VI..."

Prof. Yuneth Ramírez de la I.E. N° 2061 "Solicita información sobre cuales son las circunstancias para cambiar el trabajo de evaluación trimestral al bimestral..."

Sub-Directora Hortencia Del Castillo Palma de la I.E. N° 3050 "sugiere que para elaborar las libretas deberían de participar representantes de los talleres de Computo, Danza, etc."

**Liderazgo:** Se aprecia que el liderazgo se concentra en los directivos que han ido asumiendo la coordinación de la Red, así como en los subdirectores que han asumido el liderazgo en sus escuelas.

**Trabajo en Equipo:** Las diversas actividades ejecutadas por la Red VI – Pampa de Cueva a lo largo de todos estos años han sido posibles por el trabajo en equipo de los directivos de las seis escuelas integrantes de la Red. Los docentes y el personal administrativo de las escuelas, también han integrado equipos de trabajo para cumplir con los objetivos planteados. Esto se puede apreciar en las siguientes reuniones:

**Fecha: 13 de Octubre del 2003**

Sede: I.E. N° 2044 "Virgen de Fátima"

**Agenda:** Realización del segundo taller para Padres de Familia.

**Comisiones de Trabajo:**

- **Ambientación del Local** : responsable Subdirector Samuel Contreras de la I.E N° 2053 "Francisco Bolognesi".

- **Refrigerio para los participantes**: responsable Directora Janet Mellado de la I.E. N° 2044 “Virgen de Fátima”
- **Ambientación de las aulas pequeñas** : responsable Director Marco Ibáñez de la I.E N° 2061 “San Martín de Porres”
- **Limpieza del Local**: responsable subdirector Ernesto Condori de la I.E N° 2034 “República de Irlanda”.

**Fecha: agosto 2005**

Sede: I.E. N° 2044 “Virgen de Fátima”

Agenda.- Comisiones para el Ier. Encuentro Folklórico

**Comisiones de Trabajo:**

- **Comisión de Recepción** : responsable Directora Janet Mellado de la I.E. N° 2044 “Virgen de Fátima”
- **Comisión de Refrigerio**: responsable Directora (e) Carmen Lino de la I.E N° 2036 “María Auxiliadora”.
- **Comisión de Limpieza**: responsables Directores: Raymundo Flores de la I.E N° 2034 “República de Irlanda” Subdirector Richard Campos de la I.E. N° 2053 “Francisco Bolognesi”.
- **Comisión de Ambientación**: responsable Director Manuel Tasayco de la I.E N° 3050 “Alberto Hurtado Abadía”.
- **Animación y Sonido**: responsable Director Ebrulfo Sánchez de la I.E N° 2061 “San Martín de Porres”.

**Autonomía: Instituciones Educativas-Red-UGEL**

Si bien es cierto la autonomía es algo difícil de evidenciar a través de documentos, en las actas de las reuniones se puede apreciar que todas las actividades programadas han surgido de los propios directivos y docentes, teniendo en cuenta las necesidades de las escuelas integrantes de la Red, de docentes, alumnos, padres de familia y directivos. La ejecución de las actividades se ha informando a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL N° 02). Presentamos algunos testimonios extraídos de las actas.

*Tomado del Acta de Reuniones del día 05 de agosto del año 2003, en las instalaciones de la I.E N° 2053 Francisco Bolognesi.*

- *Propuesta de unificar la Calendarización del año escolar a nivel de Red. Al respecto el Director Julio Morales... “sostiene la necesidad de coordinar la calendarización a nivel de las escuelas de la Red a fin de poder evitar el cruce de las actividades que se realicen ya que algunos trabajan de manera bimestral y otros de manera trimestral*
- *Realización de la Fase Interna del Encuentro de “Creatividad Docente” en las siguientes*

**Fechas:**

25-10-04 I.E. N° 2036; 26-10-04 I.E. N° 2044; 27-10-04 I.E. N° 2061  
28-10-04 I.E. N° 2034; 29-10-04 I.E. N° 3050; 02-11-04 I.E. N° 2053

*Tomado del Acta de Reuniones del 17 de febrero del 2005 en las instalaciones de la I. E N° 2044 "Virgen de Fátima".*

*Curso de Capacitación en Computación en el Marco del Plan Huascarán, realizado los días 02,03,04,05,07 de marzo, sábados 12,19,26 de marzo del año 2005, dirigido a todos los docentes de la Red VI.*

## TERCERA PARTE

### Análisis del componente de los Resultados

#### 1. Componente participación

##### 1.1 La participación en la Red

Los directivos, valoran la Red como el espacio que les permite compartir, entre pares, las preocupaciones propias de la gestión escolar, el lugar donde han ganado confianza, intercambian información y experiencias, aprenden unos de otros. El trabajo en Red les da la oportunidad de unificar criterios, de ampliar su mirada a nivel local, en su zona y en el distrito, haciendo más visible la dimensión social y política de la educación. Esta experiencia de interacción entre directivos contrasta con su práctica de gestión anterior, solitaria, de carácter más burocrático y centrada al interior de la escuela.

Se podría decir, con Mariela Arce<sup>35</sup>, que la Red, desde la experiencia de los directivos *“es una respuesta colectiva y organizada a preguntas similares y cuyas respuestas individuales por mucho tiempo no fueron suficientes para una acción transformadora”*, en el campo educativo.

A partir de las necesidades, han asumido una forma de gestión compartida de la Red, donde sienten que participan, sea en el Comité de gestión que se renueva cada año, y/ o en las reuniones de planificación y coordinación. Asumen que todos aportan a la gestión de la Red y en distinta medida asumen liderazgo en este espacio, lo cual no impide hacer críticas sobre estilos muy protagónicos: de quien *“lleva agua para su molino”*. También señalan que la Red involucra más a los directivos, y que hace falta incorporar a docentes, estudiantes y padres de familia, recuperando las experiencias positivas que han tenido pero que no han logrado mantenerse, como es la presencia de estudiantes y padres en reuniones de coordinación.

Para la gestión de la Red, los directivos, elaboran un Plan anual que tratan, en lo posible, de articularlo con los planes de cada institución. Su propósito es evitar multiplicar actividades y más bien orientar sus esfuerzos a objetivos comunes desde el trabajo en cada escuela. Identifican temas relevantes que ameritan realizar actividades conjuntas, con participación de los estudiantes y el apoyo de sus padres, para lograr mayor impacto en la comunidad local. Por ejemplo, al inicio del trabajo en Red, realizaban campañas de sensibilización sobre los derechos de los niños en la comunidad, actualmente continúan trabajando este tema en cada institución. Hace dos años realizan, en forma conjunta, festivales folclóricos para revalorar la música y danzas andinas como factor de identidad. Un inconveniente para la articulación es que las instituciones planifican en el mes de diciembre, al finalizar el año escolar y la Red lo hace en el mes de marzo del nuevo año, con vacaciones de docentes y estudiantes de por medio.

El análisis de los Planes de la Red<sup>36</sup>, muestra el esfuerzo por trabajar de manera articulada, pasando de planes por actividad en el año 1999, a Planes Anuales concertados entre las seis instituciones a partir del año 2000. En estos documentos, se incorporan actividades dirigidas a cada uno de los actores, según las necesidades

---

<sup>35</sup> Arce Mariela. Las redes sociales: un camino para la acción política transformadora. [www.ceaal.org/main/categorias.php](http://www.ceaal.org/main/categorias.php)

<sup>36</sup> Ver p. nº 145 de este documento.

detectadas, por ejemplo, estímulo de la creatividad docente, promoción de los derechos de los niños con los estudiantes y la comunidad, escuela para padres y formación en gestión para los propios directivos.

De esta manera, pueden atender mejor algunas necesidades comunes, que antes resolvían internamente o no lo asumían, como la capacitación docente y el estímulo a la innovación pedagógica, mediante talleres y los Encuentros de Creatividad Docente<sup>37</sup>, en que ha participado la mayoría de maestros, con estudiantes y el apoyo de sus padres. Ambas actividades constituyen iniciativas por el reconocimiento social y profesional, tan escaso en nuestro medio. Un logro importante es que los Encuentros de Creatividad Docente, promovidos desde las Redes y la Mesa de Educación y Cultura del distrito<sup>38</sup>, actualmente tienen el reconocimiento de la UGEL 02 y de la Municipalidad de Independencia, que otorgan resolución de felicitación (según puntaje) y certificado de participación respectivamente. Sin embargo, también se registran algunos conflictos, sobre todo porque se ha impuesto la meritocracia como criterio de la evaluación docente, lo cual incentiva el individualismo. Los Encuentros incentivan la participación en equipo, pero la mayoría prefiere participar de manera individual por el motivo indicado.

Trabajar en Red, permite a los directivos, establecer alianzas con instituciones como universidades, ONGs, instituciones del Estado (salud, policía nacional), iglesia, para cumplir con sus objetivos, ya que no poseen recursos económicos para ello.

Los docentes participan en la organización y ejecución de las actividades del Pan de la Red, por ejemplo, campeonatos deportivos, escuela de padres, festival folclórico, sea en cada institución o en forma conjunta. Para ello se forman equipos y las actividades se realizan dentro del horario escolar. En las actas<sup>39</sup> revisadas se registra la participación de los docentes coordinadores en la organización de algunas actividades. Sin embargo, cabe señalar que su participación en la gestión de la Red, es muy limitada, son los directivos, quienes toman las decisiones que los docentes ejecutan. Un director señala que la falta de reconocimiento y estímulo por parte de la UGEL<sup>40</sup> desalienta la participación de los profesores.

En general, los docentes identifican y valoran dos tipos de aprendizajes de su participación en la Red: a) integrarse con colegas de otras instituciones, trabajar en equipo, compartir experiencias y socializarse. b) elaborar unidades de aprendizaje, utilizar nuevas técnicas y metodologías.

Los estudiantes participan en los eventos deportivos, festivales folklóricos, Chasqui-Olimpiadas, campañas, programadas por la Red. Un directivo recuerda que “*alguna vez*” invitaron a niños a las reuniones donde se tomaban los acuerdos y que participaron con opiniones y sugerencias. Esta es una experiencia positiva que la Red debería retomar.

La participación de los padres de familia en la Red es bastante limitada, como apoyo a sus hijos y a los docentes. La Red ha desarrollado Escuela de Padres convocando a representantes de las seis escuelas, para tratar problemas comunes en la zona de Pampa de Cueva (pandillaje, drogadicción, maltrato infantil, apoyo al aprendizaje de sus hijos), con buena acogida. Algunas madres entrevistadas lo mencionan como una

---

<sup>37</sup> Los Encuentros de Creatividad Docente tienen por finalidad socializar las experiencias pedagógicas más exitosas en las aulas y en las instituciones educativas del distrito. Se realiza en dos niveles: uno es la presentación para la comunidad y otro, la sustentación y diálogo sobre la experiencia innovadora con colegas del distrito y con especialistas invitados. El año 1977 se realizó el VI ECD. Este evento ha logrado reconocimiento de la UGEL 02 y de la Municipalidad de Independencia.

<sup>38</sup> Instancia impulsada desde la Redes de Escuelas, reconocida por Resolución de Alcaldía N° 024-2003.

<sup>39</sup> Ver p. n° 147 de este documento.

<sup>40</sup> UGEL: Unidad de Gestión Educativa Local, órgano intermedio del Ministerio de Educación.

forma de participación en la Red en años anteriores. Son menos, las que mencionan haber participado en alguna reunión de la Red para tomar acuerdos, se refieren a la organización de las Chasqui-olimpiadas en que se integraron a algunas comisiones con los docentes.

Quienes han participado en actividades de la Red valoran el compañerismo, la unión y la creatividad. Afirman que la participación de sus hijos en estas actividades es favorable porque los motiva, comparten experiencias, aprenden a desenvolverse y aprendan de sus pares.

## **1.2 La participación en las instituciones educativas**

En cada institución educativa funciona el Consejo Educativo Institucional (CONEI), el Comité de Evaluación y el Consejo Académico. En el CONEI participan representantes de docentes, de padres de familia y de estudiantes. En el Comité de Evaluación participan representantes de docentes y de padres de familia. El Consejo Académico está integrado sólo por representantes de docentes. Estas instancias<sup>41</sup> tienen funciones específicas y se reúnen de acuerdo a las necesidades que deben atender. Sólo en una institución se afirma que el Comité de Evaluación funciona de manera permanente y evalúa a directivos y docentes con el propósito de reconocer y estimular su trabajo.

Existen varios espacios para la participación, el problema parece estar en la manera restringida de entender la participación, como asistencia, presencia activa o colaboración, especialmente respecto a estudiantes y padres de familia. Por ejemplo, los docentes coordinadores definen participación como comprometerse, involucrarse, trabajar juntos, compartir tareas, aportar ideas, intercambiar experiencias, pero no incluyen la toma de decisiones. Esta forma de entender la participación probablemente proviene no sólo de la experiencia escolar sino de la experiencia de un ejercicio ciudadano restringido, en una democracia más formal que real. Como consecuencia se promueve muy poco la participación consultiva y decisoria; tampoco se desarrollan en los estudiantes las habilidades necesarias como sustentar sus opiniones, deliberar sobre diferentes propuestas, pensar en las consecuencias, etc. para que aprendan a participar de manera responsable.

Los espacios de participación docente más directa y permanente son las Comisiones que se generan a partir del Plan Anual de Trabajo, los equipos de grado o ciclo y las asambleas convocadas para resolver algún problema institucional. En estos espacios ejercen la participación decisoria. No obstante, algunos manifiestan que todo está normado y que no hay espacio para mayores decisiones, o que sus opiniones y sugerencias no son acogidas por los directivos. En cambio, sienten que entre pares sí son valoradas.

Otra forma de participación de los docentes es opinando sobre mejoras en la infraestructura, en la administración y en el trabajo pedagógico. Proponen proyectos de innovación pedagógica, estrategias para mejorar la calidad educativa, implementación de biblioteca escolar, mejoramiento de disciplina. También hacen llegar sus críticas, generalmente sobre la gestión del director, sea por ausencias, por estilo de gestión que consideran inadecuado y por el manejo de recursos económicos; así como críticas a colegas que no cumplen sus responsabilidades en las comisiones de trabajo y otras actividades.

---

<sup>41</sup> Estas instancias han sido creadas por el Ministerio de Educación para promover mayor participación en la gestión educativa, sobre todo de los padres de familia.



Todos los actores manifiestan que buscan el consenso, pero si no lo logran proceden a la votación y lo que se acuerde debe ser respetado por todos. Un directivo aclaró que hay “*niveles de participación*” y que por función, algunas veces ellos tienen que tomar decisiones, sin que eso signifique autoritarismo. En el mismo sentido, algunos docentes señalan que en algunas oportunidades los directivos consultan sus opiniones, pero que finalmente les corresponde decidir a ellos por sus funciones. Esto expresa el reconocimiento y valoración de un marco normativo y la necesidad de cada cual asuma su responsabilidad.

Los docentes manifiestan que promueven la participación de los estudiantes en el aula organizando equipos de trabajo y distribuyendo responsabilidades por turno; también en las actividades de la escuela y de la Red (Chasqui Olimpiadas, Festival Folclórico, Encuentros Deportivos) motivándolos, dándoles confianza en sí mismos, con el ejemplo y algunos presionando con la nota. La mayoría coincide en que es necesario tener en cuenta sus habilidades y talentos para que participen mejor y a gusto. Esto demuestra una sensibilidad y preocupación por atender la heterogeneidad de los estudiantes, que de ser asumido con mayor fuerza contribuirá a cambiar la lógica de la escuela homogénea y uniformizadora.

En las aulas, se pudo observar, que la mayoría de los docentes muestra una actitud de atención y escucha a las intervenciones que hacen los niños cuando responden a sus preguntas. Sin embargo, el tipo de preguntas que formulan, no los motivan a opinar o debatir sobre el tema tratado. En cuanto al trabajo en grupos, dan indicaciones sobre la tarea que deben realizar los estudiantes pero no sobre como hacerlo de manera colaborativa, en equipo, dan por sobreentendido que saben hacerlo.

Directivos y docentes manifiestan que los estudiantes participan en forma directa en todas las actividades de la institución educativa: en la formación de ingreso, el desarrollo de las clases, las actividades cívicas y recreativas (actuaciones, paseos, festivales). En segundo término mencionan su participación a través de sus representantes en el Municipio Escolar, en el CONEI, en las brigadas de salud y medio ambiente; en asambleas de aula<sup>42</sup>. Sin embargo, la participación en la toma de decisiones varía significativamente de una institución a otra. Mientras en una se afirma que participan en la elaboración del plan de la escuela y en las comisiones, en otras, dicen que deciden en actividades puntuales: un paseo, el nombre del programa radial, y en sus aulas. Algunos manifiestan que están pensando formas para dar más participación a los estudiantes.

Los directivos refieren que los estudiantes opinan sobre aspectos que los involucran directamente, como es el aprendizaje (como aprender matemática de manera más fácil), la recreación (juegos, paseos), como ayudar a los compañeros, piden mejor trato de algunos docentes y mejoras en la infraestructura. Hacen críticas sobre la enseñanza y el trato de los docentes, y sobre la agresión entre compañeros. Comentan que el trabajo sobre los derechos de los niños ha favorecido que éstos expresen sus opiniones y críticas, y que los maestros las escuchen, lo cual es fundamental en una cultura democrática.

En las observaciones en aula pudimos ver que los estudiantes participan durante las clases respondiendo a preguntas de la profesora o profesor y en algunos casos desarrollan tareas en grupos, pero como no distribuyen roles y tareas entre ellos, algunos trabajan y otros miran o se distraen. También se pudo observar, que cuentan

---

<sup>42</sup> Las asambleas de aula se impulsaron desde la promoción de los derechos de los niños, como espacios de participación directa donde los estudiantes pudieran construir sus normas de convivencia, organizarse, hacer propuestas, tomar decisiones y evaluar sus actividades. Algunos docentes mantienen vigente este espacio.

con normas de convivencia, sin embargo, son pocos los estudiantes que piden la palabra y esperan su turno para hablar, por ejemplo. En la mayoría de aulas están organizados en grupos con diferentes responsabilidades como repartir materiales, limpieza, etc. que según nos explicaron los niños, todos se turnan en forma rotativa.

Los comités de aula son reconocidos, por directivos y docentes, como espacios de participación directa y permanente de los padres de familia en las instituciones educativas. Son convocados por los docentes para que colaboren en el arreglo del aula, en la elaboración de materiales y/o realicen actividades en beneficio de sus hijos, para lo cual se organizan en equipos de trabajo. Por su parte las representantes de los comités de aula manifiestan que eligen una directiva, a veces lo hacen por sorteo cuando no quieren aceptar; esta negativa se explica porque significa disponibilidad de tiempo para colaborar permanentemente con los docentes y para convocar a los demás padres.

En segundo lugar están los espacios de participación representativa, las APAFA y los CONEI. En tercer lugar están los Comités de Evaluación para contratar nuevos docentes, en calidad de veedores, de acuerdo a la norma establecida. La APAFA es la instancia donde los padres deciden con mayor autonomía, sobre todo en el aspecto económico (cuota y autorizan gastos).

Los padres de familia, en general, opinan y hacen propuestas sobre mejoras en infraestructura (servicios higiénicos, techo, aulas, etc.), pero su mayor preocupación se centra en el aspecto económico, en qué se invierten sus aportes u otros recursos generados por diversas actividades. En algunas instituciones educativas también opinan sobre el trato y el trabajo de los docentes, piden mayor control en la disciplina, en el aseo y mayor exigencia en la colaboración de los padres. Las representantes de APAFA coinciden en que mantienen una buena coordinación con los directivos de las escuelas. Sin embargo, un directivo manifiesta que los padres critican pero no hacen propuestas y otro, que opinan sin conocimiento de las normas, lo cual explica, en cierta forma, que no se promueva su participación más allá de mejoras en la infraestructura.

### **1.3 La comunicación en la Red y en las instituciones educativas**

Los directivos sostienen que la comunicación al interior de la escuela es directa entre los distintos actores (directivos, administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia), pero reconocen que a nivel de Red, no es suficientemente fluida.

En las escuelas, prima el diálogo personal, entre directivos y docentes, sólo en casos muy formales recurren a un documento escrito. En algunos casos, los docentes canalizan sus opiniones, sugerencias o reclamos a través de los coordinadores de grado y los coordinadores de las comisiones, según sea el caso.

Los directivos se comunican con los padres, utilizando el cuaderno de comunicaciones de sus hijos; en cambio, los padres se acercan personalmente a la dirección, subdirección o a los docentes, sobre todo si se trata de algún asunto urgente. A los estudiantes se les informa sobre actividades u otros asuntos en la formación general. Por su parte, los estudiantes se acercan directamente a manifestar sus opiniones o quejas a los directivos.

Se aprecia, de parte de los directivos una disposición abierta a la comunicación con los distintos actores educativos, que refleja un cambio de actitud vertical a otra de mayor horizontalidad, así lo reconocen también los padres de familia que participaron en entrevistas y grupos focales.

La comunicación de los comités de aula con los directivos es directa y manifiestan que siempre son atendidos. Con los miembros de la APAFA, las apreciaciones son diversas, desde aquellas en las cuales no es fácil comunicarse porque no los ven, otros se comunican por escrito y a veces en asambleas. No todos los miembros de los comités de aula están debidamente informados sobre el trabajo de la Red, pero tienen interés en conocerlo. Sin embargo, algunos manifiestan haber participado en festivales folclóricos, Ferias Pedagógicas y Actividades Deportivas apoyando a sus hijos.

#### **1.4 Cambios**

La Red es un espacio creado por los propios actores, sobre todo los directivos, para superar una gestión aislada y de carácter burocrático, que aún predomina desde la lógica del sistema educativo. La participación en la Red contribuye a cambiar este estilo por un trabajo más colaborativo entre instituciones educativas, en que los principios de subsidiariedad y solidaridad *“como profesionales de la educación”* se manifiestan en acciones concretas.

Los maestros han pasado de una práctica encerrada en el aula a un trabajo en equipo, a nivel de grado, en las comisiones y para participar en actividades de la Red. Este cambio amplía su mirada hacia la institución como una comunidad educativa de la cual forman parte, desarrolla su sentido de pertenencia e identidad institucional y como consecuencia asume mayor compromiso.

Aún cuando los maestros consideran que su articulación con la Red, es limitada, esta experiencia ha ampliado su mirada al distrito, a una realidad mucho más compleja que la escuela, lo cual favorece un trabajo pedagógico contextualizado y por ende más pertinente. Hace varios años esta Red se planteó la necesidad de un proceso de diversificación curricular a nivel zonal y distrital, pero principalmente por razones de tiempo van postergando su elaboración. Haber tomado conciencia de la necesidad de aportar al desarrollo educativo del distrito motivó a los directivos y algunos docentes a crear la Mesa de Educación y Cultura.

La red cuenta con el reconocimiento de la UGEL, pero en la práctica es considerada como un apoyo, por ejemplo para facilitar la distribución de documentos, no es valorada como una instancia para democratizar la gestión educativa.

### **2. Análisis del componente: Liderazgo**

#### **2.1 El liderazgo en la Red**

Los directivos se afirman como líderes de la Red y de sus instituciones educativas. Reconocen el liderazgo de la Comisión de Gestión pero señalan que todos asumen cierto liderazgo ya que son los directores y subdirectores quienes participan en la elaboración y ejecución del plan de la Red.

Coinciden en que es necesario que se incorpore con más protagonismo a los docentes, estudiantes y padres de familia, en su gestión: planificación, ejecución y evaluación del Plan de la Red.

#### **2.2 El liderazgo en las instituciones educativas**

Los directivos reconocen el liderazgo de otros actores en la institución educativa: docentes, estudiantes y padres. Algunos hicieron alusión a la presencia de liderazgos negativos que desaniman o producen conflictos al interior de las escuelas. Por su

parte, los docentes reconocen y demandan de los directivos que no se limiten a cumplir funciones administrativas y burocráticas, sino que tengan capacidad de convocatoria, iniciativa y propuestas. Esta demanda nos muestra que los docentes diferencian entre el cargo y el liderazgo, lo deseable es que coincidan ambos, pero no siempre es así. En este aspecto, la experiencia de los directores en la Red les ha permitido desarrollar mayor capacidad para liderar y cumplir su función de mejor manera.

Todos los directivos delegan funciones, de acuerdo al cargo y/o responsabilidades: director, subdirector, docente de turno. Algunos identifican como funciones delegadas las responsabilidades que asumen los coordinadores de grado o ciclo y las comisiones de trabajo. Este punto es un tema que necesita ser profundizado, pues los docentes coordinadores, como ellos mismos han manifestado, cumplen una importante función de articulación entre los docentes y de éstos con la dirección, lo cual significa que aportan a una gestión más participativa de sus instituciones.

Para promover liderazgo entre los docentes, los directivos, asignan responsabilidades, evalúan su cumplimiento, organizan comisiones, delegan funciones en forma rotativa. Entre los estudiantes promueven liderazgo dándoles oportunidad de participar en grupo y de asumir responsabilidades. En los padres de familia hay experiencias diferentes, algunos estimulan al padre o madre que participa más y mejor; promueven su participación en los comités de aula, APAFA y CONEI. Algunos reconocen que tienen dificultades para promover liderazgo entre los padres de familia

Los directivos reconocen que el trabajo en Red, influye en su propio desempeño y en el desarrollo de liderazgo en las instituciones educativas. La influencia la atribuyen al intercambio de conocimientos y experiencias que los fortalece y en el rol que cumplen los líderes de la Red que motivan la participación de todos, aunque algunos reconocen que su participación es limitada por distintas razones.

Los equipos de docentes de grado o ciclo constituyen espacios propicios para generar liderazgo, ya que promueven la participación en sus tres niveles: activo, consultivo y decisorio. Los docentes coordinadores se autoperiben como líderes a nivel de los docentes de grado y de las comisiones de trabajo. Son conscientes de su rol articulador en la escuela, con capacidad de influir a nivel de la institución. Promueven nuevos liderazgos entre los colegas de sus equipos: motivándolos, compartiendo responsabilidades, creando ambiente de confianza, elevando su autoestima y dialogando permanentemente. A partir de su rol de coordinación se desarrollan como líderes pedagógicos.

Los docentes de aula se reconocen como líderes en relación a los estudiantes a su cargo y sus padres, porque proponen los objetivos, planifican, y conducen las actividades. En cambio, en las comisiones de trabajo se ven como “miembros” de las mismas, que aportan pero no dirigen, sugiriendo que todos asumen un liderazgo compartido en esta instancia, lo cual significa que establecen una relación más equitativa alrededor de la tarea de la comisión y no de un líder.

Los docentes afirman que promueven liderazgo entre los estudiantes mediante el trabajo en grupo, donde desarrollan habilidades y actitudes para escuchar, respetar las opiniones de sus compañeros y tomar decisiones. No aparece el liderazgo de los alcaldes escolares, lo cual hace pensar que los municipios escolares no están muy activos, aunque en las instituciones educativas se realizan procesos de elección mediante el voto directo de los estudiantes, según la norma.

Los docentes orientan a los comités de aula en la organización de grupos de trabajo para colaborar sobre todo en ambientar el aula y apoyar a sus hijos. Cuidan que todos

los padres participen, que se escuchen y decidan. Sin embargo, según lo manifestado por los representantes de los comités de aula su trabajo depende en gran medida de los docentes, según su plan de aula. Nos parece que esta forma de trabajo en función de los requerimientos de los docentes, no promueve realmente el liderazgo de los padres.

En las observaciones de aula, cuando los docentes proponen trabajos en grupo, no dan orientaciones sobre como organizarse, opinar, tomar acuerdos y decisiones, de modo que los coordinadores de grupo, que podrían asumirse como líderes, no tienen pautas claras para realizar su función. Una práctica positiva es que la coordinación de los grupos es asumida por turno, lo que da oportunidad a todos los estudiantes de tener esta experiencia, pero no es suficiente, hace falta una intención y estrategia para que ellos desarrollen su capacidad de liderazgo. De lo contrario, al margen de la buena voluntad, los estudiantes más comunicativos obtienen mejor provecho, mientras los más tímidos pierden la oportunidad de desarrollar habilidades de liderazgo.

Las presidentas de APAFA y representantes de los comités de aula reconocen que los directivos de sus respectivas instituciones son líderes porque dirigen todo el trabajo. En segundo lugar reconocen como líderes a los docentes. Algunos mencionan como líderes a estudiantes que se destacan por alguna habilidad especial, ganar un concurso o premio, lo cual no significa que sean líderes.

La mayoría de las señoras, que presiden APAFA, se identifican como líderes, aunque algunas reconocen que están aprendiendo porque son nuevas en el cargo. En cambio, las representantes de los comités de aula se perciben como colaboradoras de los docentes. Esta percepción corresponde a las funciones que se les asigna y sobre todo con la relación que establecen con las docentes, que, siendo cordial por ambas partes, no promueve todo el potencial que los padres pueden tener como líderes. Esta actitud de parte de los docentes, podría responder a la necesidad de establecer límites en la intervención de los padres, sobre todo porque desde el Ministerio de Educación y en los medios de comunicación se incentiva una actitud controlista de los padres hacia los maestros. Una campaña que habría que contrarrestar con una participación crítica, pero bien informada por parte de los padres.

La mayoría de presidentas de APAFA han ido ganando experiencia como representantes de comités de aula, lo cual les sirve para su trabajo a un nivel más amplio y de mayor responsabilidad. Esta experiencia podría ser un referente importante para desarrollar nuevos liderazgos entre los padres de familia, lo cual implica que se involucren más en aspectos pedagógicos y no sólo en infraestructura. El trabajo de las APAFA y de los comités de aula no es muy articulado entre sí, salvo alguna excepción.

Las presidentas de APAFA que conocen el trabajo de la Red consideran que ésta, promueve principalmente el liderazgo de los directores y de los maestros cuando participan en las actividades a nivel de red y de distrito. Plantean que se debería ampliar a los padres de familia.

Consideran importante que sus hijos desarrollen sus capacidades para asumir liderazgo porque les ayuda a ser más extrovertidos, abiertos, responsables, y es útil para que puedan desenvolverse mejor en la vida. Sostienen que los niños aprenden a ser líderes en el aula y en la escuela cuando se les asigna responsabilidades y en el trabajo en grupo. Demuestran preocupación por la orientación que puede tomar un líder al relacionar el liderazgo con experiencias vividas en el país durante los años de violencia política.

Esta preocupación, por una parte indica que los padres vinculan el liderazgo con la política y sienten temor, lo cual plantea la necesidad de pensar el liderazgo como un aspecto de la formación ciudadana y no sólo con fines de trabajo escolar. Por lo tanto, se hace necesario enriquecer el concepto mismo de liderazgo y de la escuela como espacio de aprendizajes ciudadanos.

## **2.3 Cambios**

Los directivos y docentes coordinadores reconocen que han cambiado su manera de entender el liderazgo y también su práctica, de un estilo vertical y autoritario a otro más dialogante y participativo. Estos cambios lo atribuyen a que han ganado seguridad en sí mismos y también confianza en los otros. La experiencia les ha hecho ver que las actitudes autoritarias producen resultados contrarios a los esperados.

Al reconocer que en las escuelas, emergen líderes entre los maestros, los padres y los propios estudiantes, los directivos, implícitamente, empiezan a reconocer que la gestión centrada en la autoridad del director tiene que ser modificada por una gestión más participativa. En este sentido, se puede potenciar el aporte de los docentes coordinadores, que aún es visto solo como una estrategia de trabajo que de gestión.

El encuentro entre directivos, la experiencia de una gestión compartida y el trabajo en equipo promovidos desde la Red, han contribuido a que descubran desde su propia experiencia un estilo más democrático de liderazgo y que, con diferentes matices e intensidad lo promuevan al interior de sus instituciones. Un proceso similar ocurre con los docentes mediante su participación en las comisiones y los equipos de grado. En este cambio, consideramos que un factor clave es la experiencia de reconocimiento y valoración mutua que se da en el encuentro entre pares y con otros actores, lo que pone de manifiesto la importancia de la dimensión afectiva en el ejercicio del liderazgo, que generalmente no se toma en cuenta.

Sólo una representante de APAFA reconoce cambios en su estilo de liderazgo y lo atribuye a su constante capacitación, que incluye algunas reuniones con padres de familia, organizadas por la Red.

## **3. Análisis del Componente: Trabajo en equipo**

### **3.1 El trabajo en equipo en la Red**

Directivos, docentes y padres de familia concuerdan en que el trabajo en equipo se orienta a cumplir un objetivo común, compartir esfuerzos y valorar todos los aportes con el fin de lograr mejores resultados. A esta dimensión práctica se añade la dimensión afectiva en la satisfacción que produce.

Hay total coincidencia en que la Red ha promovido el trabajo en equipo. Los directivos consideran que ellos conforman un equipo para gestionar la Red. Además, para desarrollar su Plan de trabajo, forman equipos para las distintas tareas, Mencionan que en algunas oportunidades integran a docentes de distintas escuelas para desarrollar alguna actividad de Red como se registra en las Actas<sup>43</sup> de Red. La experiencia más recordada en este punto son las Chasqui Olimpiadas desarrolladas en dos años consecutivos, que involucró a las cinco redes de escuelas del distrito, para difundir y promover los derechos de los niños.

---

<sup>43</sup> Ver p. 148 de este documento.

Los docentes, sostienen que la Red promueve el trabajo en equipo en la capacitación que se organiza por ciclos. En este espacio trabajan en equipo docentes de las seis escuelas y se les ofrece orientaciones sobre esta forma de trabajo. De esta manera, la Red contribuye a desarrollar habilidades para el trabajo en equipo. En la práctica, han ido encontrando formas de trabajo colaborativo en el aspecto pedagógico, asumiendo mayor responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes.

Cuando son convocados a alguna actividad de la Red, los docentes manifiestan que participan con el propósito de abrir nuevas expectativas a los estudiantes, ganar experiencia y dar a conocer su institución educativa. Algunos docentes de aula expresan: su interés por conocer mejor el trabajo de la Red. Este reclamo obedece a que la comunicación no es tan fluida, ya que por la lógica de “cascada”, la información es mediada por el director, subdirector, coordinadores, docentes de aula, estudiantes, padres de familia. Con este mecanismo se corre el riesgo de no llegar a tiempo ni con la claridad deseada a todos los involucrados. Es necesario reconocer que entre el comité de gestión de la Red y los maestros de aula hay una distancia grande, más aun con los padres de familia. Distancia que debe ser cubierta empleando medios más creativos y rápidos de comunicación.

Una limitación es que la Red no cuenta con recursos para hacer un boletín o comunicados, ni tampoco con disponibilidad de tiempo, ya que todos tienen que cumplir sus funciones en sus respectivas instituciones.

### **3.2 El trabajo en equipo en las instituciones educativas**

Todos los actores educativos afirman que en sus instituciones se practica el trabajo en equipo, reconocen que tienen logros pero también debilidades. Directivos, docentes y padres coinciden en que los logros se reflejan en mejores resultados y las dificultades en que no todos participan plenamente, no se comprometen. Reconocen como una fortaleza el conocimiento mutuo, lo cual facilita la comunicación.

Los maestros trabajan en equipo en dos espacios: entre colegas del mismo grado o ciclo y en las comisiones de trabajo a nivel institucional. Señalan que algunos docentes tienen dificultades para participar, principalmente por razones de tiempo, cuando se reúnen fuera del horario.

Los coordinadores de grado o ciclo asumen como parte de su responsabilidad motivar a todos los docentes para que se integren al trabajo en equipo, principalmente en la elaboración de las Unidades de Aprendizaje (cada mes) o para organizar otras actividades curriculares y del calendario cívico, cuando es necesario. En la práctica el trabajo de los docentes es muy recargado, debido a que además de su aula y comisiones, deben asumir por directiva de la UGEL la organización y/o participación en actividades no previstas. En un contexto social, como el actual, en que el individualismo es incentivado, el trabajo en equipo contribuye a desarrollar una cultura de colaboración y promueve valores como la solidaridad, la reciprocidad, la complementariedad, el respeto y la valoración mutua, muy importantes para la formación integral de los estudiantes.

Los docentes afirman que promueven el trabajo en equipo con los estudiantes, sin embargo, en las observaciones realizadas, se notó que falta mayor orientación, parece que se espera que este aprendizaje surja casi espontáneamente a partir de que los estudiantes están permanentemente en grupos. Sólo una docente diferenció grupo de equipo, y otra explicó que da pautas para que los niños se pongan de acuerdo como deben trabajar y distribuyan tareas, justificando que se trata de niños muy pequeños

(2º grado). Ambos aportes son relevantes para que otros docentes puedan aprovecharlos, sugerimos que estas experiencias sean compartidas a nivel de Red.

También afirman los docentes, que promueven trabajo en equipo en los comités de aula. Algunos, junto con los padres elaboran un plan para todo el año y forman sus equipos de trabajo, pero la mayoría convoca a los comités de acuerdo a las necesidades que van surgiendo en el aula.

Algunos refieren que los estudiantes trabajan en equipo en el municipio escolar, pero no tienen mucha información al respecto.

Las representantes de APAFA y de comités de aula valoran el beneficio de trabajar en equipo pero manifiestan que en sus respectivas Juntas Directivas no funciona porque las tareas se concentran en uno o dos integrantes, el trabajo no es equitativo, salvo alguna excepción. Cuando logran trabajar en equipo a nivel de padres de familia (faenas o actividades pro-fondos) afirman que el resultado es positivo porque consiguen sus objetivos.

Tienen experiencias de trabajo en equipo en los comités de aula y apoyando a sus hijos y docentes en las ferias pedagógicas. El espacio de la Red o distrito, motiva a los padres a participar porque sienten que representan a sus instituciones educativas y deben hacerlas quedar bien.

Los padres de familia aprecian que sus hijos trabajen en equipo para realizar tareas escolares, pero cuando se realizan fuera del horario escolar y viven en zonas alejadas o peligrosas, las madres se oponen a que salgan de sus casas, por seguridad.

Consideran que el trabajo en Red contribuye a que los padres y los niños aprendan a trabajar en equipo. Este aprendizaje permite a los niños compartir sus ideas, hacer amistades y desenvolverse mejor.

### **3.3 Cambios**

La cultura escolar por mucho tiempo privilegió el trabajo individual de maestros y estudiantes, estimulando la competencia entre ellos por la nota o los premios. Descuidó la atención a la heterogeneidad de estilos de aprendizaje y a la diversidad cultural, generando desaliento y exclusión. En cambio, el trabajo en Red, parte de la necesidad de unir esfuerzos para resolver problemas comunes y lograr objetivos compartidos. Apela al sentido de solidaridad, a compartir conocimientos, recursos, tiempo y propiciar procesos más incluyentes.

De un trabajo solitario, los directivos pasan a crear un colectivo donde compartir sus preocupaciones, expectativas, dudas, logros, y dificultades que conlleva la gestión de una institución educativa en toda su complejidad. Desde la experiencia concreta van dando forma a una instancia de organización y gestión compartidas, con un comité de gestión a nivel de Red. Esta experiencia involucra los principios de secularidad y autofundación formulados por J. B. Toro, pues la Red es una construcción social de los actores educativos quienes se han dado normas para su funcionamiento. Si bien, aún hay mucho camino por recorrer, creemos que el trabajo en Red es una experiencia de práctica democrática.

En la lógica, de lograr objetivos comunes uniendo esfuerzos para mejores resultados, la Red asume como estrategia el trabajo en equipo. En primer lugar, entre los propios directivos y luego se impulsa al interior de las instituciones educativas. Es importante señalar que este impulso se da paralelamente con los programas de capacitación docente del Ministerio de Educación que también propugnaba el trabajo en equipo



entre docentes y estudiantes, por lo que se puede decir que fueron esfuerzos que se retroalimentaron mutuamente.

Como se puede apreciar, todos los actores valoran el trabajo en equipo, pero son conscientes también de sus limitaciones y dificultades.

#### **4. Análisis del Componente: Autonomía**

##### **4.1 La autonomía en la Red**

Los directivos definen autonomía, en primer lugar, como la capacidad para tomar decisiones y ejecutarlas. Ninguno menciona explícitamente la responsabilidad por las consecuencias de las decisiones. Diferencian autonomía personal e institucional. Establecen relación de complementariedad entre el trabajo institucional y el trabajo en la Red, respetando sus niveles de autonomía. Identifican como marco de referencia para ejercer autonomía, el Proyecto Institucional, el Plan de la Red y las normas educativas nacionales. Califican la autonomía como “relativa” por cuanto forman parte del sistema educativo.

Manifiestan que la Red ha ganado un nivel de autonomía ante la UGEL. Sin embargo, sienten como un obstáculo las propias normas de la UGEL y la falta de coordinación con ella, ya que el Plan Anual de Trabajo de la Red no es revisado por este órgano intermedio del MED, por lo que a veces se producen algunas interferencias.

Reconocen como un logro la articulación entre los planes de trabajo de las instituciones educativas y la Red, para evitar contradicciones, aunque todavía no están totalmente satisfechos porque los tiempos de planificación son distintos y la articulación es parcial.

Una muestra del ejercicio de autonomía es la capacidad de iniciativa. Al respecto, algunos directivos manifiestan que han planteado iniciativas a la Red, y por distintos motivos aún no han sido asumidas, por ejemplo un proyecto de evaluación de aprendizajes para las seis escuelas y la elaboración de un currículo a nivel de la zona. Otras iniciativas, como talleres de capacitación para docentes, con suspensión de clases, o el festival folclórico si han sido incorporados a los planes de la Red.

Reconocen que el trabajo en Red promueve la autonomía de las instituciones educativas porque fortalece las capacidades de los directivos para la gestión con el intercambio de conocimientos y experiencias.

##### **4.2 La autonomía en la institución educativa**

Los directivos y los docentes coinciden en que la UGEL no respeta la autonomía institucional. Existen contradicciones entre las normas dadas por el Ministerio de Educación y la UGEL en este aspecto. Sin embargo, cada escuela de la Red hace uso de su autonomía para implementar algunas iniciativas, por ejemplo una escuela ha ampliado el horario con talleres para los estudiantes con la aprobación de la UGEL.

Todos los directivos y docentes se refieren al Proyecto Educativo Institucional como el marco de referencia de una autonomía asumida con responsabilidad compartida por la comunidad educativa. Algunos ponen bastante énfasis en el marco legal que asegure que sus decisiones no están trasgrediendo los límites legales, en nombre de la autonomía. Si bien, es un reconocimiento al estado de derecho que debe ser

respetado, es posible también que esté presente el temor a cometer errores y ser sancionados, sobre todo en este último tiempo en que se alienta a los padres a denunciar a los directivos y docentes ante el Ministerio de Educación.

Entre los docentes hay confusión entre los conceptos de autonomía y autocracia, por lo que señalan una aparente contradicción entre ser autónomo y trabajar en equipo. A veces la autonomía de los directivos se confunde con autoritarismo, pudiendo llegar al resquebrajamiento del clima institucional

Los docentes coinciden con los directivos en que no hay interferencia entre la Red y las instituciones educativas debido al esfuerzo que hacen en el momento de la planificación. Tampoco entre el trabajo de cada escuela y aula, ya que las actividades están insertas en el Plan Anual de cada Institución y guardan relación con su programación. Más bien, señalan que falta comunicación oportuna.

Los docentes coordinadores manifiestan que utilizan diversas estrategias para promover un trabajo autónomo entre los docentes de su ciclo o grado: distribuyen tareas, dan libertad a cada uno de los maestros para que puedan hacer las cosas bien, plantean alternativas enmarcadas en un objetivo y les brindan confianza. Para tomar decisiones consultan con su equipo, con el Subdirector y/ o Director.

Los docentes, en general, afirman que son autónomos en su aula y en el aspecto pedagógico para programar las unidades de aprendizaje, elegir metodología, conducir las actividades. Las iniciativas que plantean a los directivos, se orientan a articular mejor el trabajo del grado y a mejorar los aprendizajes de los estudiantes. No han presentado propuestas a nivel de la Red.

Respecto al desarrollo de autonomía en los estudiantes, aunque todos dicen que es necesaria, se aprecian distintos puntos de vista. Unos manifiestan que los niños actúan con autonomía en ciertos aspectos porque están en proceso de formación. Otros alertan sobre el peligro de que la autonomía se convierta en libertinaje o sólo reclamen derechos y no cumplan sus responsabilidades. Sólo una docente dice que se ha propuesto desarrollar autonomía en sus estudiantes, para lo cual les ayuda a tomar decisiones en las tareas escolares. Todos coinciden en que promueven autonomía dándoles cierta libertad y en forma gradual.

Una vez más, se menciona el trabajo en grupo como espacio donde los estudiantes cumplen roles y deciden quien expone y evalúan su trabajo. Sin embargo, los docentes no cuentan con una estrategia para orientar un proceso que ayude a los estudiantes a pasar de una actitud dependiente de los adultos a otra autónoma. En este punto conviene incorporar aspectos del desarrollo de la conciencia moral, para que los niños puedan contar con criterios para la toma de decisiones y asumir responsabilidad por sus consecuencias.

Los docentes consideran que los comités de aula son autónomos porque deciden el horario de reuniones, escuchan sus propuestas y les dan confianza. Esta apreciación se contradice con las afirmaciones de los representantes de comités de aula. Contradicción que tiene que ver con el rol que se le asigna a los padres de familia y con la confusión entre los términos mencionados anteriormente.

Las representantes de APAFA afirman su autonomía en su experiencia como dirigentes. Consideran una autonomía relativa que tiene que ver con las normas que rigen su institución y con la autorización de los Directores para llevar a cabo su Plan de trabajo y acuerdos. Además las APAFAs cuentan con un comité de vigilancia.

Coinciden con las apreciaciones de directivos y docentes cuando afirman que ellos deciden en cuanto a la cuota de asociación y como invertir los fondos recaudados.

Todas las representantes de APAFA mantienen buena comunicación con los Directivos de las instituciones educativas manteniendo su autonomía.

Los representantes de comités de aula perciben que su trabajo está muy vinculado a las necesidades de los docentes. Sus iniciativas se canalizan como sugerencias a los profesores; están relacionadas a las actividades del aula, infraestructura y sobre el desarrollo de las clases. Valoran su experiencia y participación en el comité de aula porque aprenden a desenvolverse y tomar decisiones, lo cual les sirve también en sus familias.

### **4.3 Cambios**

Si bien las normas educativas desde 1996 (D. S. 016) propugnan la autonomía de las instituciones y amplían las facultades de los directores, es con la Red que los directivos de las escuelas de Pampa de Cueva, crean mecanismos que les permite tomar decisiones mejor informadas, sustentadas y responsables. En este marco articulan esfuerzos para realizar las acciones ya mencionadas, sean a nivel de cada institución y/ o de manera conjunta.

La experiencia de gestión compartida de la Red ha favorecido que los directivos desarrollen sus capacidades para una gestión más autónoma, ganando seguridad y confianza profesional para ejercer sus funciones, lo cual redundo en la valoración de sí mismo por sus propias capacidades. De esta manera, el trabajo en Red afirma la autonomía de los directivos y las instituciones, lo cual favorece relaciones democráticas.

Este componente merece mayor atención en la Red, para aclarar la confusión entre autonomía y autocracia, así como la aparente contradicción entre autonomía y trabajo en equipo. Hace falta mayor claridad en cuanto a la importancia de las leyes y normas como el marco para el ejercicio de la autonomía en un estado de derecho. Así como mayor profundización sobre la importancia de que las normas cumplan realmente con su función de garantizar los derechos de los ciudadanos.

## **5. Lecciones aprendidas de la experiencia investigada en relación a su aporte al desarrollo de la convivencia democrática**

- g) El trabajo colaborativo promovido por la Red y extendido, en distinta medida entre los actores educativos, favorece relaciones más equitativas. En este sentido, el trabajo en equipo constituye una estrategia clave para desarrollar aprendizajes para la participación, el liderazgo y la autonomía.
- h) A partir de la práctica, los actores han desarrollado capacidades que contribuyen a modificar un estilo de trabajo vertical e individual, por otro más horizontal y colectivo, sin embargo, hace falta promover la reflexión sobre lo que hacen y como lo hacen para lograr los cambios deseados. En la Red hace falta profundizar sobre las ideas, temores y expectativas que tienen los actores en relación a la participación, la autonomía, el liderazgo, y el trabajo en equipo, como elementos de una práctica más democrática.
- i) Los cambios culturales, como es la convivencia democrática, implican procesos complejos en las personas (actitud, voluntad, compromiso con el cambio) y en las

instituciones (organización, gestión, compromiso), más aún en una sociedad que produce desigualdad y exclusión, ya que los actores viven este proceso en permanente contradicción con el contexto social, cultural y político más amplio. Por eso es importante que la Red articule esfuerzos no sólo entre actores educativos sino con otros actores sociales, ya que la escuela no es una isla donde pueden ocurrir cambios al margen de la sociedad a la que pertenece.

- j) El espacio de la Red constituye no sólo un lugar de encuentro alrededor de objetivos educativos comunes, sino un espacio de reconocimiento social (UGEL, Municipalidad, comunidad, instituciones), esencial para generar sentido de pertenencia a un colectivo que aspira a convivir democráticamente. La iniciativa de trabajar en Red es una muestra de la capacidad de agencia de los actores para crear mejores condiciones de trabajo y convivencia; así como de disposición para compartir responsabilidades frente a determinadas situaciones, aún adversas.
- k) El liderazgo de los directivos se ha fortalecido en el proceso impulsado por la Red al participar de un estilo de gestión más democrático, modificando en parte su liderazgo y gestión al interior de las instituciones educativas. Sin embargo, la lógica de la cascada o efecto multiplicador no llega a todos los actores, especialmente a al conjunto de los maestros de aula y a los padres de familia, por lo que hace falta crear mecanismos de relación más directa con la Red, por ejemplo la participación en reuniones y mejorar la comunicación.
- l) La red, constituye un espacio que propicia la participación de los docentes en procesos democráticos nacionales como la consulta realizada por El Consejo Nacional de Educación sobre la Nueva Ley General de Educación y sobre la Carrera Pública Magisterial, así como de difusión del Proyecto Educativo Nacional.

## **6. Recomendaciones**

- a) Crear nuevos mecanismos de participación en la Red, que permitan incorporar en la gestión a los docentes, estudiantes y padres de familia, definiendo su grado de responsabilidad de mutuo acuerdo. Tareas y estrategias: invitar a los representantes de los actores educativos a las reuniones del comité de gestión de la red, previa coordinación de horarios y frecuencia de las mismas. Convocar con tiempo suficiente a las reuniones de la Red, de modo que previamente se recoja la opinión y sugerencias de los actores en cada institución educativa sobre los temas de agenda.
- b) Crear mecanismos de comunicación más fluida y oportuna, al interior de las escuelas y de la Red. Tareas y estrategias: implementar en cada institución educativa un periódico mural de la Red, o incluir información en los periódicos murales ya existentes. Financiar con ayuda de aliados, un Boletín trimestral de la Red, que de cuenta de sus actividades, recoja la opinión de los actores, difunda las experiencias innovadoras de las escuelas y presente propuestas en los aspectos pedagógico, institucional y administrativo.
- c) Enriquecer los conceptos que los diferentes actores manejan sobre: participación, liderazgo, trabajo en equipo y autonomía. Así mismo retomar o crear estrategias para acompañar estos procesos y que se conviertan en prácticas cotidianas. Tareas y estrategias: realizar conversatorios y/o talleres a nivel de las instituciones educativas sobre los componentes mencionados. A nivel de la Red crear fichas de observación para ser aplicadas en las escuelas, por una comisión de monitoreo mixto y/ o propiciar visitas entre pares para evaluarse mutuamente.

- d) Promover la participación directa y representativa de los actores en las instituciones educativas, a nivel consultivo y decisorio, en los asuntos que los involucren directamente, teniendo en cuenta la responsabilidad que les corresponde. Tareas y estrategias: crear espacios apropiados para la participación de los estudiantes, evitando reproducir en la escuela como la policía, los municipios, etc. instituciones. Recoger la opinión de los comités de aula sobre las expectativas educativas para sus hijos y sobre estrategias para alcanzarlas, comprometiendo su colaboración. Optimizar las condiciones de tiempo, espacio físico y recursos para el trabajo de las comisiones y de los equipos de docentes de grado, para que en la medida de lo posible no signifique horas adicionales de trabajo. Implica una política de reconocimiento remunerado de la horas dedicadas a la institución, no sólo desarrollo de clase.

## **Plan para el Desarrollo de una Convivencia Democrática en las escuelas de la Red VI – Pampa de Cueva**

Desde el inicio, el Equipo consideró el desarrollo de este estudio como una oportunidad para fortalecer el trabajo de la Red, por lo que se hicieron todos los esfuerzos para involucrar al Comité de Gestión y actores educativos en el proceso de investigación.

Para promover mayor participación y liderazgo de los docentes se convocó a una Pasantía a Ayacucho<sup>44</sup>, teniendo en cuenta que la mayoría de docentes que laboran en la Red son migrantes de la zona andina del Perú o hijos de migrantes y los estudiantes que atienden también son hijos de migrantes. En las aulas se encuentra una muestra de lo que es la diversidad cultural del país, que aún no es debidamente tratada. Consideramos que en el Perú, todo esfuerzo de democratización implica la valoración de la diversidad cultural.

Por otra parte, equipos de maestros de diferentes escuelas de Huamanga, de la zona urbana y rural, están realizando investigación acción en el marco de una educación inclusiva, experiencia que coincide con el propósito democratizador de la Red.

Una razón práctica de la elección de Ayacucho es el contacto por el trabajo que Tarea realiza en dicha ciudad y la cercanía relativa a Lima, que significa menos tiempo en el traslado y menor costo.

Se espera que los participantes en esta pasantía, se comprometan más activamente en la gestión de la Red, asumiendo liderazgo para promover la convivencia democrática en sus instituciones.

El día 06 de marzo del presente año, se realizó una reunión para presentar los resultados de la investigación. Se estableció el compromiso de incorporar en el Plan de Trabajo de la Red un objetivo específico y actividades para desarrollar la participación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la autonomía como elementos que contribuyen a la convivencia democrática.

De las propuestas presentadas por el equipo de investigación se han acogido las siguientes:

---

<sup>44</sup> Adjuntamos convocatoria en la sección anexos.

- Ampliar y enriquecer las ideas y conceptos que manejan los actores educativos, en relación a la participación, liderazgo, trabajo en equipo y autonomía.
- Socializar las experiencias de prácticas democráticas identificadas en la investigación, a nivel de aula y de instituciones educativas.
- Crear mecanismos de comunicación más efectiva al interior de las instituciones educativas y de la Red. Difundir y recrear la experiencia de la radio conducida por los propios estudiantes, en las escuelas.

Debido a las actividades de inicio de año, la Red aún no ha elaborado el Plan para el 2008 y se espera que convoque mayor participación de los distintos actores educativos en este proceso.

## **POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DE REDES EDUCATIVAS EN EL SECTOR EDUCACIÓN EN ÁMBITO LOCAL**

Los hallazgos en la investigación “Cambios promovidos desde la red a favor de una cultura democrática en las escuelas de la red de Pampa de Cueva, Independencia-Lima” y la reflexión compartida con los directivos de las redes y docentes comprometidos en este proceso, nos permite proponer políticas para el logro de una gestión educativa democrática a través de las redes.

La ley de Educación 28044 es el marco político y normativo a la organización y desarrollo de las Redes Educativas cuya finalidad es: a) Elevar la calidad profesional de los docentes y propiciar la formación de comunidades académicas. b) Optimizar los recursos humanos y compartir equipos, infraestructura y material educativo c) Coordinar intersectorialmente para mejorar la calidad de los servicios educativos en el ámbito local (Título V, capítulo II, artículo 70)

Si bien las políticas se ubican en los ámbitos nacional y regional, las lecciones aprendidas en el estudio del trabajo en las redes de Independencia, nos llevan a reconocer la necesidad de políticas de gestión educativa local, que permitan explicitar los objetivos nacionales en normas específicas necesarias en un país diverso, en relación a la gestión y la calidad de la educación. Ponemos el acento en el ámbito local por ser el espacio donde convergen los sectores de gobierno nacional (UGEL) y el gobierno local (Municipalidad) y ofrece mayor posibilidad para hacer seguimiento a las políticas nacionales o regionales.

### **PROPUESTA DE POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO DE LA CONVIVENCIA DEMOCRÁTICA EN LAS REDES EDUCATIVAS Y EN LAS ESCUELAS**

**Fortalecer la institucionalidad de las Redes Educativas, como espacio de concertación entre el sector educación y el gobierno local para mejorar los aprendizajes y desarrollar una propuesta de educación ciudadana democrática.**

Incorporar las Redes al proceso de descentralización educativa, con recursos, autonomía pedagógica y de gestión para desplegar iniciativas concertadas entre el sector educación y el gobierno local.

Incorporar los tiempos que dedican los docentes y directivos al desarrollo de las redes, en sus horarios de trabajo, de modo que puedan articular su liderazgo en la red con la gestión de la escuela y su labor pedagógica.

Establecer mecanismos de gestión y participación que favorecen la convivencia democrática.

**Profundizar las experiencias e iniciativas, de innovación educativa que están desarrollando los docentes y directivos en el campo pedagógico y en la gestión, para incorporarlas en las estrategias de formación continua de docentes.**

Incorporar las experiencias de innovación reconocidas por el sector educativo y el gobierno local, en la formación continua de docentes.

Crear condiciones favorables, tiempo, recursos, asesoría, para la investigación y la sistematización de experiencias innovadoras, pedagógicas y de gestión..

Hacer de la práctica pedagógica en el aula, la escuela y la red un lugar propicio para ejercer ciudadanía y promover la convivencia democrática.

**Promover el reconocimiento del derecho a la diversidad cultural como parte de la convivencia democrática, en las escuelas, en la Red y en el espacio local.**

Promover el aprendizaje de valores democráticos, recuperando los aportes de las diferentes culturas de origen andino y de otras, para solucionar problemas de la vida cotidiana actual.

Incorporar el enfoque intercultural y de educación ciudadana en el trabajo con padres de familia, en los comités de aula y en las escuelas de padres, a nivel de institución educativa y de Red.

## Conclusiones Generales de la investigación

14. La Red VI – Pampa de Cueva es un espacio creado por directivos y docentes para encontrar soluciones colectivas a problemas educativos comunes, en un espacio local. Por su trabajo e iniciativa, cuenta con el reconocimiento de la UGEL 02 y de la Municipalidad de Independencia.
15. En su proceso de desarrollo ha experimentado distintos: una etapa de crecimiento (1999-2001), una de estabilidad (2002-2005), seguida de un periodo de receso relativo (2006-2007).
16. El trabajo en Red ha ampliado la mirada de directivos y docentes al distrito como espacio social, político y educativo, lo cual ha incentivado la articulación entre escuelas para resolver problemas comunes y para orientar esfuerzos hacia objetivos compartidos. Favorece la articulación con otras instituciones locales a favor de la educación y alianzas con universidades y ONGs, para el logro de sus objetivos. Directivos y docentes expresan una alta valoración de la Red como espacio de crecimiento personal y profesional.
17. En su organización subyace una lógica de “cascada”, pues se espera que los directivos hagan efecto multiplicador en sus respectivas escuelas, a través de los docentes coordinadores, éstos con los docentes de aula, los estudiantes y padres de familia. En algunos aspectos funciona, por ejemplo para realizar actividades conjuntas, pero tiene limitaciones, que son reconocidas por los propios directivos, que proponen involucrar más a los docentes, estudiantes y a sus padres, en la gestión de la Red, de modo que pueda promover cambios más significativos con el compromiso de todos los actores.
18. La Red ha contribuido a que los directivos realicen algunos cambios respecto a un estilo de gestión aislada y burocrática, que prevalece en el sistema educativo, hacia una gestión más participativa basada en los principios de solidaridad, subsidiariedad y corresponsabilidad. La planificación de actividades conjuntas y la capacitación docente han promovido cambios en práctica docente, de un trabajo individual y encerrada en el aula a un trabajo más colaborativo entre colegas del mismo grado, en las comisiones de trabajo.
19. El trabajo en equipo, promovido en la propia Red, en las instituciones educativas y en las aulas, pese a las limitaciones que presenta, genera condiciones favorables para la participación, el desarrollo de las capacidades de liderazgo y el ejercicio de la autonomía.
20. La experiencia de una gestión y trabajo compartido en la Red, motiva a directivos y docentes coordinadores a esforzarse por asumir un liderazgo más dialogante, que promueva la participación de todos los actores. Una limitación es que la participación es entendida como apoyo, colaboración y presencia activa, por lo que se promueve menos la participación consultiva y muy poco la participación decisoria. Los directivos concentran la mayor parte de decisiones en las escuelas y en la Red; los docentes deciden a nivel de su aula y son consultados en algunos aspectos institucionales; la participación consultiva y decisoria de estudiantes y padres de familia es muy poco promovida en las escuelas y en la Red.
21. Los espacios de trabajo cotidiano, como las comisiones de trabajo y los equipos de docentes de grado, son más valorados como espacios de participación equitativa y



decisoria, que los espacios creados por Directiva (CONEI, Comité de Evaluación, Consejo Académico). Respecto a los espacios de participación de los estudiantes, los docentes mencionan los grupo de trabajo en el aula. Los comités de aula son los espacios de participación directa de los padres de familia, pero entendida como apoyo a los docentes.

22. La comunicación entre actores, al interior de las escuelas es directa y permanente, lo cual favorece el trato personal. Los equipos de trabajo son espacios que propician este tipo de comunicación entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. Los docentes coordinadores asumen la representación del grupo ante los directivos, para hacer llegar sus opiniones, críticas o propuestas sobre algún asunto de interés común. Sólo en casos especiales utilizan documentos. En cambio, la comunicación a nivel de Red aún no llega de manera fluida y oportuna a los docentes de aula ni a los padres de familia.
23. El rol de los docentes coordinadores de grado, quienes tienen aula a su cargo, es muy importante, tanto a nivel de Red como de institución educativa, ya que asumen la articulación entre docentes, con los directivos y en cierta medida con la Red. Merece mayor estudio por cuanto pueden ser un buen referente para una gestión más participativa en las instituciones educativas.
24. La experiencia de gestión compartida de la Red ha favorecido que los directivos desarrollen sus capacidades para una gestión más autónoma en sus instituciones educativas, teniendo como referente las normas educativas, sus Proyectos Educativos Institucionales y Planes de Trabajo. Sin embargo, coinciden en que en algunas oportunidades hay contradicción entre las normas nacionales y las directivas de la UGEL, que interfieren con la autonomía escolar.
25. Los conceptos que manejan los actores educativos sobre cada uno de los componentes de la investigación es restringido y en algunos casos hay confusión. La participación se limita a la participación activa, como consecuencia se promueve poco la participación consultiva y decisoria. Respecto a liderazgo, las madres, manifiestan temor porque se puede orientar de manera negativa, lo vinculan con violencia y autoritarismo. Se percibe cierta confusión entre autonomía y autocracia y preocupación porque la autonomía se convierta en libertinaje, sobre todo en los estudiantes.
26. La participación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la autonomía, no son considerados por los docentes como procesos de aprendizaje que requieren ser acompañados, aún cuando reconocen su importancia. Hace falta valorar la escuela como espacio de formación y ejercicio ciudadano e imaginar nuevas estrategias para que directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, desarrollen competencias (saber, saber hacer, ser) para producir cambios significativos en la cultura escolar, haciéndola más democrática.

## **ANEXO**

1. Cuestionario de entrevista a Directivos
2. Cuestionario de entrevista a Presidentes de APAFA
3. Guía de Grupo Focal con Docentes Coordinadores
4. Guía de Grupo Focal con Docentes de Aula
5. Guía de Grupo Focal con Representantes de comités de aula
6. Guía de Observación en Aula
7. Ficha de análisis de Planes de Trabajo de la Red VI Pampa De Cueva
8. Convocatoria a Pasantía

## 1. CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Fecha de entrevista .....  
Nombre de entrevistado .....  
Cargo .....  
Institución educativa .....  
Tiempo que trabaja en la IE ..... En la zona de Cueva.....  
Lugar en que se realizó la entrevista.....  
Hora de inicio ..... Hora de término .....  
Responsable de entrevista .....

### I. COMPONENTE: PARTICIPACIÓN

#### ***Sobre participación personal***

1. ¿Cómo entiende usted la red de escuelas? .....
2. ¿Por qué se organizaron las escuelas en red? ¿Desde cuando?
3. El Comité de gestión de la red, ¿Cómo está formado?
4. ¿Cómo se elige? Y ¿para qué periodo?
5. ¿Qué entiende usted por "participación"?
6. ¿Participa usted activamente en la Red de escuelas?
7. SI..... NO ..... Medianamente.....
8. ¿Por qué? .....
9. ¿Cómo participa?
  - a) Asiste a reuniones de red.....
  - b) Recibe información oportuna de la red.....
  - c) Participa en actividades de la red.....
  - d) Incluye actividades de la red en su Plan anual de IE.....
  - e) Coordina acciones con escuelas vecinas.....
  - f) Forma parte del comité de gestión de la red actualmente.....
  - g) Formó parte del comité de gestión en años anteriores..... (indicar año)
  - h) Participa en las jornadas de evaluación de la red.....
  - i) Asiste a reuniones de la Mesa de educación representando a la red.....
  - j) Otra forma..... Indicar brevemente.....
10. ¿En qué actividades organizadas por la red, ha participado usted y su institución educativa (docentes, niños, padres de familia)?
  - a. Campaña por los derechos de los niños.....
  - b. Feria Pedagógica .....
  - c. Chasqui Olimpiada .....
  - d. Encuentro de Creatividad Docente .....
  - e. Jornadas de Capacitación Docente.....
  - f. Actividades deportivas .....
  - g. Otra forma..... Indicar brevemente.....
11. De las actividades en que participó, (sirve también para trabajo en equipo)
  - a. ¿qué es lo que más valora? .....
  - b. ¿qué es lo que no le gustó o criticó en su momento? .....
12. ¿Qué actividades se han realizado en la red, que cada escuela, no podría realizar por sí sola? (sirve también para trabajo en equipo)  
.....
13. ¿Quiénes participan en la elaboración y ejecución del Plan Anual de Trabajo de la Red:
  - a) Directivos ( )
  - b) Docentes y directivos ( )
  - c) Docentes, directivos y padres de fam. ( )
  - d) Docentes, directivos y alumnos ( )¿en qué forma? .....

14. ¿Qué relación hay entre el Plan de Trabajo de la Red y el Plan de trabajo de su I.E? (sirve también para autonomía).....

**Sobre participación de docentes**

15. ¿Cuáles son los espacios donde los maestros participan en la IE?  
.....
16. ¿Cómo es la participación de los docentes en Asamblea de docentes, CONEI, Comité de evaluación, Consejo académico?  
.....
17. En esos espacios ¿con qué frecuencia se reúnen? y ¿en qué casos?  
.....
18. Su participación más frecuente es: Directa ..... b) A través de representantes.....
19. ¿Sobre qué aspectos opinan más los docentes? .....
20. ¿Sobre qué aspectos proponen más los docentes?.....
21. ¿Sobre qué aspectos critican más los docentes?.....
22. ¿Sobre qué aspectos toman decisiones los maestros?
23. ¿En qué momentos y/o actividades de la red participan los maestros?  
.....
24. Si algún docente no participa, ¿qué hace usted para que participe en la escuela y/ red?

**Sobre las condiciones de su participación**

25. ¿Qué mecanismos utiliza para que la comunicación con los docentes sea oportuna? Y con qué frecuencia?
- h. periódico mural .....
  - i. cuaderno de comunicaciones .....
  - j. comunicados impresos .....
  - k. información oral en la formación .....
  - l. diálogo personal .....
  - m. otros.....
- Indique.....
26. Esos mecanismos, ¿son efectivos? .....
27. ¿Qué mecanismos utilizan los maestros para comunicarse con los directivos, cuando es por iniciativa propia?  
.....
28. ¿Sobre qué temas o asuntos se comunican los maestros con los directivos, cuando es por iniciativa propia?  
.....
29. ¿Cómo se toman los acuerdos y decisiones en su institución educativa? Por consenso o por votación

**Sobre participación de padres de familia**

30. ¿Cuáles son los espacios donde los padres de familia participan en la IE? (APAFA, CONEI, Comité de evaluación, Comité de aula
31. En los espacios señalados, ¿con qué frecuencia se reúnen? y en qué casos?  
.....
32. Su participación más frecuente es directa o a través de representantes?  
.....
33. ¿Sobre qué aspectos opinan más los padres de familia? .....
34. ¿Sobre qué aspectos proponen más los padres de familia?.....
35. ¿Sobre qué aspectos critican más los padres de familia? .....
36. ¿Sobre qué aspectos toman decisiones los padres de familia? .....
37. ¿En qué momentos y/o actividades participan los padres de familia en la red?  
.....
38. ¿Qué hace usted, como director, para fomentar la participación de los padres de familia en la escuela y/o red .....

**Sobre las condiciones de su participación**

39. ¿Qué mecanismos utiliza para que la comunicación con padres de familia sea oportuna?
- n. periódico mural .....
  - o. cuaderno de comunicaciones .....
  - p. comunicados impresos .....

- q. información oral en la formación .....
  - r. diálogo personal .....
  - s. otros..... ¿cuáles? .....
40. Con qué frecuencia se utilizan estos mecanismos con los padres de familia?
41. ¿Son efectivos? .....
42. ¿Qué mecanismos utilizan los padres de familia para comunicarse con los directivos, cuando es por iniciativa propia?  
.....
43. ¿Sobre qué temas o asuntos se comunican los padres con los directivos, cuando es por iniciativa propia?  
.....

**Sobre participación de estudiantes en la I.E.**

44. ¿Cuáles son los espacios donde los estudiantes participan en la IE?
- t. Municipio escolar
  - u. CONEI.....
  - v. Asambleas de estudiantes (general, aula).....
  - w. Brigadas..... cuáles.....
  - x. Otros espacios..... Indique.....
45. Su participación más frecuente es: a. directa, b. a través de representantes.....
46. ¿Sobre qué aspectos opinan más los estudiantes?  
.....
47. ¿Sobre qué aspectos proponen más los estudiantes?  
.....
48. ¿Sobre qué aspectos critican más los estudiantes?  
.....
49. ¿En qué casos toman decisiones los estudiantes, o participan de la toma de decisiones?  
.....
50. ¿En qué momentos y/o actividades participan los estudiantes en la red?  
.....

**Sobre las condiciones de su participación**

51. ¿Qué mecanismos utiliza para que la comunicación con los estudiantes sea oportuna?
- i. periódico mural.....
  - ii. cuaderno de comunicaciones.....
  - iii. comunicados impresos.....
  - iv. información oral en la formación.....
  - v. diálogo personal.....
  - vi. otros.....
- Indique.....
52. ¿Con qué frecuencia se utilizan estos mecanismos con los estudiantes? ¿son efectivos?
53. ¿Qué mecanismos utilizan los estudiantes para comunicarse con los directivos, cuando es por iniciativa propia?  
.....
54. ¿Sobre qué temas o asuntos se comunican los estudiantes con los directivos, cuando es por iniciativa propia?  
.....
55. ¿Cómo se toman los acuerdos y decisiones con los estudiantes? a) Por consenso ..... b) por votación
56. Usted considera que el trabajo en red ha influido en una mejor participación de los docentes, estudiantes y padres de familia en la IE? ¿cómo?  
.....
57. A nivel de la red, ¿de quiénes se promueve mayor participación? a) De los docentes, b) De los directivos, c) de los estudiantes, d) De los padres de familia?

**COMPONENTE: LIDERAZGO**

1. ¿Cómo ejerce usted su liderazgo en su IE?  
.....
2. ¿Qué otros liderazgos, reconoce usted actualmente en su institución educativa?  
.....
3. ¿Delega usted responsabilidades? ¿En qué casos?  
.....
4. ¿Cómo promueve usted el liderazgo entre los docentes? .....
5. ¿Cómo promueve usted el liderazgo entre los estudiantes? .....
6. ¿Cómo promueve usted el liderazgo entre los padres de familia? .....
7. ¿Ha experimentado usted cambios en su estilo de liderazgo en los cinco últimos años?  
¿cuáles?
8. ¿A qué cree que se deben esos cambios?
9. Usted considera que el trabajo en red, promueve el liderazgo? ¿en quienes?  
.....
10. ¿A quiénes reconoce usted como líderes de esta red de escuelas y por  
qué?.....
11. ¿Cómo influye el trabajo en red, en el desarrollo de liderazgo en las IE?

## II. COMPONENTE: TRABAJO EN EQUIPO

1. ¿Qué entiende usted por trabajo en equipo?  
.....
2. Considera usted que el trabajo en equipo es una práctica frecuente en su institución  
educativa? ¿A qué se debe?  
.....
3. ¿Cuáles son los problemas educativos que han tratado y solucionado como red?
4. ¿Cuáles son las fortalezas y cuáles las debilidades del trabajo en equipo?
5. ¿Qué se hace en la IE para promover el trabajo en equipo
6. entre los estudiantes, b) entre los docentes, c) entre los directivos, d) entre las  
escuelas de la Red  
.....
7. Usted considera que el trabajo en red, promueve el trabajo en equipo? , ¿entre  
quienes? .....

## IV. COMPONENTE: AUTONOMIA

1. ¿Qué entiende usted por autonomía?  
.....
2. Considera usted, que se respeta la autonomía institucional de las escuelas? ¿Por qué?  
.....
3. En qué aspectos o casos ¿decide usted, con autonomía en la IE? .....
4. ¿Qué obstáculos encuentra para ejercer la autonomía institucional?  
.....
5. ¿Qué experiencias positivas y negativas han surgido, a partir de decisiones tomadas  
con autonomía en su IE? Y en la red?  
.....
6. ¿Qué ha aprendido, en la práctica, sobre el ejercicio de la autonomía institucional?  
.....
7. Usted, considera que la red han ganado autonomía en el sistema educativo, durante  
estos años?
8. En qué casos?.....
9. ¿Qué estrategias emplea usted, para promover el desempeño autónomo de los  
docentes en la IE?
10. Su IE ha planteado alguna iniciativa a la red? , cuál ha sido el resultado?  
.....
11. Alguna experiencia de su IE ha sido asumida por la red y replicada o mejorada?  
Mencione alguna.

12. Considera usted que participar en la red le ha permitido desarrollar sus capacidades personales para un mejor desempeño en su rol directivo?, ¿cuáles?  
.....
13. Usted considera que el trabajo en red, promueve el desempeño autónomo de las IE?, ¿cómo? .....
14. ¿Cómo se articula el plan de trabajo de la Red con los Planes de las IE?.....

**ALGO QUE DESEE AGREGAR**

.....  
.....  
.....

## CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA A REPRESENTANTES DE APAFA

Fecha de entrevista .....  
Nombre del entrevistado .....  
Institución Educativa .....  
Lugar en que se hizo la entrevista .....  
Hora de inicio ..... Hora de término: .....  
Entrevistador (a) .....

### I. COMPONENTE: PARTICIPACIÓN

#### *Sobre participación personal*

1. ¿Qué entiende usted por participación? .....
2. ¿Cuáles son los espacios donde usted participa en la Institución Educativa?  
a) CONEI      b) Comité de evaluación      d) otros
3. En los espacios mencionados ¿Con qué frecuencia se reúnen y en que casos?
4. ¿Con qué frecuencia convoca usted a asamblea de padres de familia?  
a) Mensual      b) Trimestral      c) Semestral      d) Cuando es necesario
5. ¿Con qué frecuencia se reúne con su junta directiva?  
a) Diaria      b) Cada 15 días      c) Semanal      d) Mensual      e) cuando es necesario
6. ¿En qué casos se reúne la Junta Directiva? .....
7. ¿Qué mecanismos utiliza para que la comunicación con los miembros de la Junta Directiva de la APAFA? sea oportuna? .....
8. ¿Con que frecuencia se utilizan esos mecanismos entre ustedes?  
a) Diaria      b) Semanal      c) Mensual      d) Cuando es necesario
9. ¿Cómo se toman los acuerdos de sus reuniones con los padres de familia?  
a) Por consenso      b) Por votación
10. En la IE, ¿se han tomado decisiones a partir de las ideas de los padres? ¿Cuáles?
11. ¿Sobre qué temas o asuntos se comunica con los directivos de la IE, por iniciativa propia?  
.....
12. ¿Cómo ha participado usted en la planificación del PEI?
13. ¿Cómo ha participado en la ejecución del PEI?
14. ¿Cómo ha participado usted en la planificación de proyectos de la escuela?
15. ¿Cómo participa en la ejecución de los mismos?
16. En la elaboración y desarrollo de proyectos de la I.E. el aporte de los padres de familia es:  
a) En equipo      b) Personal
17. ¿Está informado que su I.E. forma parte de una Red de escuelas? ¿Con qué escuelas?  
.....
18. ¿Ha participado usted en actividades de la Red de escuelas?  
SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?
19. ¿En qué actividades organizadas por la Red, ha participado usted y su institución educativa (docentes, niños, padres de familia)? (Marca con X)



- a) Campañas por los derechos del niño .....
- b) Feria Pedagógica .....
- c) Chasqui Olimpiada .....
- d) Encuentro de creatividad docente .....
- e) Jornada de capacitación .....
- f) Actividades deportivas .....
- g) Otra forma: .....

20. De las actividades en qué participó ¿Qué es lo que más valora?

**II. COMPONENTE: LIDERAZGO**

- 1. ¿Cómo ejerce usted su liderazgo en la APAFA?
- 2. Como dirigente de APAFA ¿cuál es su aporte a la IE?.....
- 3. Ha experimentado cambios en su estilo del liderazgo en los últimos años? ¿Cuáles?
- 4. Si la respuesta es sí: ¿A qué cree que se deben estos cambios?
- 5. ¿A quién o a quiénes reconoce usted como líderes de la APAFA?
- 6. Desde la APAFA, se promueven o comparten liderazgos con los padres de familia de su I.E.? ¿Cómo? .....
- 7. ¿A quién o a quiénes reconoce usted como líderes de la Red Educativa?
- 8. ¿Usted considera que el trabajo en Red, promueve el liderazgo?
  - a) De los docentes de la I.E.
  - b) De los directivos de la I. E.
  - c) De los Padres de Familia
  - d) De la I.E.
  - e) De la Red misma
  - f) Otros
- 9. ¿Considera usted que participar en la Red le ha permitido desarrollar sus capacidades personales para un mejor desempeño en su rol como dirigente de APAFA?

**III. COMPONENTE: TRABAJO EN EQUIPO**

- 1. ¿Qué entiende usted por trabajo en equipo?
- 2. ¿Considera usted que el trabajo en equipo es una práctica frecuente en la APAFA de su I.E.?  
SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?
- 3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del trabajo en equipo en la APAFA?
- 4. ¿En qué casos se promueve en la I.E. el trabajo en equipo entre los padres de familia?.....
- 5. ¿Usted considera que el trabajo en Red promueve el trabajo en equipo de los padres de familia? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué? Ejemplo:
- 6. ¿Qué resultados han logrado cuando han realizado trabajo en equipo?

**IV. COMPONENTE: AUTONOMÍA**

- 1. ¿Considera usted que la APAFA trabaja con autonomía? Por qué?
- 2. Como APAFA, ¿han hecho algunas propuestas a la IE? ¿Cuáles?
- 3. ¿Se han aceptado estas propuestas? ¿Por qué sí?, Por qué no?
- 4. ¿Qué decisiones ha tomado la APAFA, de manera autónoma?
- 5. ¿Qué ha aprendido en la práctica sobre el significado de la autonomía?
- 6. ¿Cómo es la relación entre el APAFA y la I.E.?

7. ¿Qué hace usted para promover el desempeño autónomo de los padres de familia?

**ALGO MÁS QUE DESEA AGREGAR**

.....  
.....  
.....

## GUIA DE GRUPO FOCAL CON DOCENTES COORDINADORES

Fecha de la Entrevista:

.....  
Nombres y Apellidos      Institución Educativa      Grado      Tiempo en la IE/en la Red  
.....  
.....

Lugar donde se realiza el grupo focal:.....  
Hora de Inicio:..... Hora de Terminó:.....  
Conducción.....  
Observadora.....

### I. COMPONENTE: PARTICIPACIÓN

#### **Sobre participación de docentes**

1. ¿Qué entienden ustedes por Participación? .....
2. ¿Cuáles son las responsabilidades que asumen como Docentes Coordinadores de su ciclo y/o grado? .....
3. ¿Con qué frecuencia se reúnen con los docentes de su ciclo y/o grado?
4. ¿Cuáles son los puntos de agenda o temas que tratan en sus reuniones?
5. ¿Cuáles son los espacios en los cuáles participan los docentes?
6. ¿Cuáles son los espacios formales donde los maestros participan en la I.E.?:
  - a) Asamblea de docentes ( )
  - b) CONEI ( )
  - c) Comité de Evaluación ( )
  - d) Consejo Académico ( )
  - e) Otros: .....¿Con qué frecuencia?.....  
¿En qué casos?.....
7. Su participación más frecuente en la IE ¿es directa o a través de representantes?
8. ¿Sobre que aspectos opinan los maestros de su ciclo o grado?
9. ¿Sobre que aspectos proponen los maestros de su ciclo o grado?
10. ¿Sobre qué aspectos critican los maestros de su ciclo o grado?
11. ¿Sobre qué aspectos deciden los maestros de su ciclo o grado?
12. ¿Cómo promueven ustedes la participación de todos los maestros de su grado y/o ciclo?
13. ¿Cuáles son las IE que conforman la Red Educativa de Cueva?
14. Como coordinadores ¿en qué momentos y/o actividades participan ustedes en la RED (planificación, coordinación, ejecución) y En qué actividades de la RED?
  - a) Campañas por los derechos del niño
  - b) Feria Pedagógicas
  - c) Chasqui Olimpiada
  - d) Encuentro de creatividad docente
  - e) Jornada de Capacitación
  - f) Actividades deportivas
  - g) Otras formas: .....

#### **Sobre las condiciones de su participación**

15. ¿Qué mecanismos utilizan para que la comunicación con los docentes de su ciclo y/o grado sea oportuna? (Periódico mural, cuaderno de comunicados, comunicaciones escritas, información oral, dialogo personal, otros)
16. ¿Qué mecanismos utilizan los docentes de su ciclo o grado para comunicarse con los directivos cuando es por iniciativa propia?  
.....
17. ¿Sobre que temas o asuntos se comunican con los directivos? (por iniciativa propia)

18. ¿Cómo se toman los acuerdos y decisiones en su equipo de ciclo o grado?  
a) Por consenso ( ) b) Por votación ( ) c) otros: .....
19. ¿Cómo se toman los acuerdos y decisiones en la institución educativa?  
a) Por consenso ( ) b) Por votación ( ) c) otros: .....

## II. COMPONENTE: LIDERAZGO

1. ¿Qué entienden ustedes por liderazgo? .....
2. ¿Qué liderazgos reconocen ustedes en su Institución Educativa?  
.....
3. ¿Consideran ustedes que en estos años han asumido algún tipo de liderazgo en su I.E?  
¿En qué aspectos o actividades?  
.....
4. En los equipos de trabajo ¿reconoce líderes? ¿A quiénes?
5. ¿Cómo promueve nuevos liderazgos en sus equipos de trabajo?
6. ¿Consideran que en estos años, han tenido cambios personales en su estilo de liderazgo?  
¿cuáles?
7. Para ustedes ¿cuáles son los principales aportes de los Coordinadores de grado o ciclo a su escuela?
8. ¿A quién o a quiénes reconocen ustedes como líderes de la Red Educativa?  
.....
9. ¿Consideran ustedes que el trabajo en Red fortalece el trabajo de su escuela? ¿Por qué?

## III. COMPONENTE: TRABAJO EN EQUIPO

1. ¿Qué entienden ustedes por Trabajo en Equipo?  
.....
2. ¿Qué estrategias utilizan para promover el trabajo en equipo con los docentes de su ciclo y/o grado
3. ¿En qué casos se promueve el trabajo en equipo entre los docentes de su grado y/o ciclo?
4. Frente a iniciativas personales como proyectos, actividades ¿cuál es la respuesta de los docentes de su institución?
5. ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de trabajar en equipo?
6. ¿Consideran que el trabajar en Red promueve el trabajo en equipo? ¿En qué aspectos?

## IV. COMPONENTE: AUTONOMIA

1. ¿Qué entienden ustedes por autonomía? .....
2. ¿Qué estrategias utilizan ustedes para que los docentes de su equipo se desempeñen con autonomía?  
.....
3. ¿El equipo de ciclo o grado, ha tomado iniciativa en presentar proyectos o actividades a la IE?, ¿cuáles? ¿Y a la red? ¿Cuáles?
4. Consideran ustedes que hay interferencia entre el trabajo en aula y el trabajo de la Institución Educativa? .....
5. ¿Consideran que hay interferencia entre la autonomía de su I.E. y el trabajo de la Red?
6. Como coordinadores de ciclo o grado ¿sobre qué aspectos toma decisiones de manera autónoma?

## ALGO QUE DESEEN AGREGAR

.....

## GUIA DE GRUPO FOCAL CON DOCENTES DE AULA

Fecha: ..... IE: .....

Participantes (Nombre, grado):  
.....  
.....  
.....

Lugar en que se realizó el grupo focal:  
.....

Hora de inicio: ..... Hora de término: .....

Conducción: .....

Observador-a: .....

### I. COMPONENTE: PARTICIPACIÓN

#### ***Sobre participación de docentes***

1. ¿Qué entienden ustedes por participación?
2. ¿Cómo se da la participación en su institución educativa?
3. ¿Cuáles son los espacios donde ustedes participan en la Institución Educativa?(Asamblea de Docentes, CONEI, Consejo Académico, otros).
4. En los espacios mencionados ¿con que frecuencia se reúnen y en que casos?
5. ¿Cómo es su participación? (directa o a través de representantes)
6. ¿Sobre que aspectos de la IE opinan más? (pedagógico, administrativo, gestión institucional, otros)
7. ¿Sobre que aspectos hacen más propuestas en su IE?
8. ¿Sobre que aspectos critican más?
9. Sobre qué aspectos deciden más?
10. ¿Cómo se mantienen comunicados con la Dirección? ¿y con la Subdirección? ¿con qué frecuencia?
11. ¿Qué mecanismos utilizan para que la comunicación entre ustedes sea oportuna?, ¿con qué frecuencia?
12. ¿Qué mecanismos utilizan para mantenerse comunicados entre docentes de grado o ciclo?
13. Si alguno quiere comunicarse con los directivos por cuenta propia, ¿qué mecanismos utiliza?
14. ¿Cómo son recibidas sus ideas, opiniones o críticas por los directivos?
15. ¿Cómo se toman los acuerdos y decisiones en su grado o ciclo? Por consenso o votación?
16. ¿Cada cuánto tiempo se reúne con su equipo de ciclo y/o grado?
17. Ustedes, ¿sienten que sus ideas son acogidas por los docentes de su grado y/o ciclo?
18. ¿En qué momentos y/o actividades participan los maestros en la Red?
19. ¿En qué actividades organizadas por la red, han participado ustedes y su institución educativa?  
Campaña por los derechos de los niños, Feria Pedagógica, Chasqui Olimpiada, Encuentro de Creatividad Docente, Jornadas de Capacitación Docente, Actividades deportivas. Otras.
20. ¿Qué han aprendido ustedes, de su participación en la red?

#### ***Sobre participación de estudiantes***

21. ¿Cuáles son los espacios o mecanismos de la participación de los estudiantes en su aula? (Consejo de Aula, Asamblea de Aula, Brigada, Equipos de Trabajo)
22. ¿Qué prácticas tienen los estudiantes para participar en el aula? (Piden la Palabra, Esperan su turno para hablar, Escuchan las opiniones de sus compañeros, saben criticar sin ofender)
23. ¿En qué tipo de actividades les gusta participar a los estudiantes?
24. ¿Cómo promueven ustedes la participación de los estudiantes a nivel de aula?
25. ¿Cómo promueven ustedes la participación de los estudiantes a nivel de institución educativa?
26. ¿Cómo promueven ustedes la participación de los estudiantes a nivel de red?

#### ***Sobre participación de padres de familia***

27. ¿Cuáles son los espacios donde los Padres de Familia participan en la I. E.?

28. En los espacios indicados, ¿con qué frecuencia y en que casos se reúnen?.
29. ¿Sobre qué aspectos opinan más los Padres de Familia en la IE?
30. ¿Sobre que aspectos proponen más los Padres de Familia en la IE?
31. ¿Sobre que aspectos critican más los Padres de Familia en la IE?
32. ¿Sobre que aspectos deciden más los Padres de Familia?
33. ¿Qué mecanismos utilizan para que la comunicación con los Padres de Familia sea oportuna?
34. ¿Cómo promueven ustedes la participación de los padres a nivel de aula?
35. ¿Qué mecanismo utilizan los padres de familia para comunicarse con ustedes cuando es por iniciativa propia?
36. ¿En qué momentos y/o actividades participan los Padres de Familia en la Red?  
.....

**II. COMPONENTE: LIDERAZGO**

1. ¿Qué entienden ustedes por liderazgo?
2. Ustedes ¿Se considera líderes en la conducción de su aula? ¿Por qué?
3. ¿Su estilo de liderazgo ha cambiado en los últimos años?
4. Si la respuesta es sí, ¿A qué cree que se debe?
5. ¿Cómo promueven ustedes liderazgos entre sus estudiantes en el aula?
6. ¿Cómo promueven ustedes el liderazgo en los padres de familia?
7. Ustedes consideran que asumen liderazgo en las comisiones de la IE? ¿por qué?

**III. COMPONENTE: TRABAJO EN EQUIPO**

1. ¿Qué entienden ustedes por trabajo en equipo?
2. ¿Consideran ustedes, que en su IE se trabaja en equipo? Ejemplos (como se organizan)
3. ¿Cómo promueven ustedes el trabajo en equipo entre los Padres de Familia de su aula?
4. ¿Cómo promueve el trabajo en equipo entre sus estudiantes y en que casos?
5. ¿Participan ustedes en las actividades de la red? ¿por qué?  
.....
6. ¿Consideran que la red promueve el trabajo en equipo?, ¿entre quienes? (docentes, estudiantes, etc.)
7. ¿En qué aspectos (pedagógico, administrativo, institucional) se ha promovido el trabajo en equipo desde la red?

**IV. COMPONENTE: AUTONOMÍA**

1. ¿Qué entienden ustedes por autonomía?
2. ¿Han propuesto algunas ideas a nivel de su ciclo o grado, y/o IE? ¿Cuáles?
3. ¿Cómo fueron tomadas estas propuestas?
4. ¿Consideran que los estudiantes están aprendiendo a actuar con autonomía? ¿por qué?
5. ¿Cómo promueve usted la autonomía de sus estudiantes?
6. ¿Cómo promueve usted la autonomía de su comité de aula?
7. En qué aspectos, su trabajo en aula es autónomo? y ¿en cuáles no es autónomo?
8. ¿Ha tomado alguna decisión con autonomía absoluta? ¿Cuál?
9. Consideran que las instituciones educativas funcionan con autonomía? ¿por qué?
10. ¿Considera que hay interferencia entre la autonomía de su aula y la Institución Educativa?
11. ¿Considera que hay interferencia entre la autonomía de su IE y la red? ¿Por qué?

**ALGO MÁS QUE DESEEN AGREGAR**

.....  
.....

**GUÍA DE GRUPO FOCAL CON REPRESENTANTES DE COMITÉS DE AULA**

Fecha .....

Participantes (Nombre, IE, grado).....

.....  
.....

Lugar en que se realizó el grupo focal .....  
Hora de inicio ..... Hora de término.....  
Responsable de conducir el grupo focal.....  
Observador-a.....

## I. COMPONENTE: PARTICIPACION

1. Como representantes de sus respectivos comités de aulas, ¿de qué manera participan en la institución educativa? .....
2. ¿De qué manera participan en el aula? .....
3. ¿Cómo se eligen los comités de aula?.....
4. ¿Cómo se elabora el plan de trabajo para el comité? ¿A cargo de quién o de quiénes está? .....
5. ¿Con qué frecuencia se reúne el comité de aula?
6. ¿Cómo se toman los acuerdos en el comité de aula? ¿deciden algunos o todos?
7. ¿Qué hacen ustedes para que los padres participen más y mejor?
8. ¿Con qué frecuencia se reúne el comité de aula con la profesora?
9. ¿Sobre qué asuntos, solicitan los profesores la opinión de los miembros del comité de aula?.....
10. Cuando un comité de aula hace propuestas a los profesores, ¿éstas son tomadas en cuenta?, ¿por qué?.....
11. ¿Están informadas de que sus IE están organizadas en una Red? ¿con qué IE?
12. ¿Qué opinan del trabajo de esta red?
13. ¿En qué actividades organizadas por la red han participado sus hijos? (Campañas por los derechos de los niños, Feria Pedagógica, Chasqui Olimpiada, actividades deportivas, otras).
14. ¿En qué momentos (planificación, ejecución, evaluación) y/o actividades de la red participan o han participado los padres de familia?
15. ¿En qué consistió esa participación?
16. ¿Qué opina de la participación de sus hijos en las actividades de la red?
17. ¿Qué hacen cuando necesitan comunicarse con los directivos de la IE?
18. ¿Qué hacen para comunicarse con los miembros de la APAFA?

## II. COMPONENTE: LIDERAZGO

1. ¿Ustedes se consideran líderes en la IE? ¿por qué?
2. ¿Es importante para ustedes ejercer este liderazgo? ¿por qué?
3. ¿Les parece importante que sus hijos aprendan a ser líderes? ¿por qué?
4. ¿Qué hace el aula y/o la escuela para que sean líderes?
5. ¿Quiénes son líderes en la IE en que estudian sus hijos? y ¿en su aula?
6. ¿Qué hacen ustedes para desarrollar liderazgo en los miembros del comité de aula?
7. ¿Consideran que el trabajo en red contribuye a desarrollar liderazgo? ¿en quiénes (directores, docentes, padres, estudiantes)?

## III. COMPONENTE: TRABAJO EN EQUIPO

1. A partir de su experiencia ¿en qué consiste el trabajo en equipo?
2. Consideran que entre los padres de familia de su aula se practica el trabajo en equipo? ¿por qué?
3. ¿Los padres se integran a los equipos de trabajo para apoyar el desarrollo de actividades o proyectos del aula? ¿por qué?
4. ¿Cómo promueven ustedes el trabajo en equipo entre los padres de familia de su aula? .....
5. ¿Cuáles consideran ustedes que son las fortalezas del trabajo en equipo? Y ¿Cuáles sus debilidades? .....
6. ¿Cuáles son los logros más significativos de trabajar en equipo en su comité de aula?
7. Consideran importante que sus hijos aprendan a trabajar en equipo? ¿por qué?
8. ¿Consideran que el trabajo en red contribuye a que los niños y padres aprendan a trabajar en equipo? ¿por qué? .....

#### **IV. COMPONENTE: AUTONOMÍA**

1. Los comités de aula a los que pertenecen ¿presentan sugerencias a los profesores de sus hijos? ¿en qué casos?
2. ¿En qué casos los comités de aula toman decisiones por sí solos?
3. Participar en el comité de aula ayuda a los padres a tomar decisiones? ¿cómo?

#### **DESEAN AGREGAR ALGO MÁS?**

.....  
.....  
.....



## GUIA DE OBSERVACIÓN DE AULA

### I. DATOS GENERALES

Fecha..... Hora de Inicio..... Término.....  
Institución  
Educativa.....  
Docente.....  
Tiempo de trabajo en la IE..... En la zona Cueva.....  
Desde cuando trabaja con este grupo de estudiantes.....  
Grado y sección..... Turno.....  
Unidad de aprendizaje.....  
Clase.....  
Nº de estudiantes presentes..... Total..... Edad promedio.....  
Observadora.....

### I. DOCENTES

#### COMPONENTE: PARTICIPACIÓN

El docente, durante la sesión de clase promueve la participación de los estudiantes, utilizando diversas estrategias:

- a) Formula preguntas al grupo en general ( ) al inicio ( ) durante el proceso ( )
- b) Hace preguntas directas a los estudiantes que participan menos ( )
- c) Hace repreguntas ( )
- d) Refuerza la participación de todos los estudiantes ( )
- e) Escucha con atención las intervenciones de los estudiantes ( )
- f) Utiliza ejemplos y/o contraejemplos para estimular la participación ( )
- g) Toma decisiones considerando los aportes de los alumnos ( )
- h) Realiza actividades a partir de los aportes de los alumnos ( )
- i) Genera espacios para el debate entre los alumnos ( )
- j) No estimula la participación ( )

#### OBSERVACIONES

.....  
.....  
.....

#### COMPONENTE: TRABAJO EN EQUIPO

- a) Propone a los estudiantes desarrollar trabajos en equipo ( )
- b) Da orientaciones claras y pertinentes para el trabajo en equipo ( )
- c) Orienta permanentemente a los equipos de trabajo ( )
- d) Alienta la participación de todos los miembros del equipo ( )
- e) Refuerza los avances y logros de equipo ( )
- f) Organiza el mobiliario para trabajar en equipo ( )
- g) La organización interna del aula es en equipos ( )

#### OBSERVACIONES

.....  
.....  
.....

#### COMPONENTE: AUTONOMÍA

- a) Utiliza un tiempo para que los estudiantes autoevalúen su trabajo ( )
- b) Utiliza un tiempo para que los estudiantes autoevalúen su comportamiento ( )
- c) Incentiva el trabajo independiente de los equipos ( )
- d) Incentiva el trabajo independiente de los estudiantes ( )

- e) Refuerza los resultados del trabajo autónomo ( )
- f) Promueve formas de autocontrol: asistencia, uso de materiales ( )
- g) Cuenta con normas o acuerdos que regulan el comportamiento de los estudiantes ( )
- h) Ha establecido responsabilidades para coordinadores de equipos internos: biblioteca, reparto de materiales, limpieza, otros. ( )

**OBSERVACIONES**

.....

.....

.....

**II. ESTUDIANTES**

**COMPONENTE: PARTICIPACIÓN**

Utilizan distintos mecanismos de participación en su aula:

- a) Piden la palabra ( )
- b) Opinan, critican argumentando sus puntos de vista ( )
- c) Proponen ideas ( )
- d) Organizan actividades lúdicas, deportivas u otras ( )
- e) Coordinan, lideran su grupo ( )
- f) Aportan ideas sobre el tema de estudio ( )
- g) Proponen nuevos temas o actividades ( )
- h) Escuchan a sus compañeros ( )
- i) Valoran el resultado del trabajo colectivo ( )
- j) Deciden la realización de alguna actividad ( )
- k) Ejecutan las actividades propuestas ( )
- l) Opina en los debates sobre los temas planteados ( )

**OBSERVACIONES**

.....

.....

.....

**COMPONENTE: LIDERAZGO**

- a) Toman iniciativa en el grupo de trabajo, en el juego, otros ( )
- b) Preguntan a sus compañeros sus opiniones y las toman en cuenta ( )
- c) Proponen ideas sobre cómo organizar el trabajo: distribuyen tareas ( )
- d) Coordinan el trabajo de su equipo ( )

**OBSERVACIONES**

.....

.....

.....

**COMPONENTE: TRABAJO EN EQUIPO**

Utilizan distintas formas de colaboración mutua entre compañeros

- a) Aporta ideas para el trabajo en equipo ( )
- b) Comparte sus materiales ( )
- c) Asume un rol en el equipo: coordinador, secretarios, otro ( )
- d) Escuchan los aportes de sus compañeros
- e) Logran el objetivo trazado ( )
- f) Incorporan las opiniones de sus compañeros

**OBSERVACIONES**

.....  
.....  
.....

**COMPONENTE: AUTONOMÍA**

- a) Trabajan siguiendo indicaciones generales del docente ( )
- b) Demuestran iniciativa para resolver sus dudas: preguntan al docente o compañeros, consultan un texto ( )
- c) Hacen uso del espacio, respetando el de sus compañeros ( )
- d) Hacen uso del tiempo de acuerdo a lo programado o acordado ( )
- e) Toman decisiones respecto a sus responsabilidades, respetando las normas del aula ( )
- f) Propone actividades ( )

**OBSERVACIONES**

.....  
.....  
.....

## FICHA DE ANÁLISIS DE PLANES DE TRABAJO DE LA RED VI – PAMPA DE CUEVA

### COMPONENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1. PARTICIPACIÓN	Años							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
a) ¿Quién o quiénes lo elaboran?								
b) A quiénes involucra <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la planificación</li> <li>• En la ejecución</li> <li>• En la evaluación</li> </ul>								
c) ¿Cómo es el proceso de planificación?								
d) ¿Cuándo y para que tiempo es el plan de la red?								
e) ¿Desde cuándo elaboran un plan de red?								

2. LIDERAZGO	Años							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
a) ¿A quiénes se encarga el monitoreo del plan anual de la red?								
b) Quiénes asumen el desarrollo de las actividades específica?								
3. TRABAJO EN EQUIPO	Años							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
a) ¿Cómo se forman los equipos para cumplir con el plan de la red?								
b) ¿En qué casos, considera el trabajo en equipos, en la red?								
4. AUTONOMÍA	Años							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
a) ¿Cuál es la relación entre el plan de la red y los planes de las escuelas?								
b) Documentos y/o acciones que evidencian la relación de la Red con la UGEL								
c) Documentos y/o acciones que evidencian la relación de la Red con la Municipalidad								
d) ¿Cuál es la relación entre el plan de la red y las otras redes del distrito?								

## **CONVOCATORIA A DOCENTES PARA PARTICIPAR EN PASANTIA EN AYACUCHO**

La Investigación “Cambios promovidos desde la red a favor de una cultura democrática en las escuelas de la Red VI de Pampa de Cueva- Independencia- Lima”, auspiciada por la UNESCO, incluye el desarrollo de una actividad orientada a fortalecer la experiencia innovadora motivo de la investigación.

Con este propósito, el Equipo de Investigación Red VI Cueva-Tarea ha organizado una Pasantía, asumiendo como criterio fundamental que el desarrollo de las capacidades de los protagonistas de la experiencia es fundamental para garantizar el fortalecimiento y desarrollo de la innovación, en este caso la gestión y trabajo en Red.

### **OBJETIVOS:**

1. Ofrecer a los docentes de aula del nivel de Primaria de las redes educativas del distrito de Independencia, la oportunidad de ampliar su visión y conocimiento sobre la educación peruana, tomando contacto con otro contexto cultural y docentes que laboran en éste.
2. Valorar su propia experiencia profesional y la de otros colegas intercambiando y reflexionando sobre su práctica docente.
3. Desarrollar capacidades profesionales: organizar y sustentar su experiencia en aula, comunicar sus experiencias de manera clara y precisa, actitud asertiva para ofrecer y recibir sugerencias.
4. Reconocer el valor de la diversidad cultural como condición del desarrollo profesional y del trabajo educativo.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA PASANTÍA**

1. Se realizará en la ciudad de Huamanga – Ayacucho, del 12 al 15 de diciembre del año en curso.
2. Participarán 10 docentes, previo proceso de selección:
  - Un docente de cada escuela de la Red VI Cueva, por ser la red motivo de la investigación. Total 6 docentes.
  - Un docente por cada una de las otras Redes: Red IV La Unificada, Red V El Ermitaño, Red VII Tahuantinsuyo y Red VIII Payet. Total 4 docentes
3. Además participará un docente seleccionado entre los directivos de la Red VI de Pampa de Cueva, por su experiencia pedagógica y en la red, quien asumirá el rol de coordinador durante la pasantía.
4. La pasantía cubre el costo de pasajes ida y vuelta, alojamiento, alimentación, actividades de intercambio docente.
5. Duración: se inicia con la salida de Lima (miércoles 12 en la noche), estadía los días jueves 13, viernes 14 y sábado 15. Retorno a Lima el sábado por la noche.
6. Actividades: visitas a centros educativos, intercambio de experiencias con docentes que realizan experiencias innovadora e investigación-acción, un recorrido turístico (ver cronograma adjunto).

## REQUISITOS DE POSTULACIÓN A UNA PASANTÍA

Los docentes interesados en participar deben presentar en forma clara y breve, máximo en dos páginas, la siguiente información:

### POSTULACIÓN A PASANTÍA A AYACUCHO

Promovida en el marco de la Investigación "Cambios promovidos desde la red a favor de una cultura democrática en las escuelas de la Red VI de Pampa de Cueva- Independencia- Lima", auspiciada por la UNESCO.

- a) Experiencia personal de su participación en su respectiva Red, indicando año, actividades, productos, apreciación personal del trabajo en red.
- b) Experiencia pedagógica que compartirá con docentes de Ayacucho, indicando materiales con los que cuenta sobre la misma: planificación, trabajos de estudiantes, material didáctico, fotos, videos, otros. incluir actividades para interactuar con los estudiantes.
- c) Compromiso de contribuir al desarrollo y fortalecimiento del trabajo en redes, explicando brevemente cómo compartirá la experiencia de la Pasantía con docentes de su institución educativa y de la red.
- d) Nombre de la docente, nombre de la institución educativa, grado en que labora actualmente.

### PROCEDIMIENTO

1. Presentar los requisitos hasta el **23 de noviembre** del presente año.
2. Para mayor facilidad, pueden entregarlo en el lugar que más le convenga:
  - Docentes de las redes de Payet y Tahuantinsuyo: en la Subdirección de la IE Ramiro Prialé Prialé, al profesor Simeón Camareno.
  - Docentes de las redes La Unificada y El Ermitaño: en la Subdirección de la IE 3050 Alberto Hurtado Abadía, a la profesora Hortensia Del Castillo.
  - Docentes de la red Pampa de Cueva, en la Dirección de la IE 2044 Virgen de Fátima, a la profesora Janet Mellado.
3. Todas las Postulaciones deben entregarse al Equipo de investigación **el día 26 de noviembre**.
4. Los nombres de los docentes seleccionados se darán a conocer el **29 de noviembre**.
5. Los docentes seleccionados deben asistir a la reunión de coordinación el 5 de diciembre a las 3.00 p.m.

**Si desea mayor información puede llamar a los miembros del Equipo de Investigación, a los siguientes teléfonos:**

- 522-4176 a la profesora Hortensia Del Castillo- IE 3050 A. Hurtado Abadía
- 521-9115 a la profesora Janet Mellado – IE 2044 – Virgen de Fátima
- 424-7406 a la profesora Nora Cépeda - Tarea

Independencia, 29 de octubre del 2007