

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**



## **MAESTRÍA EN CIENCIAS**

### **MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

## **TESIS**

**PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA Y LA GESTIÓN ESCOLAR  
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “CRISTO REDENTOR” DE LA  
COMUNIDAD DE SAN JUAN DE CHIPLE, DISTRITO DE CALLAYUC,  
PROVINCIA DE CUTERVO AÑO 2014.**

**Por:**

**ROSA NÉLIDA PÉREZ CUBAS**

**Asesor:**

**Mg. Lino Llatas Altamirano**

**Jaén, Cajamarca - Perú**

**2015**

COPYRIGHT © 2015 by  
**ROSA NÉLIDA PÉREZ CUBAS**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**



## **MAESTRÍA EN CIENCIAS**

### **MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

### **TESIS**

**PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA Y LA GESTIÓN ESCOLAR  
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “CRISTO REDENTOR” DE LA  
COMUNIDAD DE SAN JUAN DE CHIPLE, DISTRITO DE CALLAYUC,  
PROVINCIA DE CUTERVO AÑO 2014.**

**Por:**

**ROSA NÉLIDA PÉREZ CUBAS**

#### **Comité Científico:**

Dr. Jorge Tejada Campos  
Presidente de comité científico

M.Cs. Rodolfo Alvarado Padilla.  
Miembro de comité Científico

M.Cs. Virgilio Gómez Vargas  
Miembro de comité científico

Mg. Lino Llatas Altamirano  
Asesor

Cajamarca – Perú

2015

Entiendo que este informe de tesis será parte permanente de la colección de la biblioteca de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca. La firma abajo, autoriza el uso de este informe de tesis para cualquier lector que lo solicite. De igual manera, la posible publicación por parte de la Escuela de Postgrado.

ROSA NÉLIDA PÉREZ CUBAS

## **DEDICATORIA**

A Leonardo mi esposo, por su incondicional apoyo sacrificio y trabajo, a mis hijos Paul, Daniel y Lisbeth, por ser el regalo más preciado que Dios me ha dado y por sus procederres que son la alegría infinita de mi ser.

## **AGRADECIMIENTO**

**A:**

A la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca, especialmente a la Dra. Marina Estrada Pérez Directora de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca, por brindar la oportunidad de seguir superándonos a través de la maestría en Gestión de la educación.

Al Gobierno Regional de Cajamarca por su valioso apoyo con el financiamiento para que se haga realidad esta maestría.

Los directivos de las diferentes áreas administrativas y trabajadores que de algún modo estuvieron conmigo acompañándome en la ardua tarea de investigar.

Los docentes de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca, por haber compartido conmigo sus conocimientos permitiendo que logre mi crecimiento personal y profesional.

Al asesor Mg. Lino Llatas Altamirano, por su paciencia, dedicación en todo el proceso de la investigación. Muchas gracias por haberme motivado a continuar por la senda de la investigación y poder concluir con éxito el presente estudio.

## ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE .....	vii
LISTA DE tablas.....	x
LISTA DE ABREVIACIONES .....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	5
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.1. Planteamiento del problema.....	5
1.2. Formulación del problema. ....	9
1.3. Justificación.....	9
1.4. Delimitación.....	11
1.5. Limitaciones.....	11
1.6. Objetivos de la investigación. ....	11
1.6.1. General.....	11
1.6.2. Específicos.....	11
CAPÍTULO II .....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes de la investigación.....	13
2.2. Bases teórico- científicas.....	16
2.2.1. Teorías relacionadas a la participación de los padres de familia.....	16
2.2.1.1. Teoría de las Relaciones Humanas .....	16
2.2.1.2. Teoría Socio crítica.....	17
2.2.1.3. Teoría de las micropolíticas.....	18
2.3. Participación de los padres de familia en la Institución Educativa.....	19
2.4. Formas de participación .....	25

2.4.1. Padres como responsables de la crianza del niño.....	25
2.4.2. Padres como maestros .....	25
2.4.3. Padres como agentes de apoyo a la escuela .....	26
2.4.4. Padres como agentes con poder de decisión .....	26
2.5. Dimensiones de la participación de los padres de familia .....	27
2.5.1. El nivel informativo .....	29
2.5.2. Colaborativo.....	33
2.5.3. Consultivo .....	37
2.6. Toma de decisiones en relación a objetivos, acciones y recursos.....	40
2.7. Teorías relacionadas con gestión educativa.....	41
2.7.1. Teoría de la Gestión Estratégica .....	41
2.7.2. Teoría de Sistemas .....	44
2.8. La Gestión Escolar .....	45
2.9. Importancia de la gestión escolar.....	49
2.10. Enfoques de gestión .....	49
2.10.1. Enfoque burocrático.....	50
2.10.2. Enfoque conductista.....	51
2.10.3. Enfoque sistémico.....	52
2.10.4. Enfoque gerencial .....	53
2.10.5. Enfoque estratégico.....	54
2.11. Dimensiones de la gestión escolar .....	56
2.11.1. Pedagogía curricular .....	57
a) Currículo escolar .....	60
b) Enfoques curriculares .....	64
c) Gestión del currículo escolar por competencias .....	66
2.11.2. Organizativa.....	68
2.11.3. Administrativa .....	71
2.11.4. Participación social.....	73
2.12. Importancia de la participación de la familia en la gestión de la escuela .....	75
2.13. Definición de términos básicos .....	77
a. Gestión Escolar .....	77
b. Capacidad de auto aprender .....	77
c. Gestión Organizativa.....	77



d. Capacidad de Liderazgo.....	77
e. Planeación estratégica .....	78
f. Autoevaluación.....	78
g. Infraestructura.....	78
h. Materiales educativos. ....	78
i. Proceso educativo. ....	78
j. Rendimiento académico.....	79
CAPÍTULO III.....	80
MARCO METODOLÓGICO .....	80
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	80
3.2. Hipótesis.....	81
3.3. Operacionalización de las variables .....	82
3.4. Metodología .....	84
3.5. Población y muestra .....	84
3.6. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	84
3.7. Validez y Confiabilidad del instrumento: .....	86
3.8. Procesamiento y análisis de los datos .....	86
CAPÍTULO IV.....	87
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	87
4.1. Descripción de los resultados.....	87
4.2. Discusión de resultados.....	90
4.2.1. Con respecto a los niveles de participación de los padres de familia .....	90
4.2.2. Con respecto a los procesos de gestión escolar.....	93
4.2.3. Con respecto a la correlación entre participación de padres de familia y procesos de gestión escolar .....	96
CONCLUSIONES .....	98
SUGERENCIAS .....	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100
APÉNDICES/ANEXOS .....	107

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Nivel de participación de los padres de familia en la gestión escolar de la Institución Educativa “Cristo Redentor” año 2014. ....	87
Tabla 2 Nivel de gestión escolar de la Institución Educativa “Cristo Redentor” Chiple - 2014.....	88
Tabla 3 Relación entre dimensiones de la participación de los padres de familia y la gestión escolar de la Institución Educativa “Cristo Redentor” Chiple - 2014. ....	89

## LISTA DE ABREVIACIONES

- PER** : Proyecto Educativo Regional.
- APAFAS** : Asociación de Padres de Familia.
- UGEL** : Unidad de Gestión Educativa Local.
- EIB** : Educación Intercultural Bilingüe.
- UNESCO** : Organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura.
- SEP** : Secretaria de Educación Pública.
- IPE** : Instituto Internacional de Planeamiento Educativo.

## RESUMEN

La investigación aborda como objeto de estudio la participación de los padres de familia y los docentes en los procesos de gestión escolar y su objetivo general fue determinar la participación de los padres de familia en los procesos de gestión escolar de la I.E. “Cristo Redentor” de la comunidad de San Juan de Chipile, distrito de Callayuc, año 2014, además la investigación tiene un enfoque empírico cuantitativo de nivel descriptivo, correlacional, llevado a cabo mediante el método de la encuesta y la observación directa, donde se construyó como instrumentos de investigación un cuestionario diseñado específicamente para la investigación requerida y una lista de cotejo, los mismos que fueron validados mediante juicio de expertos. El proceso de análisis se implementó mediante tablas estadísticas donde se configuró frecuencias y la correlación de variables mediante el coeficiente de Pearson. A la luz de los resultados analizados se pudo observar que la participación de los padres en un alto porcentaje se evidencia sólo en el nivel informativo, seguidamente del colaborativo, niveles que tuvieron mayor incidencia. Respecto a los procesos de gestión escolar la mayor implicancia se encuentra en la pedagogía curricular, seguido de la parte administrativa. Se concluye que los padres de familia solo participan a nivel informativo dentro de los diversos procesos de la gestión escolar y la escuela solo ha mejorado o viene desarrollando sus procesos incorporando a los padres de familia a nivel administrativo.

**Palabras claves:** Participación y gestión escolar.

## **ABSTRACT**

The research addresses as objects of study the involvement of parents and teachers in school management processes and its overall objective was to determine the involvement of parents in school management processes EI "Cristo Redentor" community of San Juan de Chiple, district Callayuc, 2014, further research has a quantitative empirical approach of descriptive, correlational level, carried out by the method of the survey and direct observation where It built as research tools specifically designed questionnaire for the required research and a checklist, the same as they were validated by expert judgment. The analysis process was implemented using statistical tables showing frequencies and correlation of variables configured by the coefficient of Pearson. In light of the results analyzed it was observed that the involvement of parents in a high percentage is evidence only in the informative level, then the collaborative, had a higher incidence levels. Regarding school management processes as implication is in the teaching curriculum, followed by the Admin. It is concluded that parents informative level only participate in the various processes of school management and the school has only been developing improved processes and incorporating parents administratively.

**Keywords:** Participation and school management

## INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización y mundialización de la economía ha reorientado diferentes procesos en los diferentes componentes de la estructura de los estados. La Institución educativa no ha quedado exenta de este proceso y se ha ido configurando paulatinamente un proceso de descentralización de la gestión educativa, el mismo que ha generado la búsqueda de mecanismos apropiados para que el sistema educativo vaya adecuándose a los nuevos cambios.

La descentralización educativa se convirtió en un mecanismo para dinamizar los diferentes procesos de gestión escolar con el propósito de dinamizar la gestión en la escuela incorporando la participación no solo de los padres de familia sino de la propia comunidad a fin de revalorar la escuela como un espacio social y comunitario. Además, dentro de este proceso se implementó políticas orientados a privatizar algunos centros educativos, el surgimiento de programas piloto orientados a municipalizar la educación, institucionalizar la autonomía institucional mediante la elaboración de los denominados proyectos educativos institucionales, sin eximir la participación de los padres de familia dentro de todo estos mecanismos señalados anteriormente.

Históricamente a partir de los años 2003 paulatinamente ha venido cobrando importancia en los procesos de gestión la participación de los padres de familia, obteniendo mayor énfasis a nivel normativo con la dación en el Perú de la Ley General de Educación 28044, específicamente se concretiza en el Art. 52 donde se hace hincapié a partir de la creación de los Concejos Educativos Institucionales.

Así el paradigma de gestión escolar respecto a los gestores educativos y padres de familia suscito cambios. También, esto genero un nuevo lenguaje en la gestión, como

por ejemplo, se da inicio a la calidad educativa, la misma que será lograda con la incorporación y promoción de la participación de los padres de familia. Estos últimos empiezan a tener injerencia en la gestión con la finalidad de recibir un servicio que satisfaga sus intereses y necesidades de aprendizajes de sus hijos. Sin embargo, esto no viene ocurriendo al interior de la institución educativa donde se llevó a cabo la investigación y a la luz de los resultados de los aprendizajes a nivel nacional, pareciera que ha sido letra muerta por desidia y desconocimiento de los responsables directos del proceso de gestión escolar, así como de modelos paradigmáticos vigentes.

Cada una de estas perspectivas descritas y que se venían suscitando al interior de la Institución Educativa, nace la motivación de investigar sobre la participación de los padres de familia en la gestión escolar en el nivel de Educación Básica Regular por estar inmersos en el día a día dentro de la práctica pedagógica y con algunas necesidades insatisfechas a partir del develamiento del conocimiento como estudiante de posgrado.

De esta manera nace la necesidad de plantearnos como problema general para saber cuál es la participación de los padres de familia en los diferentes procesos de gestión escolar.

Para el desarrollo de la investigación se planteó un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo, correlacional, transaccional lo que permitió explicar cómo se manifiesta la participación de los padres de familia a nivel informativo, consultivo y colaborativo en los diferentes procesos de gestión escolar.

Se empleó la técnica de observación y como instrumento se utilizó un cuestionario especialmente diseñado, considerándose las características y condiciones

que los profesores y personal directivo utilizan durante los diferentes procesos que demanda la gestión escolar basado en cada una de sus dimensiones: pedagogía curricular, administrativa, organizativa y participación social.

Concretizar la investigación significó contar con el apoyo de los directivos de la institución educativa y profesores encuestados, haciendo un número de 30 quienes voluntariamente aceptaron dar su opinión por escrito y en forma anónima en función de las diferentes preguntas formuladas según las variables de estudio: participación de padres de familia y gestión escolar.

El presente informe está estructurado en cuatro capítulos:

El capítulo I: Problema de Investigación, se presenta la realidad problemática y la formulación del problema en relación al contexto en que se desarrolla con sus delimitaciones, limitaciones y sus objetivos de investigación; además, la justificación; los antecedentes, que son aspectos relevantes y que han permitido la elaboración de los objetivos general y específicos que orientaron el proceso de estudio.

El Capítulo II comprende los antecedentes y el marco teórico, se presenta el sustento teórico con información referida a las variables objeto de estudio, además las definiciones del marco conceptual.

El capítulo III considera el marco metodológico, donde se describe la hipótesis de la investigación, las variables mediante su definición conceptual y operacional, operacionalización de las variables; así mismo se define el tipo de estudio como correlacional. También se señala el tamaño de la población y la muestra. En el procesamiento de los datos se utilizaron frecuencias, porcentajes y el coeficiente de



correlación de Pearson para contrastar la hipótesis, empleándose el software estadístico SPSS V22.

El capítulo IV está referido a la descripción de resultados y discusión de los mismos, obtenidos luego de aplicar los instrumentos de recolección de datos lo que implicó el análisis e interpretación a través de un tejido de ideas en base a la información cuantitativa de los cuadros estadísticos.

Finalmente se presentan las conclusiones, sugerencias y referencias bibliográficas consultadas y los anexos correspondientes, que contiene los documentos administrativos, instrumentos de evaluación, validación y las evidencias fotográficas de la aplicación de los instrumentos.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema.

La gestión escolar es un problema que de acuerdo a la estructura económica, social y política de cada país tiene sus propias características y problemática. La participación de los padres de familia en dicho proceso casi todos los países coinciden con las mismas dificultades, tal es así que El Proyecto Europeo de Indicadores de participación de los padres en la enseñanza obligatoria, llega a la conclusión que:

Los resultados, a pesar de las grandes diferencias entre los distintos países, han constatado un desarrollo legislativo importante en materia de derechos individuales y colectivos de los padres en la escuela obligatoria, pero, en muchos casos, las estructuras de participación no son operativas y no hay instrumentos para evaluarlas. (Comunidad Escolar, 2014)

En los países Europeos la mayoría de ellos encuentran una realidad como que el padre y la madre trabajan casi todo el día y dejan el cuidado de los niños en manos de institutrices y guarderías.

La participación directa de los padres casi es imposible contar en un 100% con ellos.

En Latinoamérica la participación de los padres de familia se restringe a problemas de trabajo y situación geopolítica donde se ubican los estudiantes como son lejanía de la escuela, vías de comunicación escasas, escasos recursos económicos con los que cuentan.

La participación de los padres de familia en la gestión de la escuela casi siempre se solicita información sobre cómo va el proceso de aprendizaje de sus hijos, pero son muy pocos los que les interesa saber sobre otros aspectos de la gestión escolar.

En nuestro país la situación no es diferente pues cuenta con una normatividad legal que garantiza la participación y toma de decisiones de los padres de familia en la educación de sus hijos, como es la ley general de educación N° 28044, ley de APAFA, directiva de inicio del año escolar 2014 y otros documentos regionales y locales, pero lo que aún no se ha institucionalizado es determinar los mecanismos por lo que los padres de familia deben participar en la educación de sus hijos, se pretende lograr la participación de los padres de familia en la gestión escolar de sus hijos como el programa Juntos, Programa Escuelas Marca Perú, Cuna más, Quali Warma, Programa Educativo Logros de Aprendizaje, entre otros regionales y locales. Pero esto aún es insuficiente.

Además los padres de familia son la pieza clave en todo el quehacer educativo, es así que mediante ley N° 28628, ley que regula la participación de los padres de familia en las instituciones educativas en cada proceso de la gestión escolar. Una buena gestión escolar garantiza una buena calidad educativa, y más aún si son los padres de familia los que participan en este proceso.

Según el PER-Cajamarca (2007- 2021) en la región Cajamarca se tiene que el analfabetismo de acuerdo a sexo, el promedio regional en hombres es 14.9 % y en mujeres 39.0%. Así mismo el fracaso escolar, es decir, el total de desaprobados y retirados es 21% en primaria y 19% en secundaria, lo cual está asociado al otro indicador: la extra edad 48% en primaria y 53% en secundaria. La repetición de año por

desaprobación o retiro temporal no sólo llevan a la extra edad, sino a la posterior exclusión (deserción) del servicio de un sector de la población escolar.

Esto tiene su causal en que los padres pocos son los que participan en la gestión escolar, muchos de ellos cumplen con llevar a sus hijos a matricularlos a la escuela y luego ya no se hacen presente. A pesar que mediante Directiva N° 014 - GR-CAJ/DRE-DGP-EB, la que brinda las orientaciones para la finalización del año escolar 2013 en instituciones educativas públicas y privadas de educación básica. En la que regulan la gestión de la institución educativa y la participación de la APAFA en la gestión escolar los padres de familia muy poca participación de la gestión de las instituciones educativas.

En la comunidad de Chiple se caracteriza por ser de producción agrícola, ganadera y comercial; los padres de familia desde muy temprano tienen que ir a la chacra, lo que les dificulta la asistencia a la escuela para participar del proceso educativo de sus hijos, por esta razón se busca analizar cuáles son los factores que dificultan la participación de los padres de familia en la educación de sus hijos y cuáles son las alternativas de solución que se pueden proponer.

Se busca la participación del padre de familia en la gestión escolar sea integral y con la posibilidad de proponer alternativas de solución y toma de decisiones ya en muchas ocasiones son las madres de familia las que participan en las reuniones programadas pero no tienen la capacidad de tomar decisiones, pues tienen que consultar con el padre, lo que dificulta la gestión escolar.

La Institución Educativa San Juan de Chiple, distrito de Callayuc, año 2013 vive similar realidad los padres asisten a las reuniones programadas un 47% según se consta

en actas de reunión y casi el 80% de los asistentes son madres de familia, con quienes casi no se puede llegar a acuerdos sustanciales puesto que por ser una comunidad de corte machista casi siempre quien toman las decisiones son los padres de familia. (Informe Gestión Anual 2013)

En relación a la participación colaborativa de los padres de familia en la gestión de la escuela casi siempre aducen tener muchas ocupaciones en las labores agrícolas o el hogar y dejan las tareas a los integrantes del comité de APAFA de los cuales casi siempre no participan todos.

Como se ha manifestado anteriormente es muy difícil tomar decisiones sobre la gestión de la escuela ya que la mayoría de las madres de familia que asisten a las reuniones no tienen decisión sobre la gestión que se tiene que realizar en la institución educativa y por quedar muy distante la UGEL Cutervo muchos de ellos no pueden participar en las comisiones de gestión.

Respecto al comité de vigilancia, por estar casi ausente en las reuniones programadas, su participación en el control de la gestión de la escuela es escasa y los padres de familia muy poco realizan una labor fiscalizadora eficiente, muchos de ellos se dejan llevar por comentarios pero no acuden a solicitar información sobre los temas que generan discrepancia.

Para Alcántar (2009) la importancia que establezcan relaciones de confianza entre la escuela y la comunidad, que al contribuir los padres de familia en el quehacer escolar de sus hijos, teniendo redes de interés, motivación y participación propositiva, disminuyen los índices de reprobación y deserción. Es necesaria y casi inevitable negar que una institución educativa de calidad y eficiente requiera necesariamente del apoyo

de los padres de familia y miembros de la comunidad, así mismo Parra (2004) afirma que “la participación de la familia en la gestión de la escuela es un derecho, una participación auténtica en la gestión de la escuela. La consecución de una relación "fuerte" entre escuela y familia”.

## **1.2. Formulación del problema.**

¿Qué relación hay entre la participación de los padres de familia y la gestión escolar de la I.E. “Cristo Redentor” de la comunidad de San Juan de Chiple, distrito de Callayuc, año 2014?

## **1.3. Justificación.**

La búsqueda de la calidad educativa demanda de la necesidad de contar con una organización sólida y de calidad capaz de enfrentar los retos que la sociedad impone, se requiere contar con una plana docente de calidad en todos sus aspectos, una dirección con un liderazgo sólido y sobre todo contar con una organización de los padres de familia comprometidos con la educación de sus hijos, donde la participación democrática de los mismos sea impostergable.

La investigación fue pertinente porque permitió explicar cuáles fueron los factores que permitieron una buena relación entre los padres de familia contrastar las diversas teorías y enfoques relacionados a la participación de la familia y la escuela; y la escuela con la comunidad, explicando cada uno de los aspectos que son necesarios y que todo director debe tener en cuenta a la hora de tomar decisiones en la organización de su institución educativa, plana docente y estudiantes. A la vez consideramos que es importante porque está orientado a mejorar la gestión escolar en la institución, de una manera más organizada y técnica, que refleje el liderazgo de la institución en la comunidad, como un ejemplo a seguir por otras instituciones, así mismo buscar mejorar

el aprendizaje de los estudiantes de manera organizada institución educativa y padres de familia.

Así mismo busca en los padres de familia, desarrollar mecanismos adecuados para la participación en la educación de sus hijos y por consiguiente en la gestión escolar.

La investigación fue viable económicamente porque no se requirió de muchos recursos para realizar el estudio, respecto a la viabilidad legal se cuenta con todo un marco legal desde la ley general de educación y ley de APAFAS donde orienta la participación de los padres de familia dentro de la gestión escolar. En cuanto a lo técnico el programa es factible ya que hará uso de instrumentos y técnicas de procesamiento de datos, así como uso de tecnología que es común en el mercado y no requiere de mayores recursos tecnológicos.

La investigación es una alternativa novedosa en la I.E. “Cristo Redentor” de la comunidad de San Juan de Chiple, distrito de Callayuc, año 2014, ya que los padres de familia sienten que por primera vez se les está dando mayores espacios de participación en las actividades que realiza la escuela. Así mismo se presentará una propuesta de gestión escolar acorde con las necesidades de la escuela y la comunidad.

Contribuyó a la sociedad a mejorar la gestión escolar, brindar una educación de calidad y ser una institución líder dentro de la comunidad que tanto lo necesita. Así como aporte teórico buscó implementar un plan de gestión escolar contextualizada para instituciones educativas de zona rural donde la participación del padre de familia sea democrática y con toma de decisiones consolidando la educación de calidad que se requiere para sus hijos.

#### **1.4. Delimitación.**

Padres de familia de la comunidad de San Juan de Chiple, que tienen hijos matriculados en la institución educativa Cristo Redentor y docentes que laboran.

#### **1.5. Limitaciones.**

Una de las limitaciones ha sido el tiempo que por razones laborales, no se puede dedicar como para reunirse con el asesor, esta limitación se superó mediante el uso del correo electrónico lo que nos permitió poder enviar los avances y la corrección oportuna.

La falta de bibliografía y de bibliotecas especializadas en la ciudad de Jaén ha sido otra limitante, por lo que me agencie de libros digitales y de algunos colegas profesionales que me prestaron bibliografía referido al tema.

#### **1.6. Objetivos de la investigación.**

##### **1.6.1. General.**

Determinar la relación entre la participación de los padres de familia y la gestión escolar de la I.E. “Cristo Redentor” de la comunidad de San Juan de Chiple, distrito de Callayuc, año 2014

##### **1.6.2. Específicos.**

1. Identificar el nivel de participación que tienen los padres de familia en los procesos de gestión escolar de la Institución Educativa “Cristo Redentor” de la comunidad de San Juan de Chiple, distrito de Callayuc, año 2014.
2. Diagnosticar la gestión escolar en la Institución Educativa “Cristo Redentor” de la comunidad de San Juan de Chiple, distrito de Callayuc, año 2014.



3. Determinar qué relación hay entre la participación de padres de familia y la gestión escolar en la Institución Educativa “Cristo Redentor” de la comunidad de San Juan de Chiple, distrito de Callayuc, año 2014.
  
4. Diseñar una propuesta para mejorar los niveles de participación de los padres de familia en los procesos de gestión escolar de la Institución Educativa “Cristo Redentor” de la comunidad de San Juan de Chiple, distrito de Callayuc, año 2014.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Alcántar (2009) en su tesis de maestría titulada “La participación de los padres de familia en el proceso escolar de los alumnos del nivel medio superior universidad Pedagógica Nacional”, concluye que: la importancia que establezcan relaciones de confianza entre la escuela y la comunidad, que al contribuir los padres de familia en el quehacer escolar de sus hijos, teniendo redes de interés, motivación y participación propositiva, disminuyen los índices de reprobación y deserción.

En esta caso el autor promueve la relación entre escuela y comunidad, lo cual resulta muy importante para el éxito de la gestión educativa, partiendo de esta premisa resulta para mi trabajo muy pertinente puesto que es un factor que no se puede dejar de lado y al contrario hay que considerarlo un eje transversal dentro de toda la investigación.

Parra (2004), en su tesis de maestría titulada “La participación de los padres y de la sociedad circundante en las instituciones educativas”, llega a la conclusión que: la educación exige poder ejercitar el derecho a una participación auténtica en la gestión de la escuela. La consecución de una relación "fuerte" entre escuela y familia que "devuelva" la escuela a los padres a través de una política de reconocimiento de formas de autonomía de éstos en la gestión ha sido posible gracias a condiciones que son asumidas plenamente y compartidas por el municipio, la escuela infantil y los padres.

El reglamento de APAFA en el sistema educativo peruano ya determina que los padres de familia tienen derecho a participar de la gestión educativa de la institución,

pero en el contexto casi no se tiene por lo que es necesario concientizar a los padres de la importancia de participar de la gestión educativa, para brindar una educación de calidad, este antecedente nos permite justificar la importancia de la participación de los padres de familia dentro de nuestra investigación.

Alta (2001), en su tesis de maestría titulada “La participación comunitaria en la gestión educativa en la Calera, Provincia de Imbabura – Ecuador” concluye: las organizaciones indígenas están dejando los espacios de participación por falta de coordinación con las direcciones nacionales y provinciales de educación intercultural bilingüe. Ellas no hacen el seguimiento al aspecto curricular ni promueven la difusión de la EIB en las comunidades indígenas, para que se cumplan los objetivos planificados en el modelo de educación intercultural bilingüe (Moseib).

En la participación de los padres de familia se debe considerar la equidad y la inclusión de género, en nuestro medio contamos con muchos padres de familia que migran de comunidades indígenas y que es necesario contar con su apoyo para la gestión puesto que ellos cuentan con una vasta experiencia desde su entorno natural y que permite compartir ideas.

Rodríguez (1998), en su tesis de maestría titulada “La participación de los padres de familia en la escuela primaria pública: naturaleza y perspectiva” manifiesta que no basta, como dicen los maestros, que el padre le ordene a su hijo “haz la tarea y ya”. Si se desea que el niño logre aprendizajes efectivos y duraderos, en palabras de epistemólogos y psicólogos constructivistas, “que el alumno construya su propio conocimiento” en base a las experiencias psico-socio-pedagógicas adquiridas de manera cotidiana en la escuela, el hogar y otros espacios sociales, que se supone, constituyen los elementos fundamentales para comprender otros de mayor complejidad. Esto exige

de los padres, sin olvidar la parte que les corresponde a los profesores, mayor atención en el cumplimiento de la prescripción legal descrita en el párrafo anterior, es decir, para lograr esta meta se requiere un trabajo mucho coordinado e integrado entre los dos grupos más importantes de actores.

La participación del padre de familia no es solamente en la escuela sino en el hogar y es una labor de acompañamiento, que le permita mejorar sus aprendizajes. Pues muchos padres ordenan a los hijos pero no supervisan sus avances y si han cumplido con la tarea.

Para Chuye (2008) en su tesis titulada “Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima” concluye que. Observar la escuela desde adentro, permitió comprobar que el liderazgo del director es un factor vital en la promoción del cambio; el establecimiento de alianzas implícitas entre director y docentes líderes se configuran como un mecanismo facilitador, a la vez activan un conjunto de fuerzas de resistencia pasiva y acomodamiento en los docentes quienes no logran implicarse en la generación y planificación de propuestas de innovación. Se identificaron una serie de factores internos que unidos a factores contextuales, dificultan o ponen en riesgo el establecimiento de una cultura de innovación en la escuela. La relación con los padres de familia se caracteriza por la desconfianza y el distanciamiento que impide convertirlos en aliados de la tarea educativa.

El liderazgo del director es un factor primordial no podemos hablar de calidad de gestión si no contamos con un director líder, capaz de motivar y dirigir su institución, la participación del padre de familia tiene mucho que ver con la capacidad de liderazgo del director, punto crucial dentro de nuestra investigación.

Alcaide (2002), en su tesis de maestría titulada “Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores”, concluye que desde la perspectiva de género, confirmamos que, aún en el género asigna valores y poder a algunos seres más que a otros, lo que propicia las inequidades, desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; que la construcción de estos valores y poderes es principalmente socio – cultural, ya que en ella están también involucradas otras variables y dimensiones, por lo tanto aceptamos que influye en el estilo de gestión.

Los valores son de una institución, de hogar, de familia; la tarea de la institución educativa es fortalecerlos, en nuestra institución educativa no se le ha prestado la debida importancia y con esta investigación buscamos rescatar y fortalecer los valores institucionales y familiares que influyen directamente sobre los estudiantes.

## **2.2. Bases teórico- científicas.**

### **2.2.1. Teorías relacionadas a la participación de los padres de familia**

#### **2.2.1.1. Teoría de las Relaciones Humanas**

La Teoría de las relaciones Humanas aparece de la necesidad de humanizar y democratizar la administración, pues la teoría clásica predecesora imponía un estilo rígido y mecanicista; haciéndose necesario un modelo más flexible y menos mecánico, adecuado además a los nuevos patrones de vida de la sociedad. Dicha teoría se ve también influenciada por el desarrollo de las ciencias humanas, como la psicología y la sociología; los aportes de pensadores como John Dewey y Kurt Lewin, además de Elton Mayo con las conclusiones del experimento de Hawthorne. (Chiavenato, De la Fuente Chávez, Serrano, & Acuña, 2006).

### **2.2.1.2. Teoría Socio crítica**

Según Garín (1996),citado en (Chuye, 2007),por cuanto este incorpora los contextos socio culturales, las interacciones y las dinámicas que se producen al interior de la escuela como una institución de la comunidad local. El paradigma crítico, asume el sentido de la organización como construcción social al mismo tiempo que considera que queda mediatizada por la realidad socio-cultural y política más amplia. No se trata sólo de comprender el conjunto de significados que conforman una organización y sus procesos de desarrollo, sino de analizar las razones por las que la realidad se manifiesta así y no de otra manera.

Desde este enfoque, se entiende la organización como una construcción social que refleja los intereses y las ideologías dominantes dentro de la organización y en donde se da un permanente conflicto entre los distintos grupos de interés por acceder al poder y repartirse los recursos escasos de la misma. A partir de este paradigma se describe e interpreta a la escuela como una organización micro-política. Investigadores como Ball (1989) y Blase (2002) construyeron desde esta perspectiva el análisis de grupo, las relaciones y tácticas de negociación, así como el conflicto en el contexto de la toma de decisiones. Ball (1989) acota el concepto de micropolítica en tres esferas de la actividad organizativa:

Los intereses de los miembros de la organización pueden ser de diversos tipos.(Chuye, 2007)

- El mantenimiento del control en la organización, la Institución Educativa requiere mantener estrategias adecuadas para mejorar la participación de los padres en la gestión de la institución; que permita desarrollar cada uno de los procesos planificados y con la participación democrática de todos.

- Los conflictos en torno a la definición (política) de la escuela, en toda Institución Educativa siempre se van a generar conflictos que responden a diversos intereses de algunos sectores de los padres, en este caso el director debe evitar que se generen estos conflictos fomentando la participación democrática de los padres y su involucramiento en la gestión.

Según esta cita plantea la institución educativa como una construcción social, esto significa que cada conjunto de actores educativos conforma una estructura y a la vez una micropolítica que va a proponer una política organizacional como la gestión de la institución educativa.

### **2.2.1.3. Teoría de las micropolíticas**

Una teoría micropolítica de la organización escolar conlleva a dar cuenta de la formación de varios grupos en la escuela, detallar las luchas entre esos grupos, así como entre ellos y la dirección de la escuela, y analizar la definición resultante de la escuela (política escolar).

El análisis micropolítico para Ball y Míguez (1989) se centra en el conflicto, aunque él mismo reconoce que en las escuelas también existe posibilidad de consenso: “no quiero caer en la misma trampa que los teóricos de sistemas sociales, de ver conflicto en todos sitios, donde ellos ven consenso”. Este reconocimiento de que también la vida rutinaria de la escuela puede verse dentro de un orden negociado, sin embargo, no le lleva a analizar las interacciones cooperativas y consensuadas en la organización, este aspecto ha sido considerado una limitación por teóricos como Blase (1995), citado en (Chuye, 2007).

Blase (2002), tratando de superar las limitaciones del planteamiento de Ball, construye una definición de micropolítica, que es la que orienta nuestra investigación. La micropolítica se refiere al uso del poder formal e informal por los individuos y grupos, a fin de alcanzar sus metas en la organización. En gran parte, las acciones políticas resultan de las diferencias percibidas entre los individuos y los grupos, unidas a la motivación para usar su poder para influir y/o proteger. Aunque tales acciones están motivadas conscientemente, cualquier acción, consciente o inconscientemente motivada, puede tener una relevancia política en una situación dada. Tanto las acciones cooperativas y conflictivas como los procesos forman parte del dominio de las micropolíticas. (Chuye, 2007).

De acuerdo a este planteamiento, asumimos que en la institución educativa se desarrollan un conjunto de micro organizaciones cada una con una política autónoma, y de otro lado políticas generales dentro de la sociedad que le dan un carácter de institucionalidad, con un marco legal tanto regional como nacional.

### **2.3. Participación de los padres de familia en la Institución Educativa**

Según Keith (1996, citado en Navarro, Taylor, Bernasconi y Tyler, 2000) en las últimas décadas, Latinoamérica ha experimentado reformas educativas que reflejan profundas transformaciones en las operaciones del estado, y una transición hacia estructuras más democráticas y participativas. De igual manera, en el mundo entero importantes iniciativas de reforma han promovido la colaboración entre escuelas y padres para mejorar el acceso y la calidad de la enseñanza. Por lo que, paralelo al auge de la descentralización educativa y la autonomía escolar, ha surgido el interés por el concepto de participación de la familia en la educación, al punto de convertirlo en una más de las panaceas para aliviar los males del sistema.



Desde esta perspectiva la participación de los padres de familia recobra importancia en la gestión escolar. La escuela se convierte en un espacio abierto hacia la construcción democrática con una visión descentralizadora y sobre todo se constituye en un puente que articula los procesos de la gestión con las actividades de los padres de familia y por ende del propio estudiante.

La organización escolar debe asumir la función de nuclearización no solo entre los padres de familia si no también con la propia comunidad a fin de incorporar el acervo cultural comunitario, ingrediente fundamental para contextualizar los saberes previos de los estudiantes con aquellos que ofrece la ciencia, consolidando así una comunidad académica donde está puesta de manifiesto el protagonismo de la familia como aliado fundamental en los procesos de la gestión escolar conducentes hacia la calidad educativa.

Castillo (1992) comenta que muchos padres consideran que la responsabilidad relacionada con los estudios de los hijos pertenece únicamente a los profesores y a los propios hijos. De acuerdo con esta mentalidad, exigen buenos resultados en los estudios sin haber colaborado previamente con los profesores y con los hijos para el logro de dichos resultados. Por ende, se suelen observar algunas conductas típicas como: preocuparse excesivamente por las calificaciones escolares, despreocupándose en el proceso de aprendizaje; es decir, de cómo trabajan y aprenden los hijos día a día. O suelen hablar con los profesores del tema de los estudios únicamente cuando los resultados son malos, y con el exclusivo propósito de quejarse, protestar y castigar.

Sin embargo, sabemos que los padres son responsables de los estudios de sus hijos en cuanto esta actividad es un medio fundamental para la educación intelectual y moral. Ya que son los principales educadores; lo que implica preocupación por la mejora total

de los hijos como personas, como señala Castillo. Por tanto, son los padres de familia los protagonistas y principales responsables de la educación de sus hijos. Esto significa que los colegios o escuelas deben ser complementos educativos de la familia, porque solo les corresponde ayudar de forma prioritaria a los padres de los alumnos, para que puedan llegar a ser, de hecho, lo que les corresponde por derecho y deber: los primeros y principales educadores. Por lo que, en la educación de los niños la responsabilidad titular corresponde a los padres, mientras que la responsabilidad de ayuda es de los profesores. Es decir, en el centro educativo puede y debe complementar a la familia en sus funciones, pero nunca sustituirla.

Como lo afirma, Rivas (2007) que hay unanimidad desde las instancias que dictan los principios fundamentales sobre la educación en señalar que la responsabilidad natural para educar a los hijos recae en sus padres, por lo que éstos son sus primeros y principales educadores. De todos modos, en este deber de educar se necesita muchas veces de ayuda. Por este motivo, la escuela supone un complemento normal para la misión educativa de los padres en la sociedad en la que nos movemos, aunque no supla su responsabilidad. Desde esta perspectiva, la cooperación que ofrece la escuela no debe implicar ni una apropiación de funciones por parte del centro, ni un olvido de las tareas educativas y formativas de los hijos por parte de los padres.

Y concluye, diciendo que se puede hablar de participación en varios sentidos: al formar parte de los órganos colegiados, al estar informado, hasta al realizar actividades en la misma escuela o en casa. En última instancia, lo importante para que ésta sea efectiva y se pueda hablar de una participación deseable es que en el entorno familiar exista una buena implicación mental y actitudinal en la vía de participación elegida, y que ésta responda a las necesidades percibidas por la familia. En consecuencia, y en este

sentido, el ejercicio de la participación no debería juzgarse únicamente desde la cantidad o desde el grado de inversión en tiempo y en esfuerzo en la escuela, sino principalmente y sobre todo desde su calidad, desde su grado de compromiso y su cumplimiento.

La participación en un sentido amplio se entiende como un proceso de implicación de personas y grupos, en cuanto a sujetos y actores, en las decisiones y acciones que les afectan a ellos o a su entorno.

Para García (2000), “Una escuela democrática supone la puesta en marcha de un conjunto de prácticas que impulsen la participación”.

La parte activa y significativa de la institución educativa pasa por la participación de estudiantes, docentes y padres de familia.

La participación de los padres y de la comunidad circundante se inscribe en el nivel organizativo del centro escolar y en su interacción dinámica con las fuerzas y agentes personales y sociales que conforman la comunidad educativa.

Martín-Moreno (2001) destaca como la participación de los padres encuentra grandes dificultades para su plena realización, entre ellas: no reconocer la utilidad de su participación, sentirse excluidos de la comunidad escolar, desconocimiento de los cauces de participación, desconocimientos entre ellos y con sus representantes, alejamiento del centro educativo, incompatibilidad horaria entre la jornada escolar y laboral, percepción negativa del rol de representante. Por su parte, Merino y otros (1985) mencionan una serie de dificultades tanto por parte de los profesores como por parte de los padres que impiden poner en marcha un programa de colaboración de las familias con el centro educativo:

Por parte de los profesores: Trabajan sin la "interferencia" de los padres, seguros en su espacio y sus funciones. Les resulta incómodo responsabilizarse de una actividad más, no tenida habitualmente en su quehacer profesional cotidiano. Les falta tiempo para dedicarse a trabajar con padres y niños a la vez. No les gusta ser observados por los padres, por si tienen que cambiar el comportamiento con los hijos de los padres que les observan. Ignoran qué tipos de actividades tienen que realizar con los padres. Temen abrir la escuela a una nueva intervención de personas adultas que pueda lesionar la competencia del profesor como técnico de la educación.

Por parte de los padres: Se sienten aislados de la escuela sin saber cómo, cuándo y en qué intervenir. Desconocen las actividades que ellos pueden realizar. No sienten la necesidad de cambiar su postura, tradicionalmente cómoda, por otra más comprometida. Pueden desempeñar su tarea educativa sin la sensación de que alguien está entrometiéndose en sus asuntos. No disponen de tiempo para dedicarse a una tarea que, por juzgarla técnica, estiman que no es de su incumbencia.

Los procesos de gestión escolar que se vienen gestando y desarrollando en las instituciones educativas adolecen de una política educativa que ponga de manifiesto la participación de los padres de familia, precisamente porque aún se mantiene un paradigma confrontacional entre profesores y padres.

Los profesores siguen asumiendo erróneamente que la labor educativa exclusivamente debe recaer en los pedagogos como los únicos que tienen la capacidad de llevar adelante la función pedagógica, eximiendo de esta manera los fundamentos teóricos y epistemológicos sobre el rol que juega otras variables externas (padres, la comunidad y contexto socio geográfico) sobre el sujeto que aprende. Así también, la función docente, exime el rol social y de liderazgo dentro de la comunidad,

estableciendo un círculo cerrado y convirtiendo a la organización en un muro, limitándose su accionar dentro de los cuatros paredes que le ofrece la organización. Lo dicho anteriormente, se evidencia en la poca disponibilidad de tiempo que ofrecen para interactuar con padres, madres y otros actores sociales de la comunidad; ignorar el saber popular o teórico que pueden aportar los padres para enriquecer las diferentes dimensiones del currículo y el modelo de enseñanza centrado en el individualismo y la autosuficiencia, no hay lugar para una evaluación de padres, pues, hay vulneración sobre la autonomía de enseñanza.

En cambio, los padres de familia vienen involucrándose solo en actividades relacionadas con recursos financieros, tales como: recaudación de fondos para cubrir necesidades que no son presupuestadas por los órganos desconcentrados respecto a materiales de oficina, mantenimiento y personal. De otra manera, la participación de los padres de familia no está basada en acciones específicas orientadas a mejorar la calidad educativa en materia pedagógica, institucional y administrativa, asumiendo roles y funciones como órganos de apoyo, de información, de consulta, de colaboración y como aliados estratégicos en la toma de decisiones como comunidad educativa y según la naturaleza de la organización escolar.

Así Rivera y Milicic (2006) nos dicen que para fortalecer la participación de los padres y madres de familia, es importante un sentido de comunidad propiciado desde la escuela, donde sea posible compartir sus problemas y necesidades; y que ambos, padres y docentes, anhelan tener más momentos en los que puedan conocer a las familias desarrollando así más empatía entre ellos. Hay la necesidad de un cambio de paradigma sobre la gestión de la escuela, donde los sujetos que componen la organización escolar, establezcan vínculos favorables desde la función que le corresponde a cada uno,

potencializando capacidades, innovando estrategias de participación, gestionando recursos, con la finalidad de generar una simbiosis educativa entre padres de familia y profesorado, considerando a los primeros en aliados estratégicos y fundamentales para la mejora de los diferentes procesos de gestión escolar.

## **2.4. Formas de participación**

La taxonomía propuesta a continuación cubre prácticas, conductas e interacciones con la escuela; funciones y roles que los padres ejecutan o desempeñan afectando la educación formal de sus hijos. Según Navarro, Taylor, Bernasconi y Tyler (2000) las categorías de participación están organizadas en un contexto hogar-escuela como áreas de influencia para la participación familiar:

### **2.4.1. Padres como responsables de la crianza del niño**

Se refiere a las responsabilidades básicas de los padres, que desempeñan las funciones propias de la crianza, cuidado y protección de sus hijos; y proveen las condiciones que permitan al niño asistir a la escuela. Incluye desde cuidar de su salud, nutrición y desarrollo psico-social, hasta proveer las condiciones que permitan al niño asistir a la escuela: proporcionarle vestuario, inscribirlo y llevarlo a la escuela, cubrir los gastos de la educación y decidir la dedicación del tiempo del niño a actividades escolares, tareas de la casa o actividades de empleo fuera de la casa.

### **2.4.2. Padres como maestros**

Los padres continúan y refuerzan el proceso de aprendizaje del aula en casa. Supervisan y ayudan a sus hijos a completar sus tareas escolares y trabajar en proyectos de aprendizaje. Es decir, las interacciones entre padres y niños que tienen lugar en el hogar y que proporcionan oportunidades para el aprendizaje. El modelo de participación de padres como maestros supone que “la influencia de las familias sobre el rendimiento

es más efectiva cuando los padres actúan como agentes educadores” (Snow et al, 1991). Los padres se involucran activamente en la educación de sus hijos continuando y reforzando en el hogar el proceso de aprendizaje iniciado por el maestro en el aula: supervisa y ayudan a sus hijos a completar sus tareas escolares o trabajan con ellos en proyectos que refuerzan el plan de estudios de la escuela.

#### **2.4.3. Padres como agentes de apoyo a la escuela**

Se refiere a las contribuciones que los padres hacen a las escuelas para mejorar la provisión de servicios. Incluye contribuciones de dinero, tiempo, trabajo y materiales. Es decir, a las contribuciones que los padres hacen a las escuelas para mejorar la provisión de servicios. Incluye una gran variedad de actividades, desde la asistencia voluntaria a maestros y/o organizaciones de padres como contribuciones de dinero, tiempo, materiales, trabajo, conocimientos y destrezas. Por ende, los padres apoyan las escuelas de sus hijos en múltiples formas: participando en la renovación o construcción de sus edificaciones, donando libros para la enseñanza, financiando la compra de materiales, entre otros.

La familia cumple una función educativa fundamental, ya que desde muy temprano influye en el desarrollo social, físico, intelectual y moral de los niños (Chavarría, 2011): es la primera escuela del ser humano, y los padres o cuidadores son los primeros educadores de las nuevas generaciones (Villaruel y Sánchez, 2002).

#### **2.4.4. Padres como agentes con poder de decisión**

Los padres desempeñan roles de toma de decisión que afectan las políticas de la escuela y sus operaciones. Incluye la participación de padres en consejos escolares consultivos y directivos, o en programas de selección de escuelas. Como su nombre lo

indica, en esta categoría la naturaleza de la participación radica en el poder de decisión de los padres.

Es así como, Medina (1988) menciona que la participación educativa de los padres supone una implicación mental y actitudinal, así como voluntaria y responsable, de éstos en la determinación y tomas de decisiones de los objetivos de la I.E., contribuyendo y compartiendo con ella la responsabilidad de su logro. Participar es desarrollar la propia capacidad de asumir unos compromisos educativos. Esa participación en la vida escolar es la que garantiza la coherencia entre las expectativas del derecho a la educación, según un sistema de valores y el “proyecto educativo” de una I.E.

Reafirmando lo dicho, Medina et al. (1990) señala que la participación de los padres en la educación debe ser, no como miembros receptivos y espectadores, sino como colaboradores directos; incluso como protagonistas cualificados de un Programa de actividades institucional, si fuera posible. Ya que, tiene un incuestionable valor pedagógico que beneficia tanto al niño como a los padres.

## **2.5. Dimensiones de la participación de los padres de familia**

Para Flamey, Gubbins y Morales (1999) señalan que, desde una perspectiva académica pedagógica, se ha visto que cuando los padres están involucrados con la educación de sus hijos, éstos muestran un mejor rendimiento, mejor conducta, y mejor disposición hacia el aprendizaje en general. Así mismo, mencionan que también para que estos efectos ocurran, la forma de involucrarse de los apoderados en la educación de sus hijos debe ir más allá de la mera firma de la libreta de notas o la asistencia a reuniones de apoderados. Más bien se refiere a un compromiso permanente, activo y de



apoyo al proceso de aprendizaje en la casa, o incluso con la participación de los apoderados en actividades de aula.

Entonces, esta concepción educacional plantea el mejoramiento de la calidad y equidad educativa como resultado de la actuación articulada de múltiples actores que trasciende el quehacer del sistema de educación formal o la escuela propiamente tal. Es decir, ampliar lo educativo más allá del aparato escolar, reconociendo y legitimando la existencia de otros ámbitos donde se desarrolla el aprendizaje. En primer lugar, la familia, pero junto a ella el rol que juegan la comunidad y sus organizaciones sociales, culturales y recreativas, en los procesos de toma de decisiones y fiscalización del servicio. Y colocar la concertación de acciones (vista como proceso de articulación y búsqueda de acuerdos en los criterios para una actuación coordinada entre los actores que participan del proceso) como uno de los ejes de la gestión del sistema. En consecuencia, situar el componente de la participación de los padres como estrategia para potenciar y mejorar la calidad de los recursos de una comunidad completa.

Además, los mismos autores visualizan dos tendencias. La primera, promueve un rol más activo de las familias en términos de los procesos de aprendizaje de los niños en el hogar y en actividades pedagógicas propias de la escuela (proyectos de aula, capacitación en conjunto con docentes y directivos en el contexto de programas innovadores, entre otros). La segunda, tiene que ver con el interés creciente por fortalecer la gestión de los Centros de Padres en los procesos de mejoramiento de la calidad y equidad educativa.

La gestión escolar mejorará significativamente si ambas tendencias fueran incorporadas y articuladas, otorgándose un rol complementario y no como cuerdas separadas, tal como viene ocurriendo. Hay la necesidad de asumir una perspectiva

integradora para hacer de la participación de los padres de familia una estrategia que dinamice cada uno de los procesos de la gestión escolar, básicamente la gestión pedagógica e institucional y sobre todo de cambiar la concepción vigente que tienen las autoridades educativas respecto al rol que debe cumplir los padres de familia como actores de consulta, información y toma de decisiones. La función pedagógica que asume la escuela tendrá como soporte la experiencia cotidiana del padre de familia respecto a los procesos de aprendizaje de los estudiantes, así como, aquellas actividades lúdicas experimentadas en el entorno familiar, los amigos, la cultura de la comunidad. En cambio, la gestión institucional debe estar orientada a gestar el protagonismo de los padres de familia asumiendo un enfoque social comunitario para hacer de la escuela una verdadera comunidad académica orientada hacia la calidad y mejoramiento continuo institucionalmente y de esta manera se cohesione su liderazgo mediante niveles de participación y representación a través de las APAFAS (Asociación de Padres de Familia) y el CONEI (Consejo Educativo Institucional).

En suma, encontrar una convergencia entre estas tendencias que se han descrito, demuestra que la democracia participativa debe tener como escenario la escuela, naturaleza del protagonismo social, por ello, es fundamental el rol directivo y de los docentes para su fortalecimiento, institucionalizando la participación de los padres de familia y por ende la descentralización educativa.

Al respecto, Flamey, Gubbins y Morales (1999), presenta las siguientes dimensiones que implica la participación de los padres en la gestión escolar:

### **2.5.1. El nivel informativo**

Es considerado el nivel más básico, y condición para la participación de los padres en cualquiera de sus niveles. Es contar con la información necesaria para formarse una

opinión en relación al contexto en que surge la necesidad de participar; las expectativas, alcances y restricciones que esta implica, así como los espacios, tiempos y ámbitos en que se espera que esta se desarrolle. A este respecto, la posibilidad de proveer información relevante desde la escuela hacia las familias y desde las familias a la escuela, aparece como una dimensión mínima e indispensable para un mayor involucramiento y compromiso de todos los actores del sistema con los procesos y resultados que se esperan de ella.

Entonces, desde la escuela se esperaría la entrega de información clara, precisa y oportuna en torno a algunos de los aspectos siguientes: el sentido de la educación para cada uno de los actores y estamentos del sistema; acerca del Proyecto Educativo Institucional (PEI), planes y programas en ejecución; derechos y deberes de cada uno de los actores del sistema; mecanismos formales e informales para la comunicación y coordinación de acciones entre los actores; reglas, normativa y mecanismos de control; proceso educativo y de aprendizaje del alumnado; entre otros. Y desde las familias, se esperaría mayor iniciativa y pro-acción en el proceso de búsqueda y utilización de dicha información. La familia en este aspecto, debiera ser activa en pedir información sobre las materias antes señaladas y de aquellos acontecimientos que ocurran en la escuela manteniendo actitudes permanentes de apertura y confianza para entregar a los profesores información relevante sobre cambios o situaciones especiales que ocurran en el grupo familiar.

Entre la escuela y la familia debe existir una estrecha comunicación para lograr una visión globalizada y completa del alumno, eliminando en la medida de lo posible discrepancias y antagonismos a favor de la unificación de criterios de actuación y apoyo mutuo, ya que por derecho y por deber tienen fuertes competencias educativas y

necesariamente han de estar coordinados, siendo objeto, meta y responsabilidad de ambas instituciones construir una intencionalidad educativa común (Martínez y Fuster, 1995; Fuente, 1996). Por ello, García (1984) considera que si un profesor quiere educar, no tiene más remedio que contar con los padres y colaborar con ellos, para que los esfuerzos que él realiza en las horas de clase tengan continuidad en el resto del día; el hecho de que los padres carezcan de preparación o se dediquen a plantear banalidades no cambia el punto de partida, como tampoco cambia su enseñanza el hecho de que los alumnos a principio de curso carecen de preparación.

Atendiendo a Villar (1977), encontramos que los padres son los más interesados en facilitara profesores e instituciones escolares, todo tipo de información que de una manera u otra pueda redundar en beneficio de la labor profesional y, por ende, en sus hijos.

Para Mañani y Sánchez (1997, p.18) cuando la familia llega a la escuela se adentra en un lugar desconocido donde no se sabe de entrada qué actitud adoptar, cómo manifestarse, cómo participar y, en definitiva, “cuál es su papel” en ese mundo, por ello sería más sencillo que fuese la escuela la que diera el primer paso, la que facilitase canales y formas de comunicación e intercambios. Por ejemplo, las reuniones iniciales con los padres pueden ser un buen momento, los intercambios comunicativos informales e individuales, o reuniones planificadas en las aulas, etc.

Bassedas (1993), realiza las siguientes propuestas para mejorar la relación familia-escuela: informes, escritos informativos, fiestas y celebraciones, colaboración en tareas educativas:

**Informes:** En estos documentos se trata de informar por escrito de la evolución seguida por el alumno a lo largo de un trimestre o un curso y de la valoración de su

proceso de aprendizaje. Es conveniente que se utilice un lenguaje asequible, no centrarse exclusivamente en los aspectos de contenidos académicos, sino que es necesario que se haga referencia también a los aspectos relacionales y de adaptación social. Tras la entrega del informe podría ser conveniente una entrevista personal para recabar más datos. Las familias, asimismo, pueden solicitar información complementaria personal acerca de lo escrito en el informe.

**Escritos informativos:** Es necesario establecer canales de comunicación que permitan que todos los padres estén informados de las actividades complementarias que se realizan en la escuela.

La información escrita podría ser a través de una revista, notas escritas entregadas a mano, mano, boletín informativo, periódico, pancartas, carteles...

**Fiestas y Celebraciones:** Celebrar fiestas de Navidad, Carnaval, fin de curso... crea la posibilidad de establecer un encuentro entre padres y profesores fuera del horario escolar y/o laboral. Siendo esta actividad una ocasión para que unos y otros se conozcan y posibilite un mejor conocimiento entre unos y otros.

**Colaboración en tareas educativas:** Los padres y las madres, con sus experiencias diversas, sus profesiones, sus habilidades, pueden ser una fuente de información y de conocimiento que demasiado a menudo se olvida. La escuela puede aprovechar de modos diferentes esta experiencia: mediante colaboración en talleres de pequeño grupo, mediante la ayuda en la realización de material necesario, entre otros.

Constituye el nivel mínimo de participación y se refiere a la disposición por parte de la escuela, de suministrar información clara y precisa sobre el sentido de la educación para cada uno de los agentes y estamentos del sistema; acerca del Proyecto Educativo del Centro.

En la institución educativa la mayoría de los padres de familia asiste a la escuela solamente a recoger la boleta informativa de sus hijos, o a consultar sobre el rendimiento de su hijo y muy poco apoya en la gestión de la institución educativa.

### **2.5.2. Colaborativo**

Constituye el nivel más común de participación y se refiere a la cooperación de los padres, en actividades tales como: actos o eventos escolares de carácter social; ayuda en la reparación de infraestructura, equipamiento escolar y material didáctico; apoyo y mediación pedagógica para la adquisición de nuevos conocimientos, hábitos y valores en el hogar y eventualmente a nivel de aula; disciplina de los niños en el hogar y el centro educativo; ayuda en la gestión administrativa (recaudación de fondos para inversión, etc.).

Los padres de familia apoyan colaborando con la cuota de APAFA y con algunas colaboraciones en el aula, pero no se involucran en la participación de las actividades dentro de la institución educativa o en la gestión de la misma.

Respecto de este nivel es importante recordar que cualquier actuación o aporte que realicen los apoderados a nivel personal o familiar, se desarrolla a costa de tiempos personales y familiares. En este sentido la dimensión de voluntariado debiera ser considerada y reconocida como una de las grandes fortalezas y al mismo tiempo de las grandes dificultades para una participación más activa de todo el estamento apoderado en un establecimiento determinado.

En este contexto es que, más que un deber ser para todos recomendamos mirar este nivel como una alternativa más dentro de otras. En la medida se amplíen las opciones de participación y se le evalúe como el resultado de aportes colectivos, la satisfacción del

sistema escolar en este campo será mayor. Para Gubbins (1997) en este nivel se espera aportes particulares y colectivos en distintos ámbitos: de carácter presencial, en términos de asistencia a eventos o actos que se realizan en la escuela; productiva en términos de la reparación de infraestructura, equipamiento escolar y material didáctico, entre otros; pedagógica en términos de apoyo y mediación para la adquisición y consolidación de nuevos conocimientos y valores en el hogar y en muchos casos a nivel de aula; en aspectos relacionados con la disciplina de sus hijos/as en la casa y en el establecimiento; en la gestión administrativa en cuanto a recaudación de fondos para inversión, entre otros.

Esto implica que la escuela se interese y se disponga a abrir espacios para ampliar el abanico de colaboraciones más allá de lo presencial y de los aportes económicos que tradicionalmente realizan los padres. Por parte de ellos, se espera mayor apertura también en términos de disponibilidad de tiempo y compromiso para una colaboración efectiva.

Así mismo Intxausti (2010), asume dos perspectivas. La primera está referida a la naturaleza respecto a la relación familia-escuela, él señala que responde a un esquema de tipo jerárquico en el cual la institución preserva el poder, mantiene una comunicación unidireccional, ignora la diversidad sociocultural y percibe a los padres como problemáticos. Aquí, los docentes buscan la colaboración de la familia para satisfacer sus propias necesidades. La segunda tiene que ver con una visión prospectiva, donde la relación sea más personal e inclusiva, con comunicación bidireccional, centrada no solo en la escolarización y reconocedora de la familia como un aliado, persiga la colaboración mutua enfocada al bienestar de los estudiantes y promueva el desarrollo de proyectos de investigación-acción. Un esquema en el que la escuela y la familia toman

las decisiones y construyen las condiciones para la participación e implicación de los padres, pues estos son percibidos como socios.

La labor educativa consiste en promover un aprendizaje dialógico, centrado en los procesos de interacción y comunicación (entre los miembros de la comunidad educativa), los cuales se orientan al desarrollo humano como expansión de posibilidades y capacidades (Conafe, 2010).

El impulso del aprendizaje colaborativo como una forma de trabajar con niños y adultos enmarca y da sentido a los contenidos, además de que modela interacciones más solidarias, pero las dota de autonomía al avanzar conjuntamente en la expansión de capacidades y competencias (Conafe, 2010).

El trabajo colaborativo es inherente a una convivencia armónica fincada en valores para la democracia y permite establecer una continuidad de actitudes, tareas escolares y apropiación de contenidos entre la escuela y la familia. Este modelo de participación plantea que los integrantes de las familias, en colaboración con las figuras educativas y mediante acciones específicas que resulten relevantes a la comunidad, obtengan resultados significativos utilizando herramientas de comunicación y cooperación a partir de la participación en las actividades que realicen en conjunto (Brown, Collins y Duguid, 1989; Lave y Wenger, 1991; Greeno, 1998; Wenger, 2001).

La participación dinámica, colaborativa e incluyente de los estudiantes, las familias y las figuras educativas en las acciones de seguimiento del modelo contribuye también en la creación de una comunidad educativa cohesionada y donde haya consenso en cuanto al modo de proceder. Todos los involucrados tienen la legítima oportunidad de influir en la creación de un discurso democrático en el que se aborde lo que realmente



sucede en los procesos de aprendizaje en el aula y el hogar, así como en los procesos de gestión escolar (Darling-Hammond, 2002).

La intervención de las familias en la gestión escolar y en los procesos de aprendizaje y desarrollo configuran la corresponsabilidad de los padres de familia y miembros de la comunidad mediante la participación dinámica, colaborativa e incluyente. Se trata de una participación dinámica porque las acciones y formas de intervención pueden ser variadas y deben ser flexibles, y es colaborativa e incluyente porque el binomio familia-escuela comparte objetivos, necesidades y potencialidades orientados a generar juntos las mejores condiciones de posibilidad para que todos los estudiantes consigan logros de aprendizaje cada vez más altos. (Castro, 2012)

Hampton (1983) identifica este tipo de liderazgo como participativo y lo describe como aquel que le da importancia tanto a la tarea como a la persona. Para Bolívar, el liderazgo participativo dota de voz a los colegiados escolares y permite la corresponsabilidad por las acciones emprendidas, al instaurar en las escuelas una cultura con parámetros internos para lograr el bien común como cualidad del grupo. Esto no implica que el director pierda su liderazgo, simplemente éste se vuelve más efectivo cuando logra que todos participen en igual medida, conlleva un cambio en las relaciones de poder y en el control social a la hora de la toma de decisiones; así se refuerza la autonomía y el autoaprendizaje, formando organizaciones que aprenden orientadas hacia la mejora.

Promover la convivencia en la escuela es una tarea que involucra a toda la comunidad educativa, no es responsabilidad sólo de uno o algunos de sus miembros (directores, jefes de estudio, docentes, auxiliares, tutores, alumnos, etc.), sino que es resultado de acciones y valores compartidos por toda la comunidad en el vivir cotidiano.

Sólo cuando hay coherencia entre los valores educativos que propone la escuela, los que desarrolla la familia y los que están presentes en la opinión pública, los alumnos asumirán como apropiadas las normas a asumir (Benites, 2011).

### **2.5.3. Consultivo**

Para este nivel se requiere la puesta en práctica, por la escuela o la asociación de padres, de instancias de consulta sobre diversos temas: programas de innovación, fuentes de financiación complementaria, relaciones para el intercambio de experiencias con otros centros, extensión del asociacionismo mediante federaciones y confederaciones de padres de alumnos, etc.

En esta dimensión es donde la mayoría de los padres de familia no aportan sus ideas cuando se les solicita ya sea por parte del director o por parte de la asociación de padres de familia.

Así como el nivel de colaboración puede ser amplio y diverso, Flamey, Gubbins y Morales (1999) creen conveniente que el nivel de consulta puede presentar algunos sub-niveles relevantes de tomar en cuenta y valorar como ámbitos progresivos para una participación cada vez más activa de los padres. El primero de ellos alude al hecho de realizar acciones por parte de la escuela, con el propósito de recabar opiniones que servirán de insumos al sistema escolar para la planificación, diseño, ejecución y evaluación de acciones a nivel de la convivencia escolar, gestión pedagógica, gestión administrativa u otro ámbito de interés para la escuela y/o los padres de familia. La escuela abre la posibilidad de que los padres emitan su opinión, pero no está obligada a ejecutar la decisión de éstos; puede optar por su propia decisión. Mientras que, el segundo sub-nivel no sólo se interesa por pedir opiniones sino las instancias correspondientes la incorporan a los procesos de toma de decisiones institucionales

impactando en el diseño y ejecución de acciones de carácter pedagógico, administrativo o de otro tipo.

Pues entienden la consulta como aquel mecanismo que se constituye sobre la base de opciones abiertas para los padres, de manera de recabar opiniones y sugerencias desde ellos y evitando al máximo el uso de técnicas que contemplen alternativas predefinidas por las instancias que detentan mayor poder en la escuela. En este segundo caso, se trataría más bien de mecanismos de ratificación más que de consulta efectivamente participativa. Así, muchas veces los padres tienen la sensación de “tomar decisiones”, sin embargo, dichas alternativas fueron en la práctica preseleccionadas por la autoridad, o resultan ser tan dicotómicas que la elección de una por sobre la otra resulta ser casi predecible.

También es fundamental comprender que la comunicación se inicia escuchando a los niños, niñas y jóvenes, a sus familias y comunidades, como una de las claves para la educación reconocidas por el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (idep, Bogotá, 2013, p. 3).

Para Bolívar, el liderazgo participativo dota de voz a los colegiados escolares y permite la corresponsabilidad por las acciones emprendidas, al instaurar en las escuelas una cultura con parámetros internos para lograr el bien común como cualidad del grupo. Esto no implica que el director pierda su liderazgo, simplemente éste se vuelve más efectivo cuando logra que todos participen en igual medida, conlleva un cambio en las relaciones de poder y en el control social a la hora de la toma de decisiones; así se refuerza la autonomía y el autoaprendizaje, formando organizaciones que aprenden orientadas hacia la mejora.

El asesoramiento comunitario quiere contribuir a hacer realidad una educación que intencionadamente eduque ciudadanos y ciudadanas que trabajen por el bienestar general de la humanidad y de nuestro planeta y vivan la experiencia, a través de la reorganización deliberada de las prácticas pedagógicas y de las instituciones educativas, de la interdependencia que existe entre las vidas de todos los seres humanos. (Goodman, 2000)

El asesoramiento comunitario podría ofrecer alternativas en los tres planos vitales en los que se extiende el aprendizaje: sentido (nos ayuda a interpretar, descodificar los mensajes de nuestra cultura), identidad (nos ayuda a configurar una imagen de nosotros/as mismos en relación con el género, la etnia, la nacionalidad, la cultura, la clase social, la orientación sexual, etc.), y posibilidad (nos ofrece una imagen de lo que podemos alcanzar en nuestro desarrollo individual y colectivamente). Por ejemplo, podría incitar a la reflexión sobre las orientaciones asumidas en cada plano por cada institución educativa y estimular su posible modificación para desarrollar una noción de aprendizaje más acorde con la persecución de la comunidad ética. (Rodríguez, 1996)

Como «consumidores» también pueden intervenir los padres en la educación escolar de sus hijos: en este caso, el alcance de su intervención viene dado, básicamente, por su capacidad para elegir el centro escolar y, llegado el caso, la salida del mismo, capacidad cuyo ejercicio llevaría a que los centros escolares, en competencia unos con otros, procurarían prestar servicios con la mayor calidad posible, tras rendir cuentas ante los padres. (Vicent, 2000)

Promover la convivencia en la escuela es una tarea que involucra a toda la comunidad educativa, no es responsabilidad sólo de uno o algunos de sus miembros (directores, jefes de estudio, docentes, auxiliares, tutores, alumnos, etc.), sino que es

resultado de acciones y valores compartidos por toda la comunidad en el vivir cotidiano. Sólo cuando hay coherencia entre los valores educativos que propone la escuela, los que desarrolla la familia y los que están presentes en la opinión pública, los alumnos asumirán como apropiadas las normas a asumir (Benites, 2011).

## **2.6. Toma de decisiones en relación a objetivos, acciones y recursos**

Esta dimensión es uno de los niveles más altos de la participación de los padres, ya que deben tener impacto en la mayor calidad y equidad del sistema educacional. Por lo que, este nivel al igual que el nivel de Consulta, puede ser categorizado en sub-niveles, considerando el tipo de influencia y las responsabilidades que adoptan las partes involucradas. El primer sub-nivel puede ser descrito como aquel en que uno o varios representantes del estamento apoderado asisten y participa con derecho a voz y voto en las instancias máximas de toma de decisiones de la escuela. Estas pueden ser mesas de negociación, consejos o comisiones para la toma de decisiones en los distintos ámbitos del quehacer de la escuela. Llegados a este nivel, se esperaría que los padres puedan plantearse en forma propositiva, debidamente informada y capacitada, superando la sola demanda. Surge en este nivel la problemática de cómo se eligen los representantes de los padres para que ellos lleven a niveles más altos de decisión las reales inquietudes de sus representados. Y un segundo sub-nivel y de carácter más avanzado, es aquel que permite a los apoderados asumir responsabilidades o cargos a nivel de la gestión administrativa o pedagógica de la escuela. Por ejemplo, a nivel de programas o proyectos innovadores, consejos directivos, otros.

Sin embargo, por lo general, esta toma de decisiones suele estar circunscrita a un ámbito muy restringido del quehacer de la escuela.

En un primer subnivel consiste en incorporar, con derecho a voz y voto, a uno o más representantes del estamento de los padres en las instancias máximas de toma de

decisiones del centro educativo: Consejo Escolar de Centro, Comisión Económica, Comisión de Convivencia, Comisión de Admisión de Alumnos, etc.

Los padres de familia que asisten a la escuela en su mayoría son madres de familia pero que carecen de la capacidad de tomar decisiones en su mayoría cuando se le pide tomar decisiones sobre la gestión, se abstienen porque tienen que consultar con el esposo y casi no se llega a acuerdos para direccionar la gestión de la institución educativa

Según Medina (1988) la participación en la vida escolar no debe ser de forma indiscriminada y sin tener en cuenta las capacidades y competencias que posea la persona, esto es sin desmedro de una participación consultiva, más no decisoria.

Debemos entender la participación como la intervención de un individuo o grupos de personas en la toma de decisiones que los afecten para la obtención de un objetivo común, compartiendo para ello con los métodos y técnicas adecuados y asumiendo las responsabilidades que conlleve las mismas (Gento 1994).

## **2.7. Teorías relacionadas con gestión educativa**

### **2.7.1. Teoría de la Gestión Estratégica**

Según las Declaraciones de la UNESCO (ONU, 2000) se enfatiza destacar los nuevos roles de los sistemas educativos, cómo la escuela debe ampliar sus vínculos con la comunidad, la necesidad de que los estudiantes se formen como ciudadanos más plenos, que estén preparados para enfrentar los desafíos de este siglo y que se desarrollen en ellos valores propios de una comunidad democrática, equitativa y justa. (UNESCO, 2010)

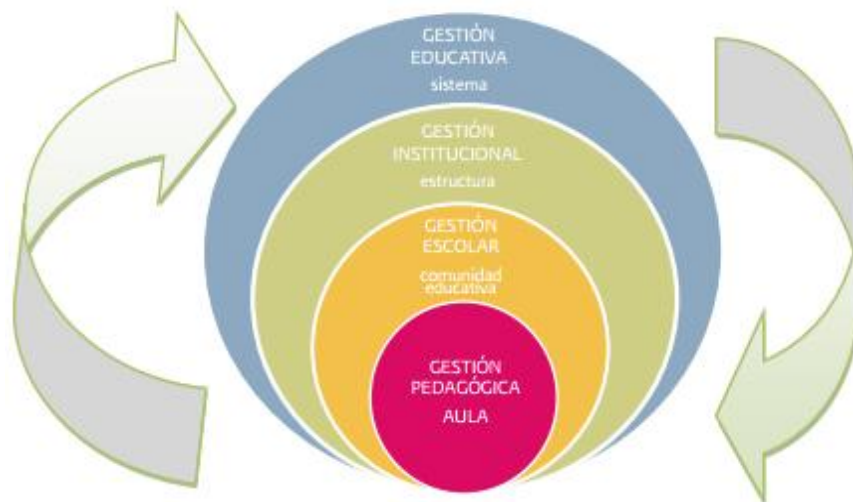
A la escuela no le basta con ser eficiente, debe además ser eficaz. Ambas categorías son indispensables y complementarias y hoy se requiere, manejar criterios de

calidad para que la escuela responda a las necesidades que satisfagan a la comunidad educativa, de acuerdo con los criterios de pertinencia. Estos cambios solo se logran si se transforman los estilos y las estrategias de dirección en los diferentes niveles, en especial, la escuela, dándole una nueva orientación a las formas tácticas y operativas, en el mediano, corto y largo plazo, con un enfoque estratégico. (Ortiz, 2010)

De acuerdo con el IPE-UNESCO (2000), el enfoque estratégico comienza con la reflexión y la observación del proceso a desarrollar, comprendiendo lo esencial y determinando las estrategias que aseguren el logro de los objetivos. De esta manera, la planeación educativa implica pro actividad, participación y un fuerte compromiso social.

Según este enfoque, los centros escolares y las demás estructuras del sistema educativo exploran qué se espera de éstos; los primeros, en cuanto al desarrollo del aprendizaje y al logro de los propósitos educativos en todos los estudiantes; y las segundas, en la satisfacción de expectativas de la sociedad en el marco educativo.

En cambio, el Programa Educación de Calidad (2009) la gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema: gestión institucional, gestión pedagógica y gestión escolar, las cuales se representan en el gráfico siguiente:



*Fuente: Modelo de Gestión Educativa Estratégica, 2009, p. 43*

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO (2000), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Es decir, la gestión educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Contiene, por lo tanto, a las tres categorías de gestión señaladas, ya que en conjunto forman parte del sistema educativo. Y para que una gestión educativa sea estratégica, ha de concretarse a partir de ciclos de



mejoramiento constante de procesos y resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación.

La gestión educativa estratégica es, entonces, una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas (Posner, 2000).

### **2.7.2. Teoría de Sistemas**

Cualquier conjunto de partes unidas entre sí puede ser considerado un sistema, desde que las relaciones entre las partes y el comportamiento del todo sea el foco de atención. Es difícil decir donde empieza y donde termina determinado sistema. Los límites entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad. De la definición de Bertalanffy, citado en García (2009) según la cual el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, se deducen dos conceptos: el de propósito y el de globalismo. Esos dos conceptos reflejan dos características básicas de un sistema. Las demás características dadas a continuación se derivan de estos dos conceptos:

1. Propósito: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Las unidades o elementos, como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

2. Globalismo: todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, con mucha probabilidad producirá cambios en las otras unidades.

3. Entropía: esto es la tendencia que los sistemas tienen al desgaste, a la desintegración, para el relajamiento de los estándares y para un aumento de la aleatoriedad. A medida que la entropía aumenta los sistemas se descomponen en estados más simples.

4. Homeostasia: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema, esto quiere decir la tendencia de los sistemas a adaptarse con el fin de alcanzar el equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente.

## **2.8. La Gestión Escolar**

Se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. (Rendón, 2009)

Desde esta perspectiva podemos decir que los padres de familia forman parte de la gestión escolar y que deben estar a la expectativa del avance de sus hijos y apoyar para cumplir con sus expectativas tanto en la escuela como fuera de ellas.

El ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la 'forma' peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica. (SEP, 2001)

De acuerdo con Loera (2003), se entiende por gestión escolar el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros,

personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

Diversos diagnósticos sobre la educación peruana, destacan que uno de los desafíos mayores que afectan los procesos y resultados educativos tiene su origen en las dificultades de gestión. Al respecto, Cardó (s/f, citado en Díaz, 2014) comenta que “sucede muchas veces que los problemas y causas que explican una determinada situación están bien identificados, al igual que las medidas para su enfrentamiento; pero, por diversas razones, los objetivos propuestos no logran alcanzarse” (p.17). Ya que, limitaciones de planificación, capacidades técnicas, gerencia, logística e incluso apresuramiento en la ejecución de las medidas, son entre otros factores que se atribuyen a una cuestionada gestión en todos los niveles de la administración educativa.

En el caso particular de la gestión educativa los problemas pueden asociarse a dos tipos de razones: las que se originan al interior de las I.E. y las que son el producto de normas o políticas que las instancias de gestión central o regional establecen. En el primer caso, factores como la calidad y el liderazgo de la dirección, la claridad de la misión y visión, el clima escolar, los procedimientos y recursos empleados, son entre otros factores determinantes en los logros o limitaciones que puede presentar el desempeño de una institución de enseñanza (Díaz, 2014)

Ahora bien, para Fernández, Álvarez y Herrero (2002) la gestión se define como “un proceso que comprende determinadas funciones que debe ser llevada a cabo para lograr los objetivos” (p.75). Por ende, es el gestor (en el caso de Educación, el director) la persona que moldea y diseña el modo de funcionamiento de un centro educativo; es

decir cómo se debe organizar para conseguir las metas. Por lo que, en los indicadores de la gestión se trata de reflexionar sobre la forma cómo se organiza para conseguir ser una organización eficaz en el empleo de recursos y el logro de los objetivos.

Asimismo, la gestión como proceso, para Crosby (1997, citado en Fernández, Álvarez y Herrero, 2002) estaría constituida por “determinadas funciones y actividades que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la organización” (p. 84). En tal caso, la gestión se puede considerar como disciplina donde se estudia un cuerpo de conocimientos susceptibles de aprendizaje; ese cuerpo de conocimientos está formado por una serie de principios, conceptos y teorías que sirven de guía para proyectar en la práctica de la gestión de las organizaciones y lograr los objetivos propuestos.

De igual modo, es importante recordar que la gestión escolar empezó a vincularse a la calidad de la educación cuando se comenzó a cuestionar los resultados obtenidos en la investigación educativa, entre los años cincuenta y ochenta, relativos al influjo prácticamente determinista que ejercen las condiciones socioeconómicas y culturales externas en el aprendizaje de los alumnos. Por lo que, Schmelkes (2002) menciona que el concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye; ya que la organización escolar es, junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. Por ende, la gestión requiere siempre un responsable; y para que esta gestión sea adecuada, dicho responsable ha de tener la capacidad de liderazgo, el cual debe estar vinculado con el quehacer central de la escuela, que es formar a los alumnos. Pero la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y la hace participar en las relaciones que, a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa.

Por tanto, la gestión escolar implica, entre otras cosas, el grado en que el director es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diversas formas de lograr adecuadamente el objetivo institucional, es decir la formación de los alumnos. Dichas formas tienen que ver necesariamente con la manera como se tomen las decisiones y, sobre todo, con el tipo de interrelaciones que la I.E. promueva, favorezca, acepte, tolere, rechace o sancione. Todo esto va conformando una imagen interior y exterior de la escuela, con la cual han de identificarse toda la comunidad educativa.

Por otro lado, Lavín y Solar (2004, citado en Cuglievan y Rojas, 2008) ofrecen una definición de gestión escolar integral adecuada a los procesos de gestión que se vienen dando en el marco de la autonomía escolar. Para dichos autores es “aquel proceso que articula las múltiples instancias de la vida escolar con una direccionalidad, la cual es lograr aprendizajes significativos en los alumnos” (p. 303). Ellos se basan en la autonomía, ya que exige nuevas formas de interacción entre los distintos actores educativos, así como canales de información eficiente y funcional; pues tanto los directivos y docentes como los otros actores, tengan presencia en la toma de decisiones. Bajo este enfoque, la idea es que las decisiones sean consensuadas y que tengan como fin mejorar la calidad educativa, adecuando la gestión y las prácticas escolares a las necesidades, fortalezas y potencialidades de cada escuela. Se busca, por lo tanto, conseguir una gestión participativa que involucre a los diversos actores educativos.

Reafirmando lo dicho anteriormente, Casassus (2000) señala que un aspecto importante de la gestión educativa, es la que describe como la *emergencia de los sujetos*. Porque la relación se da con el reconocimiento de la participación de todos los actores educativos en el proceso de gestión. Pues se trata de no contemplarlos como elementos pasivos que deben ser administrados o “manejados”, sino como personas, individualidades autónomas con voluntad y poder de acción. Bajo esta perspectiva, su

compromiso, convicción y cooperación son importantes para que los propósitos de la gestión se realicen.

De esta manera, conocer la organización escolar y el proceso de autonomía implica enmarcar este proceso en la comprensión de las dificultades y limitaciones reales en la participación y, por ende, en la gestión, y también las resistencias culturales que, en muchos casos, inclinan la balanza hacia una situación en la que se restringe la participación en la gestión. Por esta razón, es importante reconocer que los procesos dinámicos de la gestión escolar implican tensiones entre el contexto normativo, el contexto cotidiano y la interacción entre los actores.

## **2.9. Importancia de la gestión escolar**

La gestión escolar es importante porque garantiza la participación de los padres de familia en la gestión garantizando un buen servicio educativo acorde a las necesidades de los estudiantes y de la comunidad, es una forma de hacer frente a la crisis educativa y estructural del estado, exigiendo a las autoridades la equidad en el gasto y la calidad de los servicios educativos que se brinda, además que plantea el gran desafío, el de la gestión democrática para una educación de calidad para todos. (Sander, 1996)

La gestión escolar permite la participación de los padres de manera democrática en la gestión educativa la escuela, el trabajo con sus hijos y el apoyo al docente, en instituciones rurales como la nuestra donde carece de personal el padre de familia es un aliado importante para la gestión.

## **2.10. Enfoques de gestión**

A lo largo de la historia se han producido diversos aportes conceptuales acerca de la gestión en general, y de la educativa en particular; de los cuales se ha podido diferenciar algunos enfoques relevantes. Por tanto, considero oportuno comenzar

explicando dichos enfoques, ya que aún tienen aplicación en la gestión educativa. Alvarez (2012) las resume en:

### **2.10.1. Enfoque burocrático**

Aparece en la segunda década del siglo pasado, con los aportes teóricos del sociólogo alemán Max Weber (1864-1920), a partir de sus aportes teóricos sobre el fenómeno de la burocracia. Este inherente al estudio de la organización y funcionamiento de las Instituciones, básicamente estatales, que es donde se presenta con mayor incidencia. Por otro lado, como este enfoque ya ha sido estudiado y su aplicación es vigente, incluso en las entidades educativas, con mayor énfasis en las estatales; Alvarado presenta una serie de características que a juicio de muchos críticos limitan su eficacia. Entre ellas tenemos: la *excesiva normatividad* para regular prácticamente todos los procesos administrativos y aún pedagógicos, por ende el *apego irrestricto* a la aplicación de cada una de las normas durante o para la ejecución de cada proceso o acto administrativo o pedagógico; el *predominio de la formalidad* en las relaciones personales e institucionales; las *estructuras jerárquicas rígidas* conducen a una verticalidad en las relaciones funcionales, es decir en consonancia con esta características las decisiones se basan solo en la jerarquía, solo “los de arriba mandan” sin tomar en cuenta el aporte de los “de abajo”; al no haber lugar para la discrecionalidad, con mucha facilidad se cae en la *rutina* y a causa de esto en la *mediocridad*.

Por lo cual, considero que este enfoque tiene sus ventajas y desventajas en el ámbito educativo. En principio, una limitación porque el burocratismo ha sido cuestionado por las rigurosas normas que planteaba para el proceso de gestión en general, por lo que implicaba una inadecuada aplicación. Sin embargo, por más

discutido que haya sido, no podemos dejar de lado mencionar algunas de sus bondades aplicadas a la gestión educativa, ya que las Instituciones Educativas requieren de ciertas normas o reglas que regulen su funcionamiento, dado que sin estas normas las organizaciones serían un caos. Desde esta perspectiva, este enfoque posibilita al estudio de la formulación y aplicación de los distintos tipos de normas que son necesarias para cumplir con los objetivos institucionales.

### **2.10.2. Enfoque conductista**

Surge a partir de la tercera década del siglo pasado, con Abraham Maslow (1908-1970), como consecuencia del auge de las ciencias de la conducta y en respuesta al enfoque mecanicista de la teoría administrativa clásica vigente hasta entonces. Así mismo, con este enfoque se pretende dar respuesta a una serie de inquietudes que hasta entonces consideraban que el ser humano no era más que un simple recurso laboral. Por ello, mediante este modelo se postula que: el hombre es un animal social lleno de una serie de *necesidades* que satisfacer; es un ser biológico dotado de un *sistema síquico*; a diferencia de otros seres vivos, tiene capacidad para *articular lenguaje con raciocinio abstracto*; está dotado de aptitudes para *aprender y cambiar* hacia mejores niveles; su comportamiento está orientado por *objetivos* variados; se caracteriza por un *patrón dual* de comportamiento (coopera o compite, por ejemplo); y *pone énfasis en la atención del comportamiento* humano dentro del contexto organizacional.

Por consiguiente, basándose en estas características de los seres humanos, que se ponen de manifiesto al interior de las organizaciones, es que los conductistas plantearon diversas técnicas administrativas, tendientes a humanizar el trabajo y así poder generar un mayor bienestar humano en el mundo laboral. Las cuales son: la aplicación de diversas *estrategias de motivación* a efectos de generar conductas favorables para un



desempeño más eficiente; la práctica de las *buenas relaciones humanas* entre todos los trabajadores, como garantía de tranquilidad o salud emocional y desarrollo personal; la apertura de *canales de comunicación* como mecanismo básico para las buenas relaciones humanas como para una eficiente gestión institucional; la aplicación de diversos *incentivos y beneficios*, en reconocimiento al aporte del trabajador al que tiene derecho y con los que se puede motivar aún más la conducta del personal; y la adopción de estilos de directivos más próximos a los *estilos de liderazgo democráticos*, que son los mejores resultados logran en la conducción de colectivos laborales.

Por lo tanto, al igual que el enfoque burocrático, este también ha sido cuestionado, desde ópticas ideológicas marxistas. En el sentido, que eran técnicas generadas por el capitalismo para manipular a la clase trabajadora en beneficio exclusivo de los intereses patronales. Al respecto, considero que detrás de este enfoque había un interés laboral, más que humanizado; si bien es cierto propusieron una serie de técnicas para humanizar el trabajo, solo lo hacían para que las personas se sientan a gusto y se “esfuercen” en trabajar, por ende, el beneficio laboral crecerá. Aparentemente, se preocupaban por el bienestar del trabajador, pero en realidad tenían un interés económico.

### **2.10.3. Enfoque sistémico**

Surge por la década de los cincuenta del siglo pasado, tomando como referencia los trascendentes aportes del biólogo alemán L. V. Bertalanffy (1901- 1972), creador de la teoría de los sistemas aplicado al campo de la biología. Con este nuevo enfoque se recurre a la necesaria interdisciplinariedad en la administración de cualquier organización, dada su complejidad, superando así los principios intelectuales dominantes de la época (reduccionismo, pensamiento analítico y mecanicismo) por los

de integración, interdependencia e interacción holística, que son características de todo sistema; con mayor razón en los sistemas sociales y abiertos, como es el educativo.

Del mismo modo, señala Álvarez, que muchos de los aportes de este enfoque lleva a la conducción de las I.E., entre las que se puede destacar: permite identificar y tener una visión integral de todos los elementos constitutivos del sistema y que están directamente relacionados entre sí; el visualizar la interrelación de los elementos primarias, favorece el análisis y manejo de la interacción holística que se da entre ellos; ésta a su vez permite obtener resultados sinérgicos, es decir resultados muy superiores a los obtenidos parcial o individualmente; entre otras.

En definitiva, considero que, aplicando este enfoque al sistema educativo, es inadecuado ya que no se puede definir al estudiante como un instrumento, capaz de ser manipulado durante el proceso educativo. Además, el acto educativo al ser permanente, no puede dar productos definidos, argumento que es refutado por la misma teoría pedagógica mediante su principio de educación continua o de educabilidad del ser humano. Como refiere Álvarez (2012) “la misma ciencia demuestra que nada es absoluto o perfecto, con mayor razón los procesos mentales, como es el caso de la educación, que se desarrolla a lo largo de toda la vida” (p.72).

#### **2.10.4. Enfoque gerencial**

Sin dejar de reconocer el notable aporte de Peter Drucker (1909-2005), precisa Álvarez que ya anteriormente Burnham, conjuntamente con Benet, fueron los autores verdaderos; a partir de sus aportes acerca del despegue de la ciudad de Chicago. No obstante, Drucker escribió un libro cuya tesis manifiesta que ni el capitalismo ni el socialismo tendrá larga duración y que el sistema del futuro será el gerencialismo y la nueva clase dirigente del mundo serán los administradores. Ya que, es una actividad

trascendente para el desarrollo de las organizaciones empresariales y dentro de ellas, las orientadas a las actividades educativas.

Tratando de aproximar este enfoque al campo educativo, se establece una serie de premisas que sustentan la propuesta: la I.E. reúne los mismos elementos y condiciones para su eficaz funcionamiento; ambas instituciones (educativa como empresarial) requieren de un ente que se capaz de conducirlos adecuadamente a fin de llegar a los resultados deseados; ambas entidades tienen plena aplicación y vigencia la mayoría de conceptos, teorías, enfoques y técnicas propias de la teoría administrativa; la medición que se aplica se hace en términos del logro de resultados y no del simple cumplimiento, es decir calidad y no solo cantidad; y supone una actitud emprendedora, innovadora, audaz y especializada de partes de quienes dirigen dichas instituciones.

Por tanto, este enfoque no puede ser ajena a las entidades educativas. En cuyo caso, lo que se busca son los resultados de orden cualitativo, es decir un incremento en el nivel de aprendizaje de los estudiantes. Además, el director como líder pedagógico, porque él es el que orientará la gestión de la I.E. Como menciona Álvarez, los que más han promovido este enfoque en el campo educativo ha sido los organismos financieros como el Banco Mundial, pues un hecho evidente el otorgamiento de créditos, por primera vez al sector educativo, para capacitar a directores de Instituciones Educativas en técnicas gerenciales.

#### **2.10.5. Enfoque estratégico**

Este enfoque surge como consecuencia de las exigencias propias de la dinámica del mundo empresarial, por George S. Steiner, motivado por los constantes cambios mundiales incesantes en todos los órdenes, sobre todo tecnológicos, sociales y laborales; los cuales, a su vez, como consecuencia de la globalización, han devenido en agresivos

fenómenos competitivos entre instituciones y países. En el campo educativo surge a partir de los noventa.

Por lo que, puede considerarse como una de las innovaciones más trascendentes dentro de la tecnología administrativa actual, pues la aplicación ha revolucionado el concepto y la praxis empresarial, y para Álvarez genera una vertiente impensable del desarrollo desmesurado del “comercio educativo”. Por ende, dentro de sus fortalezas más relevantes son: una *visión futurista*; para efectos de su proyección futurista el diagnóstico rebasa los análisis internos tradicionales; la técnica de la matriz *FODA* que no solo supera el análisis lógico de hecho-causa efecto-solución de la planificación tradicional, sino que constituye un instrumento clave para determinar el posicionamiento actual de la empresa; y esta metodología posibilita no solo el crecimiento sino también el desarrollo institucional, que es lo que más preocupa en términos sociales, sobre todo en el campo educativo.

Por lo tanto, el enfoque estratégico aporta al campo educativo, en la medida que toda Institución tiene una visión compartida, es decir la comunidad educativa es responsable de cumplir con los objetivos planteados en el Proyecto Educativo Institucional; este a su vez consta de un diagnóstico que es el estudio interno y externo de la I.E: Foda. Lo cual este enfoque también lo propone, ya que constituye un instrumento que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas sobre la situación actual de la escuela, con el fin de conocer plenamente sus posibilidades de desarrollo, innovación y competitividad para el logro de la Misión Institucional.

## **2.11. Dimensiones de la gestión escolar**

Para la UNESCO(2010) Las dimensiones de la gestión son el marco donde cobran vida, se relacionan y resignifican, tanto los aspectos señalados en los Estándares de Gestión para la Educación Básica, como los rasgos inherentes a los componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Es, precisamente, a través de estas “ventanas” por donde se puede observar la dinámica, interactiva y vertiginosa de la realidad educativa desde lo institucional, lo escolar y lo pedagógico.

Una premisa fundamental en el proceso de cambio es entender lo que sucede al interior de la escuela, para poder decidir qué procesos deben permanecer en ésta, cuáles deben ser cambiados, cuáles eliminados y qué cosas nuevas se requiere hacer. La dinámica escolar es compleja y es poco probable que se identifiquen los elementos señalados si se intenta ver la totalidad de lo que sucede en ella, por lo que es necesario analizarla por partes. Una manera de hacerlo es establecer particiones a esa totalidad con diferentes criterios, que pueda ser subdividida en fragmentos más pequeños que permitan emitir juicios de valor y tomar decisiones claras. Es por ello que la realidad escolar se clasifica en dimensiones. Éstas son, desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela (Programa Educación de Calidad, 2009).

En este caso, las dimensiones a través de las que se propone hacer el análisis son cuatro: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social comunitaria. A continuación, se describen los contenidos que caracterizan a cada dimensión, los que habrá que considerar y valorar a fin de identificar la situación prevaleciente de cada escuela.

### **2.11.1. Pedagogía curricular**

Para esta dimensión según SEP (2006), señala que:

[...] permitirá reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Para ello, se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo lo que representan ambos conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico.

Se propone la revisión de los factores que se relacionan fuertemente con ellos, como son la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, entre los más importantes (p.20).

Además para UNESCO (2010), toda metodología didáctica (proyectos de aula, centros de interés, secuencias didácticas, prácticas escolares, unidades de trabajo, entre otras), para generar buenas prácticas docentes y para detonar el desarrollo de competencias en los estudiantes, debe considerar características como:

- a) Las capacidades, estilos y ritmos de aprendizaje de los alumnos.
- b) La selección y priorización de contenidos curriculares relevantes.
- c) El contexto social e intercultural.
- d) El clima escolar y el ambiente del aula.
- e) La acción del profesor en su diario hacer.
- f) Sentido y la perspectiva.

Para abordar la gestión pedagógica es necesario entender lo que es la gestión educativa, entendida ésta como: "la capacidad de análisis de la realidad, toma de decisiones y formulación de planes y proyectos educativos de corto y mediano plazo" (Palacios et al. 1993:121). De esta manera la gestión educativa debe ser la encargada de

viabilizar, controlar y resolver los diferentes problemas que se presentan dentro y fuera del aula, involucrando a todos los agentes que conforman la comunidad educativa a nivel interno (padres de familias, estudiantes y profesores) y respecto a la estructura externa (líderes comunitarios, organizaciones sociales, ONGs).

Así mismo, es necesario entender el ámbito de la gestión pedagógica, la cual "es un concepto pertinente a la escala de las unidades escolares; las escuelas singulares son al mismo tiempo su condición de posibilidad y su ámbito de existencia" (Gimeno 1992:107). La gestión pedagógica cobra vida en el aula a través de la escuela, los docentes y administrativos. Los actores mencionados deben tener en cuenta: La responsabilidad de su propio plan de trabajo y de la gestión de su plantel desde la organización del año escolar, de la jornada de trabajo, del ordenamiento del contenido, de la selección de los materiales didácticos, de las formas de integración del currículum. (Namo De Mello & Da Silva 1992:59-60).

Ruiz (2009) explica que la relación entre pedagogía y currículum deriva del reconocimiento, en primer lugar de que cada modelo pedagógico puede generar una propuesta de currículum diferente; y en segundo lugar, de reconocer que en todos los casos el currículum debe convertirse en un curso de acción pedagógica que implica un plan de formación. Eso es precisamente la opción educativa centrada en las competencias, un plan de formación que, como todo plan verdadero de formación, responde a determinada concepción acerca de cómo se propiciará el acercamiento a los conocimientos y a los saberes, cómo son las experiencias, las actuaciones, las secuencias para favorecer esa actuación y todo lo que ha de integrarse para arribar a las objetivos institucionales

Así mismo el Ministerio de Educación (2011) esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la I.E y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje, a través del currículo escolar. La concepción incluye la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

En contraste, el Programa Escuelas de Calidad (2009) señala que esta dimensión se refiere al trabajo que se realiza en el aula; y, como su nombre lo indica, analiza la relación que tiene el docente con los contenidos curriculares, la forma en que transmite conocimientos, desarrolla habilidades y destrezas en sus alumnos y establece un conjunto de valores al interior del aula. Además, agregar a diferencias de los autores mencionados anteriormente las formas de hacer e interactuar entre maestro, alumno y padres de familia, para desarrollar las competencias de los estudiantes y tener una estrecha relación con la gestión pedagógica que se realiza en la escuela.

Es decir, revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza puede llevar a reconocer la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente. Entonces, las formas o estilos que se aplican para enseñar a los alumnos muestran el concepto que tiene cada uno sobre lo que significa enseñar, por ende determina las formas que se ofrecen a los estudiantes para aprender. Por tanto, los profesores son los responsables de crear las condiciones que favorecen la construcción de aprendizajes en sus alumnos, a partir del conocimiento que tienen de ellos y de sus necesidades. Y para evidenciar las



formas o estilos de enseñanza de cada maestro, pueden apreciarse en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente; conviene revisarlos y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender.

#### **a) Currículo escolar**

En la actualidad la mayoría de los maestros trabaja cotidianamente con el currículo. En gran medida, el desempeño docente tiene que ver con planificación, ejecución y evaluación del currículo. Muestra de ello, Chiroque (2004) menciona que los maestros diariamente buscan que los estudiantes aprendan algún tema. De manera intencional, hacen todo lo posible para que tengan la experiencia de aprender algo nuevo. Así mismo, organizan una secuencia de temas o experiencias de aprendizajes que deben tener los estudiantes. Por ello, para los docentes el tema del currículo es algo que conocen y sobre el cual tienen una experiencia cotidiana.

Por otro lado, Bermejo (2013) de manera más clara, señala que el currículo escolar es una perspectiva global e integradora de la enseñanza que se formaliza en propuestas de diseño y pautas para su desarrollo, su evaluación y mejora, y se concreta en todo el conjunto de actividades que van completando curso a curso la experiencia escolar de los alumnos. Y dentro del concepto caben tanto aquellas actividades intencionales que han sido programadas de manera explícita y consciente para el aprendizaje de los alumnos (currículo explícito), como aquellas actividades no intencionales sobre las que no se tiene control (currículo oculto), que también ocurren en la escuela; son parte de su naturaleza y proporcionan igualmente experiencia a los alumnos. Por su parte, la Ley Orgánica (2006), en su artículo 6, define al Currículo como “a los efectos de lo dispuesto en esta Ley, se entiende por currículo el conjunto de objetivos, competencias básicas, contenidos, métodos pedagógicos y criterios de evaluación de cada una de las

enseñanzas reguladas en la presente Ley”. Por ende, la elaboración del currículo escolar, es tanto una responsabilidad política como una responsabilidad profesional. Por lo que, a la administración y docentes le corresponde tomar decisiones curriculares. Así como, el Estado ha de decidir en la redacción de las leyes educativas cuáles son los elementos culturales que deben ser objeto de trabajo escolar. Los docentes por su parte, han de decidir de qué manera va a trabajar en la I.E. y en sus aulas esos elementos culturales.

Retomando a Chiroque (2004) señala que el currículo es un conjunto de experiencias previstas y deseables de aprendizaje y enseñanza, que se registran en un documento. Estas experiencias permiten que los estudiantes desarrollen nuevos saberes y de esta manera, transformen sus capacidades en habilidades, que les permita responder a las necesidades e intereses individuales y sociales. Y que lo deberíamos entender como: En primer lugar, El currículo supone una intención, porque la educación es una práctica intencional de enseñanza y aprendizaje, es decir se organizan situaciones que tienen el propósito de que los estudiantes aprendan y profesores enseñen; pues todo currículo es una previsión de las situaciones educativas de aprender y enseñar registradas en un documento, por lo que el currículo son las experiencias previstas de aprendizaje y enseñanza. En segundo lugar, el currículo es previsión de las experiencias deseables de aprendizaje, ya que supone un perfil, donde se haya establecido los rasgos deseables que debe tener un estudiante al término de un curso, ciclo, grado, etc.; por ende, debe señalar las experiencias de conocimientos, procedimientos y actitudes que debería tener el estudiante, y esto demanda establecer los rasgos de los alumnos que se busca formar, así como el tipo de sociedad que se busca construir. En tercer lugar, el currículo es previsión de las experiencias deseables de enseñanza, es decir no hay aprendizaje intencional sin enseñanza. Ya que, la enseñanza prevista en el currículo, es un conjunto sistémico de acciones realizadas por los mediadores que permiten promover

nuevos aprendizajes. En cuarto lugar, el currículo y desarrollo de nuevos saberes. Todo currículo es instrumento para que el estudiante aprenda algo nuevo, porque se busca que el niño desarrolle renovados conocimientos, renovadas formas de actuar y renovadas actitudes. Y por último, y no menos importante, el currículo y transformación de capacidades en habilidades. Es la acción educativa que transforma estas capacidades en habilidades, por ejemplo, la capacidad de “ver” se transforma en habilidad de “observar”. En otras palabras, se trata de cultivar habilidades internas en cada estudiante, en la medida que se promueve el desarrollo de sus estructuras cognitivas, afectivo-valorativas y volitivas.

Así mismo, Contreras (1991, citado en Palacios, 2014) hace mención que el conjunto de componentes mínimos que integran cualquier currículo educativo son: *los objetivos, los contenidos, la metodología y la evaluación*. Todos éstos son elementos claves que integran a lo que es un currículo, ya que sin estos elementos el currículo no tendría fundamento.

- **Los objetivos:** son las intenciones que presiden un proyecto educativo determinado, y el conjunto de metas y finalidades en que dichas intenciones se concretan. Los objetivos definen lo que queremos conseguir, el “para qué” de la acción educativa. Van siempre con un fin, cuyo único objetivo es educar; por otra parte, existen otros fines dentro de lo que es el currículo, pero el objetivo siempre debe ser “buscar el educar a los individuos de una institución”(Carretero, 1987).
- **Los contenidos:** tradicionalmente los contenidos eran considerados el aspecto central de la enseñanza y el aprendizaje, sin embargo, no podemos dejar de mencionar que estos están destinados a que el alumno comprenda de una mejor manera. Sin duda en la actualidad, los cambios que se presentan en los diversos sectores de la educación han ido mejorando. Para Chiroque (2004) señala que la

política educativa y las disposiciones emanadas desde el más alto nivel de la administración pública establecen de una manera general cuáles son las enseñanzas mínimas o contenidos básicos comunes y cuáles son los componentes curriculares de obligado cumplimiento. Pero, en el proyecto curricular de cada I.E., lo que hay que hacer es contextualizar y adecuar esas propuestas generales a la realidad en la que está inserto y de la que forma parte el Centro Educativo. Ya que, si los contenidos curriculares no tienen un anclaje con los diferentes factores que configuran las características de los estudiantes, nunca de logrará un aprendizaje significativo.

- **La metodología:** si los objetivos definen el *para qué enseñar* y los contenidos el *qué enseñar*, la metodología podríamos describirla como lo que define *el cómo enseñar*, es decir, constituye aquel elemento del currículum que especifica las actividades y experiencias más adecuadas para que los diferentes tipos de contenidos se aprendan adecuadamente y sirvan, realmente, al desarrollo de las competencias y capacidades que pretendemos desarrollar en el alumnado. Sin duda la metodología te ayuda a tener una planeación de las actividades, es por ello que dentro del currículum debe tener esto dentro de la utilización de la metodología para cada uno de los niveles educativos, y por supuesto que el docente lo lleve a la práctica (Coll, 1986).
- **La evaluación:** como último elemento básico del currículum, aunque no por ello menos importante, tenemos la evaluación. Hace referencia a los procesos de control y reformulación del proceso de enseñanza y aprendizaje. Se dice que en el proceso de enseñanza-aprendizaje, las evaluaciones tradicionales sólo se hacía por medio de un examen. Sin embargo, actualmente se pueden encontrar otros tipos de evaluación, como: la diagnóstica, la formativa y la sumativa; estos tipos de

evaluaciones se logran a lo largo del ciclo escolar, ya que los maestros van tomando en cuenta todos los factores que intervienen en ella.

#### **b) Enfoques curriculares**

Un enfoque curricular según Bolaños y Molina (s/f, citado en Fernández, 2000) es "...un cuerpo teórico que sustenta la forma en que se visualizarán los diferentes elementos del currículo y cómo se concebirán sus interacciones de acuerdo con el énfasis que se dé a algunos de esos elementos"(p.1). En realidad, muchos autores conciben los enfoques curriculares de distinta forma. Algunos los clasifican como psicologistas, academicistas e intelectualistas, tecnológicos, socio-re construccionistas y dialécticos. En cambio, otros los agrupan en enfoques conductistas, globalizadores, de investigación en la acción, constructivistas y de procesos conscientes (Fernández, 2000). Pero, el enfoque que vamos a tomar en cuenta es el de Pérez y Gimeno; ambos describen al currículo como estructura organizada de conocimientos, sistema tecnológico de producción, plan de instrucción, conjunto de experiencias de aprendizaje y solución de problemas.

Según Pérez y Gimeno (1983, citado en Bermejo, 2013) plantea cinco categorías principales en torno a las cuales pueden agruparse las múltiples definiciones de currículo, encontrándose orientaciones teóricas diferentes en cada una de ellas:

- ***El currículo como estructura organizada de conocimientos:*** Participan de esta visión quienes enfatizan la función transmisora de la enseñanza. El currículo es considerado como un cuerpo organizado de conocimientos que se transmiten sistemáticamente en la escuela.
- ***El currículo como sistema tecnológico de producción:*** desde esta perspectiva el currículo se reduce a un documento donde se especifican los resultados pretendidos.

Definidos en comportamientos específicos, es decir el currículo hace referencia a intenciones y no a medios o estrategias.

- ***El currículo como plan de instrucción:*** lo definen como un documento que planifica el aprendizaje. Por ello, establecen una clara distinción entre el currículo y los procesos de instrucción, a través de los cuales dicho plan se materializa. Por tanto, influye los objetivos, contenidos, actividades, estrategias y evaluación. El currículo supone la planificación racional de la intervención didáctica en todas sus dimensiones.
- ***El currículo como conjunto de experiencias de aprendizaje:*** lo conciben como todas las oportunidades de aprendizaje proporcionadas por la escuela. Si el currículo abarca todo lo que el niño aprende en la escuela, se impone considerar las experiencias de aprendizaje no planificadas explícitamente por la escuela; de ahí que se distinga entre currículo explícito, oculto y ausente. Todos ellos ejerce influjos controlados o no en el desarrollo formativo del alumno.
- ***El currículo como solución de problemas:*** se centra principalmente en el análisis de la práctica, la consideración de la singularidad de la práctica para la solución de problemas. También plantean la necesidad de integrar contenidos, métodos, procesos y productos en un estudio unitario y flexible. Deberá, por tanto, proporcionar bases para planificar, evaluar y justificar el proyecto educativo. No debemos olvidar que los problemas del currículo son en gran medida situacionales, y requiere un análisis concreto y soluciones acomodadas a las coordenadas de espacio y tiempo que rodean la experiencia educativa.

Cabe señalar que toda la variedad terminológica planteada apunta hacia cuatro acepciones, como las más significativas: aquellos que consideran el currículo como un conjunto de contenidos culturales referidos a objetivos, conocimientos, programas o

cursos; los que lo juzgan como un plan estructurado de previsión de la acción, en el que se concretan los elementos curriculares; los que consideran el currículo como un conjunto de experiencias; y finalmente los que lo definen como instrumento de cambio social.

### **c) Gestión del currículo escolar por competencias**

Para Chiroque (2004) en el Perú se ha armado un tremendo lío sobre el cambio curricular que se vienen delineando desde el Ministerio de Educación, ya que varios autores quieren retomar el currículo por objetivos, cuando se sabe que los tiempos pedagógicos actuales estarían exigiendo profundizar el trabajo de un currículo por competencias. Además, agrega que la normatividad educativa peruana toma distancia del currículo por competencias, pero tampoco opta explícitamente por un currículo por objetivos. En efecto, los dispositivos del Ministerio de Educación mencionan que como propósitos de la educación se debe buscar que los alumnos adquieran “conocimientos, competencias, actitudes y valores” o que desarrollen “capacidades”. Como se muestra, en estos documentos, se asume el concepto de “competencia”, solamente como una de las dimensiones del aprendizaje: el saber hacer; comenta Chiroque.

Por tanto, este autor cree que ni el currículo por objetivos, ni el currículo por competencias garantizan el lado de las necesidades e intereses de los estudiantes. Sino que depende hacia donde se orientan, es decir a que finalidad socio educativa sirven. En ese sentido, asumen que la finalidad de toda práctica educativa debe ser el formar a los estudiantes para tener *desempeños de cambio*. Desde este enfoque, la función de la educación será que los estudiantes asuman desempeños para cambiarse a sí mismo y a la sociedad. Por lo que, la opción de trabajar por objetivos y/o competencias dependerá del tipo del saber y de lo que sea más conveniente al logro de la finalidad de cambio.

Sin embargo, en la actualidad se sabe que el marco curricular es el que define los aprendizajes que los estudiante deben alcanzar según el ciclo a que pertenecen; por tanto es el documento pertinente sobre el cual se planifican los programas de estudio, los indicadores de logro y los textos escolares. Es decir, el marco curricular establece las competencias para cada ciclo de enseñanza, por ende las capacidades, conocimientos, actitudes y valores que deben ser trabajados en la I.E.

Muestra de ello, Díaz (2014) menciona que hace dos décadas, los países latinoamericanos impulsan la práctica de un currículo basado en aprendizajes por competencias. Es un enfoque diferente al tradicional que trata de superar la enseñanza de contenidos aislados, pues estos solo tienen sentido cuando se articulan en función de aprendizajes que trasciendan el campo de la educación al asociar un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que permitan a la persona desempeñarse con éxito en lo personal, interpersonal, profesional y cotidiano en la sociedad y en el mundo laboral.

Así mismo, comenta el autor que el trabajo en base a competencias demanda que los profesores dediquen suficiente tiempo a la reflexión respecto de cómo transmitir las a sus estudiantes, cómo medir el avance de su adquisición y cómo evaluar su logro. De otro lado, la adquisición de una competencia supone también las socioemocionales; por tanto evaluar el logro de las capacidades, conocimientos y actitudes bajo criterios más cualitativos que cuantitativos. Pues no es una tarea fácil, ya que muchas veces los diseños curriculares no ofrecen las referencias suficientes para realizar la planificación correspondiente en la I.E. Por lo que el esfuerzo que realizará el profesor para evaluar a sus estudiantes dependerá entonces del número de capacidades, conocimientos y actitudes. Así como, para el estudiante el trabajo en base a competencias significa un esfuerzo mayor de aprendizaje, más exigente en cuanto a dedicación.



En efecto, cuando cité a Chiroque que hacía referencia al currículo y transformación de capacidades a habilidades; ya que ser competente es no solo manejar conocimientos, conocer y comprender los conceptos para ejercer una responsabilidad, sino tener la habilidad para aplicar o reproducir ese conocimiento en situaciones distintas a las del aprendizaje, aprovechando tanto sus propios recursos como los disponibles en su medio (alcanzar un aprendizaje significativo).

También, el Programa Escuelas de Calidad (2010) plantea la relación que hay entre la pedagogía curricular y la gestión del currículo escolar por competencias, ya que refiere la necesidad de fortalecer los procesos pedagógicos relacionados con el aprendizaje y las formas de enseñanza como un vínculo significativo para quien aprende y enseña, como medio para asegurar una formación fundamentalmente humana; lo que significa que los temas de estudio que integran el plan y programas se conciben como medios generadores de curiosidad, conocimientos, habilidades y actitudes, basados en los valores humanos requeridos y en su desarrollo para vivir en sociedad, para respetar las leyes, conformar ciudadanías responsables y para un estilo de convivencia que nos permita crecer en ambientes de paz.

### **2.11.2. Organizativa**

Según la UNESCO (2010), esta dimensión considera la interrelación del colectivo docente y de éste con los padres de familia. En ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares. Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar las decisiones que supone más convenientes al enfrentar diversas situaciones.

Las organizaciones profesionales que respalda su proceder en un código de ética bien cimentado, se aseguran de colocar en el centro de las decisiones a los beneficiarios

del servicio y a la misión institucional para su cumplimiento, cuyo núcleo central se relaciona con ellos. Un criterio fundamental es el que tiene que ver con el logro educativo. Si todas las decisiones obedecen a este criterio, los aprendizajes del alumnado mejorarán y sus resultados serán superiores a los que actualmente logran, porque la organización buscará promover nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan el propósito fundamental de la escuela pública.

Según la afirmación anterior en la institución educativa se busca la participación de los padres de familia de manera organizada, democrática y con participación plena en la gestión de la institución educativa.

Para el Programa Escuela de Calidad (2010) la dimensión organizativa es clave para el colectivo escolar. Por la importancia de las decisiones que se toman cotidianamente, orientadas a asegurar el logro de los aprendizajes de los alumnos; además favorece las buenas relaciones, la disposición y el compromiso de todos los participantes. Por lo que, resulta fundamental para la mejora de las prácticas en la gestión pedagógica y en la escolar. Del mismo modo, fomenta la dignificación de los espacios escolares, la optimización de recursos, la profesionalización de directivos y docentes, el desempeño educativo con equidad; con el fin de contar con una escuela segura, saludable, libre de violencia y en plenitud de desarrollo para todo el colectivo escolar.

Por otro lado, la Secretaría de Estado de Educación de República Dominicana (2009) comenta acerca del ámbito organizativo, que este se centra en apoyar a los centros educativos a fin de que cuenten con las condiciones organizativas necesarias para una gestión centrada en los procesos de aprendizaje y estrategias de enseñanza. Por ejemplo: desarrollo de un Modelo de Gestión de la Calidad de Escuelas Efectivas,

apoyar la formación de los equipos de gestión de cada I.E., fortalecer la presencia de un coordinador docente por ciclo o por nivel, según las condiciones particulares de cada institución y un sistema de autoevaluación de los centros educativos, que debe ser concebido y entendido como un proceso permanente para la toma de decisiones, la mejora continua y para instaurar una cultura de rendición de cuentas en la escuela.

Por su parte, el Programa Educación de Calidad (2009) agrega que esta dimensión considera la interrelación al interior del colectivo docente y de éste con los padres de familia. En ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares. Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar, para tomar las decisiones que considera más convenientes al enfrentar diversas situaciones. Así mismo, relaciona que las organizaciones profesionales que sustentan su proceder en un código de ética bien cimentado, se aseguran de colocar en el centro de las decisiones a los beneficiarios del servicio y a la misión institucional para su cumplimiento, cuyo núcleo central se relaciona con ellos. Por lo que, un criterio fundamental es el que tiene que ver con el logro educativo, dentro de la gestión institucional. Si todas las decisiones giran en torno a este criterio, los aprendizajes del alumnado mejorarán y sus resultados serán superiores a los que actualmente logran, porque la organización buscará promover nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan el propósito fundamental de la escuela.

Pues bien, si nos damos cuenta esta dimensión hace referencia a la gestión educativa estratégica que comprende la gestión escolar, institucional y pedagógica. Ya que, el ámbito organizativo se evidencia cuando el director coordina con la comunidad educativa un plan de acciones; tienen definida una metodología y herramientas estadísticas, es decir parten de una base de datos institucionales para analizar, tomar de

decisiones y solucionar problemas; orientan a los docentes en los procesos de gestión, para mejorar los resultados mediante un plan de capacitación anual y/o formación continua; realizan labores de supervisión y monitoreo administrativo pedagógico, a través de un plan estratégico; o reprograman las actividades respetando consensos y los objetivos institucionales.

### **2.11.3. Administrativa**

El análisis de esta dimensión permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, las prácticas docentes y de los directivos, así como del personal de apoyo y asistencia.

Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa. (UNESCO, 2010, pág. 67)

Esta definición apunta hacia la implementación de un adecuado sistema de control, entendiéndola gestión no solo en su aspecto administrativo sino también un aspecto de seguridad de los bienes y la infraestructura. De esta manera, una buena gestión implicaría la participación de los padres de familia en el control de los bienes e infraestructura de la escuela.

Méndez (1990:18) atribuye a la gestión el conjunto de elementos, acciones y actuaciones que encaminan el logro de los objetivos que se propone cumplir en el ámbito de la educación. La gestión determina los procesos administrativos que se reflejan en la institución educativa. Para medir el avance de los procesos administrativos, es necesario pensar la gestión desde el paradigma del aprendizaje institucional; esto implica reconocer y corregir errores, que a la vez faciliten nuevos procedimientos y nuevas respuestas frente a los nuevos desafíos que plantea la sociedad (Tedesco, 1992:166). La gestión entendida así, recae en los actores, directivos y no directivos del núcleo, quienes deben dejar de ser predominante ejecutores de instrucciones uniformes y pasar a ser gestores y creadores de alternativas apropiadas a cada uno de los contextos escolares (Tedesco, 1992).

El análisis de esta dimensión permite el reconocimiento del tipo de actividades que, desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y aprendizaje, con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, las prácticas docentes y los directivos, y también del personal de apoyo y asistencia.

El Programa Educación de Calidad (2010) menciona que la escuela, como institución, debe responder a sus requerimientos técnico-administrativos pues, de no ser atendidos con oportunidad, se pueden convertir en un factor negativo para los procesos de enseñanza y aprendizaje y para sus resultados. Las acciones de esta dimensión refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de control de la información relativa a toda la comunidad escolar, en cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la

autoridad administrativa. También evalúa contar con espacios físicos dignos y con los materiales necesarios y suficientes que garanticen el buen desempeño académico.

Por su parte, Vargas (2010) señala que la gestión administrativa es el apoyo que brinda los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos de la institución educativa en los plazos establecidos. Y para movilizar los recursos, la dirección desempeña funciones técnico-administrativas como: jurídico legal, presupuesto, personal, estadística, información y comunicación, contable y financiera, y abastecimiento.

#### **2.11.4. Participación social**

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

También se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, en las que participan los vecinos y las organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como los municipios y organizaciones civiles relacionadas con la educación. (UNESCO, 2010, pág. 69).

Según la acepción anterior, la gestión educativa es una construcción social y por tanto el resultado de condiciones históricas y sociables en los que intervienen actores de distintas procedencias, en tal sentido los padres de familia sin importar su procedencia o nivel cultural es necesario que participen en la gestión escolar. En la actualidad la relación que tiene la Institución Educativa con su entorno social en cual la participación

de los padres de familia es casi nula, esta gestión se convierte así en una gestión deficiente que no ha logrado estimular la participación social. En consecuencia puede ser estimulada, aprendida y potenciada mediante la teoría científica y la práctica cotidiana.

Según la Secretaría de Estado de Educación (2009) menciona que esta dimensión trata de involucrar activamente la participación de las familias en la co-responsabilidad de la sociedad con el éxito escolar. Comenzando por apoyar la asistencia diaria de los estudiantes a los centros educativos; contribuir a evitar la deserción, cuando la causa pueda ser controlada por ellos; colaborar en el aula cuando los padres están dispuestos a hacerlo, para que orientados por los docentes colaboren en actividades curriculares tales como: proveer materiales a la clase en actividades específicas, colaborar para mantener la disciplina, contar historias locales y cuentos, explicar ocupaciones y oficios, ayudar en situaciones de cálculo matemático sencillas, etc. Por tanto, los padres de familia también juegan un rol importante en las juntas de la I.E., así como en el desarrollo de las Escuelas de Padres para el éxito del modelo de gestión que se implemente en la escuela.

De igual manera, se plantea que la escuela requiere, hoy más que nunca, un resuelto apoyo de los padres de familia y la comunidad, un respaldo que no sólo considera las cuotas económicas, donaciones materiales o fuerza de trabajo, sino el involucramiento en el aseguramiento de los aprendizajes de los alumnos, a través de una participación responsable que contribuya al fortalecimiento de los procesos de enseñanza, para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Asimismo, en esta dimensión se consideran las relaciones que se establecen con instituciones y organizaciones públicas, privadas y sociales, entre las que se encuentran los vecinos, las asociaciones y los comités de la comunidad, barrio o colonia; así como las empresas, ayuntamientos y los grupos civiles interesados en asuntos educativos. Por otra parte,

también implica coordinar las actividades de los Centros Escolares de Participación Social entre cuyas tareas destacan: velar por la seguridad y la salud escolar, apoyar acciones para mejorar el logro académico e impulsar la transparencia y rendición de cuentas, entre otras. (Programa Escuela de Calidad (PEC), 2010)

Así mismo, el PEC (2009) menciona que esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes. También se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, en las que participan los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como los municipios y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

Por ende, conviene revisar las características de las relaciones que la escuela establece con las familias para apoyar corresponsablemente la formación integral de sus hijos. Un punto clave que puede favorecerlas es mantenerlos informados de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus hijos al inicio del ciclo escolar, así como de lo que se proponen lograr los profesores en relación con los aprendizajes de los alumnos al término del ciclo escolar, y cómo la familia puede apoyar para que esto suceda.

## **2.12. Importancia de la participación de la familia en la gestión de la escuela**

La participación de los padres de familia en la gestión de la institución educativa es muy importante pues ellos son parte integrante de la institución y su



participación dentro de las mismas es esencial, pues el tiempo que dediquen en la formación y educación de sus hijos, tendrá resultados satisfactorios, que les garantizarán éxito en su vida futura.

Además, es necesario contar con estudiantes solidarios, tolerantes y con conocimientos suficientes que le permitirán enfrentar y solucionar los problemas que le presente la vida.

Como exhorta (Vélez, 2007), ¡Padres, el tiempo que ustedes inviertan en el desarrollo, formación y educación de sus hijos, se verá recompensado con grandes cosas en el futuro!. Si formamos hijos tolerantes, solidarios, pacíficos y con conocimientos suficientes para enfrentar con inteligencia las situaciones que les presente la vida, obtendremos grandes personas, ciudadanos responsables, capaces de aportarle al país las ideas y los actos que lo lleven por un camino renovado y grandioso para generaciones venideras.

Según la cita anterior los padres de familia juegan un papel importante en la educación de sus hijos, deben apoyarle tanto en el hogar como la escuela, además el padre de familia debe ser un colaborador directo con el profesor dentro y fuera del aula. En la realidad de la institución educativa Cristo Redentor de Chiple, los padres de familia no participan en la gestión de la institución educativa su participación es deficiente solamente asisten para recibir las libretas o cuando se les cita a asambleas de padres de familia, no asisten por que sientan la necesidad de apoyar en el aprendizaje de sus hijos.

## **2.13. Definición de términos básicos**

### **a. Gestión Escolar**

Es el conjunto de procesos que se ejecutan en una institución educativa, por parte de la dirección, con la participación de todo el personal docente, padres de familia, jerárquicos, directivos y estudiantes, para lograr la calidad del servicio educativo.

Pedagogía curricular. Esta dimensión está orientada a la búsqueda de estrategias y herramientas, así como a la planificación estratégica de los contenidos curriculares que permitan el aprendizaje significativo de los estudiantes. Debe estar relacionado con:

Fomento al perfeccionamiento pedagógico. La capacitación docente en todas las áreas del conocimiento que le permitan brindar una educación de calidad con sentido humano.

### **b. Capacidad de auto aprender**

Es el proceso en el cual la persona adquiere habilidades, destrezas, conocimientos en las distintas dimensiones: conceptos, procedimientos, actitudes y valores. El autoaprendizaje es la forma como se aprende por uno mismo.

### **c. Gestión Organizativa**

Es el proceso que permite optimizar los recursos económicos, recursos humanos y otros; para garantizar la buena marcha de la institución educativa.

### **d. Capacidad de Liderazgo**

La capacidad de liderazgo es la participación y trabajo en equipo de los actores educativos en cada uno de los procesos de la gestión educativa.

#### **e. Planeación estratégica**

Es el proceso de análisis de factores internos y externos y su repercusión en los objetivos institucionales. Suele trazarse a mediano y largo plazo y consiste en el diseño de políticas y estrategias institucionales.

#### **f. Autoevaluación**

Es el proceso dentro de la institución en la que cada trabajador debe autoevaluarse, para rectificar errores, que en el futuro le pueden, implicar deficiencias en la gestión.

#### **g. Infraestructura.**

Para Bosco (2012), la infraestructura puede tener más de un mecanismo de impacto sobre los aprendizajes. El primero tendría que ver con las restricciones objetivas, directas que impone a las interacciones que constituyen el proceso educativo. Esta vía de influencia no requiere de mayores explicaciones.

#### **h. Materiales educativos.**

Los materiales educativos son recursos de apoyo y ayudas didácticas como: guías, libros, materiales impresos y no impresos, esquemas, videos, diapositivas, imágenes, etc. que construimos o seleccionamos con el fin de acercar a nuestros estudiantes al conocimiento y a la construcción de los conceptos para facilitar de esta manera el aprendizaje.

#### **i. Proceso educativo.**

Es la transmisión de valores y saberes. Los elementos presentes en el proceso educativo pueden ser una persona (que puede ser un docente, una autoridad, un padre de

familia, etc.) que se encarga de transmitir dichos conocimientos a otra u otras. Hay, por lo tanto, un sujeto que enseña y otros que aprenden.

**j. Rendimiento académico.**

Para Navarro (2003), el abordaje del rendimiento académico no podría agotarse a través del estudio de las percepciones de los alumnos sobre las variables habilidad y esfuerzo, así como tampoco podría ser reducida a la simple comprensión entre actitud y aptitud del estudiante. La demanda de análisis y evaluación de otros factores permiten infiltrarnos más en el rendimiento académico como fenómeno de estudio.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

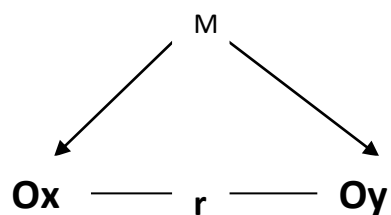
#### 3.1. Tipo y diseño de la investigación

La investigación se contextualiza dentro de un enfoque cuantitativo, permitiendo de esta manera describir características y propiedades importantes que se suscitan en el objeto de estudio, se busca también conocer las regularidades y explicar cómo se manifiesta la participación de los padres de familia en los diferentes procesos que comprende la gestión escolar. También el estudio corresponde al nivel descriptivo pues se busca determinar cómo las variables de este estudio se presentan o se manifiestan dentro de la institución educativa. Además, es correlacional, hay un interés en el investigador de medir el grado de relación y la manera cómo interactúan las variables; participación de los padres de familia y los procesos de la gestión escolar.

Por su naturaleza temporal la investigación pertenece al nivel transeccional pues se evaluó cada una de las variables en el presente y en un contexto específico, utilizando como instrumentos el cuestionario y que fueron aplicados a los profesores a fin de conocer la opinión, respectivamente. (Hernández, Fernández y Baptista 2010)

Finalmente, a partir de los fundamentos descritos, se fundamenta en una investigación no experimental, dado que no existe ni manipulación intencional ni asignación al azar, pues los aspectos estudiados ya pertenecían a un grupo o nivel determinado. El esquema del diseño de investigación es el siguiente:

Las variables intervinientes se relacionan bajo el siguiente esquema:



Dónde:

M : Muestra

Ox : Participación de los padres de familia.

Oy : Procesos de Gestión escolar de la Institución Educativa.

R : Relación entre las variables.

### 3.2. Hipótesis.

Existe correlación entre los niveles de participación de los padres de familia y la gestión escolar de la I.E. “Cristo Redentor” de la comunidad de San Juan de Chiple, distrito de Callayuc, año 2014.

### 3.3. Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS	ESCALA	INSTRUMENTOS
Participación de los padres de familia	Informativo	Los hijos viven con los padres y la pareja tiene condiciones económicas básicas. Poseen casa propia y servicios básicos. Las familias tienen instrucción secundaria. Los padres participa en el aprendizaje de sus hijos Hay comunicación afectiva y buen trato.	1. poca participación. 2. Regular participación 3. Buena Participación	Ficha de observación.
	colaborativo	Compra materiales educativos de sus hijos oportunamente. Coordina con los profesores para poner en práctica en el alumnado una cultura de hábitos de orden y limpieza. Apoya en la limpieza y ambientación de las aulas y otros ambientes. Apoya en el control, seguridad, mantenimiento de muebles, enseres, equipos, herramientas y otros bienes de la IE. apoya en el reparo del mobiliario, instalaciones en general (agua, desagüe, etc)		
	Consultivo	Participa del proceso educativo de su hijo(a) Pide información sobre el avance de los logros de su hijo(a) Asume compromisos de apoyar en la mejora del RA de su hijo(a) Propone alternativas de solución a la problemática del aula Consulta a profesionales sobre el estado de salud física y emocional de su hijo(a)		
Gestión escolar	Pedagogía curricular	La Institución educativa cuenta con un plan de formación donde se evidencia los procesos pedagógicos, fundamentos y concepciones curriculares que favorecen el aprendizaje de los estudiantes. La institución educativa tiene un plan que delimita las acciones de interacción entre docente, padres de familia y alumnos. En la institución educativa el PAT propone actividades que propician en los docentes la promoción de conocimientos, habilidades, destrezas y valores La institución educativa tiene un plan que asuma una política de planeamiento curricular en el corto, mediano y largo plazo La institución educativa cuenta con un instrumento de gestión pedagógica que delimita en forma explícita el perfil de los estudiantes.	1. En inicio 2. En proceso 3. Culminado/ logrado	Cuestionario

	Organizativa	<p>La toma de decisiones está orientada a asegurar el logro de los aprendizajes de los alumnos.</p> <p>La gestión está centrada en los procesos de aprendizaje y estrategias de enseñanza</p> <p>La institución educativa cuenta con un plan que orienta a los docentes a mejorar los resultados de su desempeño.</p> <p>Realizan labores de acompañamiento, seguimiento y monitoreo basados en instrumentos de gestión escolar.</p> <p>Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizajes</p>		
	Administrativa	<p>Conoce la realidad de las familias de los estudiantes</p> <p>Propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente</p> <p>Propicia el buen trato en sus relaciones interpersonales y en las interacciones que se dan en la institución educativa</p> <p>Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.</p> <p>Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua.</p>		
	Participación social	<p>La participación de las familias es una estrategia de corresponsabilidad orientada hacia el éxito escolar de los estudiantes.</p> <p>Promueve mecanismos de participación involucrando a padres de familia</p> <p>Fomenta la participación organizada de las familias y la comunidad, desarrollando sus capacidades en diversos procesos en la gestión de la escuela (comités de aula, APAFA, CONEI)</p> <p>Reconoce y valora el contexto sociocultural en el que se ubica la escuela</p> <p>Implementan algunos mecanismos para obtener los puntos de vista de la comunidad, utilizando la información recogida para mejorar la gestión de la escuela.</p>		



### **3.4. Metodología**

Se utilizó el método científico descriptivo correlacional y la técnica de encuesta por ser una técnica rápida y de fácil aplicación por ser de carácter masivo para indagar u obtener datos sobre opinión, juicio y motivación. En el caso de la presente investigación se recogió información fundamentalmente sobre la opinión y el juicio que realizan los padres de familia sobre su participación en los diferentes procesos de la gestión escolar. Se aplicó un cuestionario escrito con la finalidad de recoger mejor la información considerando la independencia y el tiempo que disponían los participantes de la muestra (docentes y padres de familia).

### **3.5. Población y muestra**

El estudio se llevó a cabo teniendo en cuenta una muestra poblacional; es decir, población y muestra tuvieron el mismo comportamiento para realizar el objeto de estudio. El cuestionario fue aplicado a los 8 docentes y la ficha de observación a los 30 Padres de familia de la I.E. “Cristo Redentor” de la comunidad de San Juan de Chiple, Distrito Callayuc, Provincia de Cutervo, constituido por un grupo heterogéneo. Respecto al sexo, masculino y femenino; y en cuanto, a la situación laboral de los docentes, estuvo conformado por nombrados, destacados y contratados.

El muestreo fue no probabilístico por la naturaleza propia de la muestra y debido a la cantidad numérica que representaba la unidad de análisis.

### **3.6. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

#### **Encuesta.**

La técnica aplicada para obtener la información en el presente estudio estuvo determinada por la encuesta y el instrumento, un cuestionario conformado por 20 preguntas con la finalidad de conocer la percepción que tienen los docentes sobre los

procesos de gestión que se vienen implementando. El cuestionario se elaboró teniendo en cuenta la escala de Likert y se estructura de la siguiente manera: (Apéndice 01).

**a. Escala General**

Escala	Intervalo
En inicio	0 a 20
En Proceso	21 a 40
Culminado/Logrado	41 a 60

**b. Escala Específica.**

Escala	Pedag. Curric	Organizativa	Administrativa	Part. Soc.
En inicio	0 a 5	0 a 5	0 a 5	0 a 5
En Proceso	6 a 10	6 a 10	6 a 10	6 a 10
Culminado/Logrado	11 a 15	11 a 15	11 a 15	11 a 15

**Observación**

La observación, estuvo orientado a medir la participación de los padres de familia en la gestión escolar, la ficha de observación se estructura en tres partes. La primera denominada nivel informativo, la segunda consultiva y la tercera colaborativo, cada una estuvo organizada por cinco preguntas, respectivamente, cuya escala se describe a continuación:

**a. Escala General**

Escala	Intervalo
Poca participación	0 a 15
Regular participación	16 a 30
Buena participación	31 a 45

**b. Escala Específica.**

Escala	Informativo	Colaborativo	Consultivo
Poca participación	0 a 5	0 a 5	0 a 5
Regular participación	6 a 10	6 a 10	6 a 10
Buena participación	11 a 15	11 a 15	11 a 15

### **3.7. Validez y Confiabilidad del instrumento:**

El instrumento fue validado mediante juicio de expertos. Estuvo conformado por (03) expertos quienes realizaron correcciones y observaciones en una primera fase. En este se observaron algunas preguntas respecto a su redacción de forma, otras, faltaba establecer coherencia entre el indicador y la pregunta, otras tuvieron que mejorar respecto a la redacción sintáctica y semántica. La segunda fase dieron su veredicto final de aprobación a partir del levantamiento de las observaciones realizadas, así se logró tener un instrumento que permitió obtener una información pertinente para la investigación (Anexo 01)

### **3.8. Procesamiento y análisis de los datos**

El procesamiento de la información se realizó en forma electrónica utilizando el programa estadístico SPSS versión 22. Los resultados fueron presentados en tablas, teniendo en cuenta los objetivos planteados y a partir de los cuales se llevó a cabo la descripción y discusión de los resultados, luego plantear las conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Descripción de los resultados

Tabla 1 Nivel de participación de los padres de familia en la gestión escolar de la Institución Educativa “Cristo Redentor” año 2014.

		fi	%	Hi
Informativo	Poca participación.	2	6,7	6,7
	Regular participación	27	<b>90,0</b>	96,7
	Buena participación	1	<b>3,3</b>	100,0
Colaborativo	Poca participación	9	30,0	30,0
	Regular participación	17	56,7	86,7
	Buena participación	4	13,3	100,0
Consultivo	Poca participación	5	16,7	16,7
	Regular participación	20	66,7	83,3
	Buena participación	5	16,7	100,0
Total		30	100%	

La tabla 1 demuestra que los niveles de participación por parte de los padres de familia en los procesos de gestión escolar no son los más pertinentes, tal es así que un 90% de estos respecto al nivel informativo tienen una regular participación en cambio solo el 3,3% evidencia buena participación. También se demuestra que un 56,7% de los padres de familia encuestados asume que el nivel colaborativo tiene una regular participación a diferencia de un 13,3% señalan una buena participación. Finalmente, el nivel consultivo alcanza un 66,7% que la participación de los padres de familia en la vida de la escuela, es regular a diferencia de un 16,7% que lo catalogan como buena.

Tabla 2 Nivel de gestión escolar de la Institución Educativa “Cristo Redentor” Chiple - 2014

Dimensiones		fi	%	Hi
Pedagogía curricular	En inicio	3	37,5	37,5
	En proceso	4	50,0	87,5
	Culminado/logrado	1	12,5	100,0
Organizativa	En inicio	2	25,0	25,0
	En proceso	5	62,5	87,5
	Culminado/logrado	1	12,5	100,0
Administrativa	En inicio	2	25,0	25,0
	En proceso	4	50,0	75,0
	Culminado/logrado	2	25,0	100,0
Participación social	En inicio	1	12,5	12,5
	En proceso	6	75,0	87,5
	Culminado/logrado	1	12,5	100,0
Total		8	100%	

La tabla 2 describe que los procesos de gestión escolar respecto a la pedagogía curricular que se implementa en la institución educativa si tienen un sustento, pues el 50% opina que la pedagogía curricular está en proceso, mientras que el 12,5% lo califican como culminado o logrado. Por otro lado, se evidencia que la parte administrativa viene siendo configurada como una dimensión estratégica pues hay un 50% de docentes que aprueban con el calificativo en proceso y un 25% logrado o culminado, de esta manera se puede concluir que esta dimensión es la que viene siendo mejor implementada a diferencia de un 25 % que señalan en inicio.

En cambio, la dimensión organizativa que se viene gestando en la institución educativa se manifiesta de la misma forma, allí se observa ciertas debilidades, pues solo el 62,5 % lo cataloga como en proceso en relación a solo un 12,5 % como logrado.

Finalmente, se evidencia que la participación social donde intervienen dentro de todos sus elementos los padres de familia, estos no constituyen un órgano de participación en los procesos de la institución educativa; es decir, hay un 75% que le atribuyen un nivel de participación en proceso tienen en cuenta esta dimensión por cierta muy importante pero eximida dentro de la visión de la institución frente a un 12,5% que señalan que se encuentra en un nivel de participación en inicio.

**Tabla 3** Participación de los padres de familia y la gestión escolar de la Institución Educativa “Cristo Redentor” Chiple - 2014.

Dimensiones	Pedagogía			Participación	
	curricular	Organizativa	Administrativa	social	
Informativo	Correlación de Pearson	,897**	1,000**	,964**	,838**
	Sig. (bilateral)	,000	0,000	,000	,000
	Total	38	38	38	38
Colaborativo	Correlación de Pearson	1,000**	,897**	,966**	,741**
	Sig. (bilateral)	0,000	,000	,000	,000
	Total	38	38	38	38
Consultivo	Correlación de Pearson	,097	,028	,064	-,123
	Sig. (bilateral)	,612	,884	,737	,516
	Total	38	38	38	38

\*\* La correlación se da en el nivel 0,01 (2 colas)

La tabla 3 demuestra que hay una correlación significativa y positiva entre los niveles informativo y las dimensiones pedagogía curricular, administrativa y participación social. Igualmente esta misma correlación se origina entre el nivel

colaborativo y la dimensión organizativa y participación social. En cambio hay una correlación positiva perfecta entre el nivel informativo y la dimensión organizativa, el nivel colaborativo y la pedagogía curricular.

## **4.2. Discusión de resultados**

### **4.2.1. Con respecto a los niveles de participación de los padres de familia**

Con respecto al nivel informativo tal como afirma Villar (1977) el rol que asumen los padres de familia en la vida de la institución educativa es fundamental, han interiorizado que una de las formas de mejorar los desempeños de los estudiantes (hijos) es ofreciendo información sobre la vida cotidiana de sus hijos, estos sean considerados en los instrumentos de gestión que implementan los docentes en su práctica pedagógica. Sin embargo, no siempre pueden estar solícitos a brindar cualquier información, el motivo puede suscitarse por la falta de un proceso de interacción social entre la institución educativa y los padres de familia, aún puede estar condicionada a la ausencia de la falta de definición e institucionalización de la organización escolar como una comunidad educativa tal como lo señala Mañani y Sánchez. (1997, p.18)

La información en el proceso de gestión escolar de la Institución Educativa Cristo Redentor, constituye una estrategia fundamental para su dinamización e implementación que pasa por considerar informes, escritos informativos, fiestas y celebraciones, colaboración en tareas educativas, es decir, resalta un conjunto de acciones formales e informales que orientan a contar con procedimientos sistemáticos para conocer las características de los alumnos, establecer un sistema con información relevante no solo de estudiantes sino también de padres y apoderados y así satisfacer sus necesidades y expectativas, tal como lo corrobora Bassedas. (1993)

Así, la información resalta a nivel institucional del rol que viene asumiendo en estos últimos tiempos en el marco de la política educativa nacional, el marco normativo vigente, haciendo posible una simbiosis entre escuela y comunidad, manifiesta todo ello en las estrategias asumidas, incorporando órganos de gestión participativa como el municipio, el consejo directivo. Así, lo señalan Alcántar (2009) y Parra (2004). Estrategias que deben ser implementadas a partir de un gerenciamiento estratégico y con una visión prospectiva en pos de revalorar las potencialidades al factor humano que participa, creando una cultura de la innovación, liderazgo, autonomía para hacer de la escuela una institución que incorpore la información como una estrategia de desarrollo institucional, demostrando logros de aprendizaje en sus estudiantes con evidencias concretas, padres de familia fidelizados al carisma institucional, apostando por la educación de sus hijos, considerando el espacio institucional como un *modus operandi* de desarrollo personal y social y el personal que se desempeña como actor directo del proceso de aprendizaje se constituyan en una comunidad de aprendizaje que articula los saberes cotidianos de sus estudiantes, padres de familia y comunidad como recursos que enriquecen su práctica pedagógica, en el contexto de los planteamientos de (Chiavenato y Sacristán, 2009), (S. Covey, 1998; S. R. Covey y Pantelides, 1993) y (Bass y Avolio, 1989)

La colaboración no viene siendo una estrategia de participación de los padres de familia incorporada en el contexto de la institución educativa, aún cuando se habla que los procesos de gestión escolar dependen significativamente de una gestión participativa, haciendo énfasis que el binomio educativo escuela y padres de familia constituyen agentes mediadores que influyen significativamente en la buena actuación de los estudiantes. Todo ello, supone dos perspectivas. La primera, responde a la actuación de los padres de familia de una manera distanciada en relación a las actividades que planifica la institución educativa como por ejemplo reuniones para



saber el avance académico de los estudiantes, celebraciones, actividades cívicas, culturales, ejercicio democrático, mantenimiento de infraestructura de la institución educativa en contraposición de lo que señala Gubbins (1997). En cambio, la segunda está relacionada con el enfoque de gestión que viene asumiendo la institución educativa de carácter piramidal donde los sistemas de comunicación y otros son manejados desde un poder que debilita la horizontalidad y la relación biunívoca entre la familia y la escuela. Sin embargo, surge otro escenario constituido por los docentes quienes configuran la importancia de la participación de los padres de familia, espacio natural constituido a partir de la interacción más horizontal y abierta bajo una perspectiva inclusiva, democrática y eximida del poder; es decir, se evidencia una mejor comprensión de la micropolítica institucional, existe un liderazgo pedagógico en los responsables que dirigen directamente el proceso de aprendizaje de los estudiantes y asumen que el padre de familia es un aliado clave de la escuela considerando una estructura dialógico centrado en la comunicación y la interacción tal como la refieren Intxausti y la Conafe (2010).

La institución educativa por su naturaleza debe desarrollar una formación integral de los estudiantes centrado en los valores para gestar una conciencia cívica y ciudadana, asumiendo la colaboración dentro de los diferentes niveles de participación como uno de los valores que articule todas las dimensiones de la gestión educativa en forma transversal. Así se logrará formar una conciencia dentro de la comunidad educativa para abordar las diferentes tareas curriculares y extracurriculares como acciones innatas del desarrollo personal, profesional, familiar y social, superando el individualismo, autoritarismo, la ventaja y el surgimiento de pequeños grupos que pueden debilitar la cultura organizacional y consecuentemente la reducción de oportunidades de crecimiento. De esta manera la colaboración promueve sistemas

abiertos y nuevas perspectivas para hacer de la institución educativa un escenario comunicativo y de cooperación abierto no sólo a los intereses de los estudiantes y padres de familia, sino también a docentes, así como a nuevos contextos dinámicos producidos en diferentes campos que ofrece el desarrollo científico, en la línea de (Brown, Collins y Duguid, 1989; Lave y Wenger, 1991; Greeno, 1998; Wenger, 2001). Por otro lado, la institución educativa como organización que forja ideales en la persona debe estar regida bajo un espíritu colaborativo para impulsar la gestión del aprendizaje basado en la democracia. Perspectiva hoy necesaria y urgente para forjar en los estudiantes habilidades de liderazgo y ejercicio ciudadano. Por ello, la escuela debe constituirse en un espacio que promueva el protagonismo estudiantil con sólidos valores humanos y científicos donde se acentúe la colaboración desde un enfoque social, humano, poniendo por delante el servicio a la persona y por ende el desarrollo de la sociedad, recobra importancia el rol del docente y personal directivo a partir de su función, desarrollar competencias para el liderazgo, la corresponsabilidad, la toma de decisiones, la autonomía y el autoaprendizaje. La colaboración constituye un valor fundamental como resultado del proceso de aprendizaje en la medida que la institución educativa lo asuma coherentemente. (Darling-Hammond, 2002; Castro, 2012; Hampton, 1983; Bolívar y Benites, 2011)

#### **4.2.2. Con respecto a los procesos de gestión escolar**

Los procesos de gestión escolar que se vienen implementado en la institución educativa objeto de estudio según los datos que consigan las unidades de análisis utilizadas, se basan fundamentalmente en la pedagogía curricular y la dimensión organizativa.

La pedagogía curricular es un proceso que se ha institucionalizado con mayor énfasis en la institución educativa, por tanto, el personal docente cuenta con un plan de formación, existencia de una interacción de las actividades que dinamizan este proceso con la participación de docentes, alumnos y padres de familia, institucionalización de una política curricular donde se describe los conocimientos, habilidades, destrezas y valores que se promueven en los estudiantes, así como la existencia de instrumentos de gestión que delimitan el perfil profesional. Esta visión se asume a partir de los planteamientos que resaltan la importancia de la gestión pedagógica, actividad que se viene desarrollando en el marco de los lineamientos de política educativa vigente, marco normativo donde contempla las funciones y deberes del personal docente. (Gimeno 1992:107) y (Namo De Mello y Da Silva 1992:59-60)

La institución educativa debe velar por promover aprendizaje a partir de las acciones cotidianas que realizan los estudiantes, hay una riqueza y una gama de aspectos que se pueden introducir en el contexto del aula de manera que se puedan configurar en experiencias muy significativas y gratas, como por ejemplo: las tareas domésticas que son llevadas a cabo diariamente, como el cuidado de animales de corral, ovino entre otros, actividades agrícolas, que son llevadas a cabo, habiendo adquirido las destrezas basadas en la experiencia propia del padre de familia, estos, distribuyen pequeñas parcelas de terreno para ser convertidas en áreas de cultivo con productos de pan llevar, básicamente. De esta manera la institución educativa se constituye en un espacio atractivo para padres de familia y estudiantes, recreando, articulando y valorando los conocimientos previos de los estudiantes al incorporarlos en la práctica pedagógica cada una de las experiencias que se vienen señalando. Además, los padres de familia asumirán una actitud favorable con los procesos que implementa la escuela. (Ruiz y PEC, 2009); (Bermejo, 2013) y (Chiroque; 2004)

Los resultados también demuestran la importancia del planeamiento curricular en la actividad propia que realiza la escuela a partir de la función y el ejercicio profesional de los responsables de implementar el proceso curricular en el contexto del aula. No puede haber aprendizaje si la función del docente exime los procesos de diversificación curricular alineados a las experiencias cotidianas de los sujetos que aprenden y los aliados (padres de familia), quienes otorgan y brindan de alguna u otra forma el soporte necesario para hacer de la escuela un espacio social comunitario y educativo, en coherencia con lo que señalan los expertos en materia curricular. (Ministerio de Educación, 2011; Chiroque, 2004; Contreras, 1991, Carretero, 1987; Coll, 1986. Díaz, 2014)

A la luz de los resultados donde la dimensión pedagógica que se encuentran mejor desarrollada en la institución educativa demuestra con mucho énfasis la importancia del acto administrativo como uno de los componentes que debe estar basado en un pensamiento estratégico por quienes tienen la responsabilidad de conducir los destinos institucionales a fin de empoderar la práctica pedagógica, consecuentemente la parte administrativa debe ser un puente para alcanzar los objetivos según la naturaleza institucional, ofrecer un servicio educativo de calidad evidenciado en los desempeños de los estudiantes y en una enseñanza de alto nivel por parte de sus protagonistas, los docentes. Así, avizora que los procesos de la gestión escolar respecto al componente administrativo de acuerdo a los datos estadísticos evidencia que existe objetivos claros, no en la medida que se requiere, sin embargo, hay un avance significativo por la prestancia e interés de la comunidad educativa en materia de planeamiento e implementación de políticas emanadas por el ministerio y el ejercicio del liderazgo directivo. Por ello, se considera a los elementos básicos de la organización como recursos humanos, materiales y financieros, además del tiempo y la aplicación de un

marco normativo como ejes dinamizadores de las diferentes actividades curriculares en la escuela; es decir, la gestión pedagógica requiere de un tratamiento especial cuyo sostén debe ser el nivel administrativo, solo así se constituirá en el eje fundamental dentro del ámbito educativo. La administración debe ser quien lo secunda para alcanzar la misión y visión institucional, se puede decir que estamos frente a un tipo de organización escolar moderna que gerencia todos sus procesos en el marco de un nuevo enfoque gerencial, desde luego con todas sus limitaciones. (UNESCO, 2010:67; Méndez, 1990:18; Tedesco 1992:166 y Vargas (2010)

Finalmente se concluye que la gestión administrativa que fomenta la institución educativa hace un intento por conocer la realidad de las familias de los estudiantes, propicia espacios de integración favorables a fomentar un buen clima laboral (diálogo, trabajo en equipo, buen trato en sus relaciones interpersonales), gestiona adecuadamente los conflictos, impulsando una cultura organizativa orientada a la mejora continua. (Tedesco, 1992 y PEC, 2010).

#### **4.2.3. Con respecto a la correlación entre participación de padres de familia y procesos de gestión escolar**

A la luz de los resultados, respecto a la participación de los padres de familia en la educación se puede determinar que es escasa, aún estamos frente a una escuela que mantiene los viejos paradigmas de la gestión, de allí, que no hay una correlación perfecta entre los diferentes niveles de participación y los diversos procesos de la gestión escolar. En contraposición a lo planteado por Garín (1996), citado en (Chuye, 2007) y Según Keith (1996, citado en Navarro, Taylor, Bernasconi y Tyler, 2000).

Los padres de familia tienen una comprensión limitada sobre diferentes estrategias que orienten la participación en la educación. La comprensión que se tiene del

aprendizaje es particularmente insuficiente entre las familias, así como, hay un pleno desconocimiento sobre los diferentes órganos de participación regulados dentro de un marco normativo en la vida escolar como estamentos con voz y voto respecto a los niveles de información y comunicación, de consulta y no solo de colaboración; es decir solo son considerados como objetos materiales y no sujetos que coadyuven al desarrollo cualitativo institucional. UNESCO, 2000; Alcántar, 2009 y Parra,2004)

En contraposición con los resultados existe la necesidad de contar con políticas educativas orientadas a plantear mejores estrategias para modelar y fomentar la participación de los padres de familia, de manera que esta pueda contribuir a mejorar la pedagogía curricular, administrativa, organizativa y la participación social, componentes de los procesos de gestión escolar, en concordancia con lo que señalan Cardó (s/f, citado en Díaz, 2014), (Loera, 2003), (SEP, 2001) y (Posner, 2000).

Así Rivera y Milicic (2006) nos dicen que para fortalecer la participación de los padres y madres de familia, es importante un sentido de comunidad propiciado desde la escuela, donde sea posible compartir sus problemas y necesidades; y que ambos, padres y docentes, anhelan tener más momentos en los que puedan conocer a las familias desarrollando así más empatía entre ellos. Hay la necesidad de un cambio de paradigma sobre la gestión de la escuela, donde los sujetos que componen la organización escolar, establezcan vínculos favorables desde la función que le corresponde a cada uno, potencializando capacidades, innovando estrategias de participación, gestionando recursos, con la finalidad de generar una simbiosis educativa entre padres de familia y profesorado, considerando a los primeros en aliados estratégicos y fundamentales para la mejora de los diferentes procesos de gestión escolar.

## CONCLUSIONES

1. Existe una correlación significativa y positiva entre los niveles de participación de los padres de familia y los diferentes procesos de gestión escolar de la I.E. “Cristo Redentor” de la comunidad de San Juan de Chiple, distrito de Callayuc, año 2014.
2. El nivel de participación de los padres de familia en la gestión escolar de la Institución Educativa “Cristo Redentor” de la comunidad de San Juan de Chiple, distrito de Callayuc, año 2014. Muestra deficiencias los padres de familia no participan en la gestión de la institución educativa, generalmente los padres participan en la institución, pero solo en reuniones informativas y casi muy poco les gusta participar de la gestión de la institución educativa.
3. La gestión escolar de la Institución Educativa “Cristo Redentor” de la comunidad de San Juan de Chiple, distrito de Callayuc, año 2014. Son deficientes son pocos los logros en materia educativa, puesto que los padres no apoyan en la gestión, además las estrategias utilizadas no brindan los resultados esperados, con la propuesta de la gestión de los padres de familia se busca mejorar la calidad de la gestión.
4. La participación de los padres de familia y la gestión escolar de la I.E. “Cristo Redentor” de la comunidad de San Juan de Chiple, distrito de Callayuc, año 2014, están relacionados directamente y de manera significativa. Esto significa que de aplicarse el modelo de participación de los padres de familia en las dimensiones estudiadas entonces lograremos una gestión de calidad.

## **SUGERENCIAS**

Al director de la UGEL Cutervo, se le sugiere desarrollar programas de sensibilización a los padres de familia para mejorar su participación en la gestión de las instituciones educativas.

A los directores de las instituciones educativas se les sugiere mejorar las estrategias para lograr la participación de los padres de familia, conformando equipos colaborativos con otros directores de su jurisdicción.

A los padres de familia se les sugiere tomar conciencia sobre la participación en la educación de sus hijos y sobre todo en la gestión de la institución educativa, con la finalidad de mejorar la calidad de la gestión en las instituciones educativas.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide, L. (2002). Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores. Universidad Católica del Perú, Lima.
- Alcántar, E. (2009). La participación de los padres de familia en el proceso escolar de los alumnos del nivel medio superior universidad Pedagógica Nacional. Universidad Pedagógica Nacional.
- Alta, C. (2001). La participación comunitaria en la gestión educativa en la Calera, Provincia de Imbabura – Ecuador. Imbabura, La Calera.
- Álvarez, O. (2012). Gestión de programas educativos, enfoques y modelos de gestión. Perú: Talleres de Tarea Asociación Gráfica Educativa
- Ávila, P., y Rea. (1998). Escuela y Familia. Una Revisión del Estado del Arte. (Escuela y Familia ed.). (D. d. General, Ed.) Santiago de Chile: Ministerio de Educación.
- Bassedas, E. (1993): La comunicación entre la familia y escuela. Aula comunidad, nº 2, septiembre, suplemento Aula 18, p: 12-14.
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona: Paidós.
- Benites, L. (2011). *La convivencia escolar: Una estrategia de intervención en bullying*. (en prensa)
- Bermejo, B. (2013). *Manual de didáctica general para maestros de Educación Infantil y de Primaria*. Madrid: Pirámide
- Blase, J. (2002). Recuperado el 16 de enero de 2014, de Micropolítica del cambio. Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado, 6.: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART2.pdf>
- Blase, J., y Anderson, G. (1995). *The Micropolitics of Educational Leadership. From Control Empowerment*. Nueva York: Techer College Press.
- Bolívar, A. (1999). *Cómo mejorar los centros educativos, Síntesis educación. Didáctica y organización escolar*, España.
- Brown, J. S., A. Collins y P. Duguid (1989). “Situating cognition and the culture of learning”. En *Educational Researcher*, 18 (1), 32-42.
- Carretero, M. (1987). *Desarrollo cognitivo y currículum*. Madrid: Visor
- Casassus, J. (2000). *Marcos conceptuales de la gestión educativa, en La Gestión: en busca del sujeto*. Santiago de Chile: OREALC

- Casassus, Cuglievan, G. y Rojas, V. (2008). La gestión escolar en el marco de la autonomía: una mirada desde el cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima. Perú: GRADE. Recuperado de: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/grade/20100406115943/analisis-7.pdf>
- Castillo, G. (1992). *Los estudios y la familia*. Madrid: Palabra
- Castro (2012). *Criterios de operación para el Modelo para la Participación de Padres de Familia en la Educación*. México: Consejo Nacional de Fomento Educativo.
- Chiavenato, I., De la Fuente Chávez, C. L., Serrano, E. L. M., & Acuña, A. M.
- Chuye, Y (2008). *Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima*. Recuperado el 17 de enero de 2014, de Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima: <http://siep.org.pe/archivos/up/145.pdf>
- Chiavenato (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chavarría, M. (2011). *Cómo coordinar la educación entre padres y profesores*. México: Trillas.
- Chiavenato, I., y Sacristán, P. M. (2009). *Gestión del talento humano*: McGraw Hill.
- Chuye, Y. (2007). *Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela*.
- Chiroque, S. (2004). *Currículo: una herramienta del maestro y del educando*. Perú: Fargraf.
- CONAFE (2010). *Modelo de Educación Inicial del Conafe*. México.
- Covey, S. (1998). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- Covey, S. R., y Pantelides, O. (1993). *El liderazgo centrado en principios*: Ediciones Paidós.
- Darling-Hammond, L. (2002). *El derecho de aprender. Crear buenas escuelas para todos*. México: SEP/BAM.
- Díaz, H. (2014). *Nuevas tendencias y desafíos de la gestión escolar*. Perú: SM
- Diez, E., y Domínguez, G. (1996). La evaluación del funcionamiento de un centro a través del análisis de su cultura organizativa como un instrumento para la mejora y la innovación. En Gairin, *Manual de organización de las instituciones educativas*. Madrid: Escuela Española.

- Durston, J. W. (1998). *La participación comunitaria en la gestión de la escuela rural*: Ministerio de Educación, División de Educación General.
- Ezpeleta, J. y Furlán, A. (1992). *La gestión pedagógica de la escuela*. Chile: SRV
- Fernández, F. (2000). Enfoques y modelos curriculares. Bolivia: AB. Recuperado de: <http://dcedutecnica.wikispaces.com/file/view/Enfoques+y+Modelos+Curriculares.pdf>
- Fernández, J.; Álvarez, M. y Herrero, E. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid: Síntesis
- Flamey, G; Gubbins, V. y Morales, F. (1999). Los centros de padres y apoderados: nuevos actores en el control de la gestión escolar. Recuperado de: <http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/reduc/pdf/pdf/8466.pdf>
- Flamey, G., Gubbins, V., y Morales, F. (1999). *LosCentros de Padres y Apoderados: Nuevos actores en el control de la gestión escolar*. (CIDE, Ed.) Santiago de Chile.
- Forest, C., y Bacete, F. J. G. (2006). *Comunicación cooperativa entre la familia y la escuela*: Nau Llibres.
- Fuente, P. (1996): Cuestiones claves en una entrevista tutorial con padres. *Rev.Comunidad Educativa*, nº 233, p. 27-30.
- García, F. (1984): *De la escuela y de la familia. Por un proyecto Pedagógico*. Madrid: Zero.
- García, A. (2009). *Teoría de sistemas*.
- Gento P., S. (1994) *Participación en la Gestión Educativa*. Madrid Ed. Santillana.
- Jimeno, J. (1992). *Investigación e Innovación sobre la Gestión Pedagógica de los Equipos de Profesores"*. En *La gestión pedagógica de la escuela*, Ezpeleta, Justa y Alfredo, Furlán (comps.). Santiago de Chile, UNESCO/ OREALC.
- Goodman, J. (2000, pp. 4-13): «*Democracia crítica*», en *Kikirikí*, 55/56, pp.
- González, M. (1998). *La micropolítica de las organizaciones escolares*. *Revista de Educación* (316).
- Gubbins, V. (1997). *Incorporación o participación de las familias: un desafío más de la reforma educativa*. España
- Greeno, J. G. (1998). "The situativity of knowing, learning and research". En *American Psychologist*, 53 (1), 5-26.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2.

- Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (idep) (2013). «Cinco claves para la educación». *Magazín Aula Urbana*, edición especial, agosto de 2013. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Intxausti, N. (2010). «Expectativas e implicación educativa de las familias inmigrantes de escolares en educación primaria de la capv: bases para la intervención educativa». Tesis doctoral. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación de la Universidad del País Vasco. Disponible en: <https://addi.ehu.es/bitstream/10810/7781/8/intxausti%20intxausti.pdf>.
- Lave, J. y E. Wenger (1991). *Aprendizaje situado: participación periférica legítima*. México: FESI/UNAM.
- Ley Orgánica (2006) de 3 de Mayo, de Educación.
- Loera, A. (2003). *Planeación estratégica y política educativa*. (SEP, Ed.) México.
- Martín, Q. (2001): *Bancos de Talento. Participación de la comunidad en los centros docentes*. Madrid, Sanz y Torres.
- Martínez, E. y Fuster, J. (1993): Arquitectura de una relación familia-escuela. *Rev.Aula*, N° 15, p: 69-72. MARTÍNEZ.
- Martiniello, M. (1999). *Participación de los padres en la educación: Hacia una taxonomía para América Latina*: Harvard Inst. for Internat. Development, Harvard Univ.
- Mañani, M. y Sanchez, P. (1997): Responsabilidad compartida entre familia y escuela. *Rev. IN-FAN-CIA*, n° 41, enero-febrero, p: 16-18.
- Medina, R. (1988). Condicionamientos fundamentales del diseño educativo de las Instituciones escolares. Madrid: *Revista Española de Pedagogía*.
- Medina, R. (1998). Fuentes fundamentales de conflictos en las organizaciones escolares. Madrid: Ed. Narcea.
- Medina, R.; Quintana, J.; Sánchez, E.; Sánchez, E.; Chico, P.; Del Moral, A.;
- Méndez, María Julia 1990 "La Gestión en Unidades Económica Productivas y de Gobierno Local", En *Revista de Desarrollo Rural Alternativo: Temas de Gestión en Proyectos de Desarrollo Rural*. Lima-Perú, CICDA.
- Merino, C. (1990). *La participación familiar en las Instituciones de Educación Infantil*. Madrid: UNED.
- Merino, y otros (1985): *Educación Preescolar comunitaria. Experiencias de coparticipación padres-profesores*. Madrid, Marsiega.
- Ministerio de Educación (2011). Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>

- Namo De Mello y Teresa Da Silva (1992). *La Gestión en la Escuela en las Nuevas Perspectivas de las Políticas Educativas*". En *La Gestión Pedagógica de la Escuela*, J, Ezpeleta & A, Furlán (comps.). Santiago de Chile, UNESCO/OREALC.
- Navarro, J; Taylor, K; Bernasconi, A. y Tyler, L. (2000). *Perspectivas sobre la reforma educativa*. Madrid: HIID
- Ortiz, A. (2010). Recuperado el 17 de enero de 2014, de Importancia y urgencia del enfoque estratégico en la educación.: <http://www.sabetodo.com/contenidos/EEuAVkypEEJdxMCPTX.php>
- Palacios, P. (2014). El currículo. Perú: Dossier.
- Palacios, M.A. y Gallardo, C.(1993). *Descentralización y Gestión Educativa*. Lima-Perú, PROGRAMA TINKUY. TAREA.
- Parra, J. (2004). *La participación de los padres y de la sociedad circundante en las instituciones educativas*. Tendencias Pedagógicas, Universidad Complutense, Madrid.
- Posner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires: IIPE
- Programa Escuelas de Calidad (2009). El Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Recuperado de: [http://www2.sepdf.gob.mx/programa\\_escuela\\_calidad/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf](http://www2.sepdf.gob.mx/programa_escuela_calidad/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf)
- Programa Escuelas de Calidad (2010). Estándares de Gestión para la Educación Básica. Recuperado de: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo3.pdf>
- Ridao, I.; Comellas, M.; Garrido, V.; Vega, A.; Sánchez, A. y Otero, F. (1990). *La educación personalizada en la familia*. Madrid: RIALP.
- Rivas, S. (2007). *La participación de las familias en la escuela*. España: REP
- Rivera, M. y Milicic, N. (2006). «Alianza familia-escuela: percepciones, creencias, expectativas y aspiraciones de padres y profesores de enseñanza general básica». *Psykhe*, vol. 15, n.º 1, pp. 119-135. Disponible en: [www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-22282006000100010&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282006000100010&lng=es&nrm=iso).
- Ruiz, M. (2009). *El proceso curricular por competencias*. España: Trillas
- Secretaría de Estado de Educación (2009). *Gestión escolar centrada en los aprendizajes*. República Dominicana. Recuperado de: <http://www.minerd.gob.do/sitios/Planificacion/Documents/Gestion-Escolar.pdf>
- Rendón, J. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México, D.F.

- Rivera, M. y Milicic, N. (2006). «Alianza familia-escuela: percepciones, creencias, expectativas y aspiraciones de padres y profesores de enseñanza general básica». *Psyche*, vol. 15, n.º 1, pp. 119-135. Disponible en: [www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S071822282006000100010&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071822282006000100010&lng=es&nrm=iso).
- Rodríguez, Ma. M. (1996): *El asesoramiento en educación*. Málaga, Aljibe.
- Sander, B. (1996). Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad. *Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*, 40(123-125), 29-40.
- Santillana. (1983). *Diccionario de Ciencias de la Educación* (Diagonal ed.). Santillana.
- Santos, M. (1997). *La luz del Prisma. Para comprender las organizaciones educativas*. . Málaga: Aljibe.
- Schmelkes, S. (2002). *Calidad de la educación y gestión escolar*. México: Secretaría de Educación Pública. Recuperado de: [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30979792/pronapprimer\\_curso\\_naional\\_par\\_DIRECTIVOS\\_PRIMARIA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1444841844&Signature=W8FTZ%2BFSh%2BoRYQQ6N5KcUSkRjDI%3D&responsecontentdisposition=inline%3B%20filename%3D,La\\_calidad\\_de\\_la\\_educacion\\_y\\_gestion\\_esc.pdf#page=125](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30979792/pronapprimer_curso_naional_par_DIRECTIVOS_PRIMARIA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1444841844&Signature=W8FTZ%2BFSh%2BoRYQQ6N5KcUSkRjDI%3D&responsecontentdisposition=inline%3B%20filename%3D,La_calidad_de_la_educacion_y_gestion_esc.pdf#page=125)
- SEP. (2001). *Propuesta de Gestión Educativa de Calidad para Telesecundaria*. (Coordinación General de Educación Telesecundaria ed.). (S. d. Normal, Ed.) Madrid.
- Tedesco, J. (1992). *Algunos Aspectos de la Privatización Educativa en América Latina*. Lima, Tarea.
- UNESCO. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica* (Segunda Edición ed.). (S. d. Pública, Ed.) Argentina: Printed México DF.
- UNESCO (2000). *Educación para todos: Cumplir nuestros compromisos comunes*. Recuperado de: [http://www.unesco.org/education/efa/ed\\_for\\_all/dakfram\\_spa.html](http://www.unesco.org/education/efa/ed_for_all/dakfram_spa.html)
- Vargas, D. (2010). *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos*. (Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación). Pontificia Universidad Católica Del Perú. Lima, Perú. Recuperado de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4675/Vargas\\_Vásquez\\_Delia\\_Gestion\\_Grupos.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4675/Vargas_Vásquez_Delia_Gestion_Grupos.pdf?sequence=1).
- Vicent, C. (2000). *Including parents? Education, citizenship and parental agency*. Buckingham, Open University Press.
- Villar, L. M. (1977): *La formación del profesorado: nuevas contribuciones*. Madrid: Educación Abierta. Santillana.

Villarroel, G. y X. Sánchez (2002). “Relación familia y escuela: un estudio comparativo en la ruralidad”. En *Estudios Pedagógicos*, 28, 123-141. En línea: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052002000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052002000100007&script=sci_arttext).

Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós.

## **APÉNDICES/ANEXOS**



**APÉNDICE 01**  
**CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN ESCOLAR**

**Docente:.....Fecha...../...../ 2014**

Marque con un aspa (X) el casillero donde aparece la respuesta que refleje mejor su opinión personal

1.- En inicio    2.- En proceso    3.- Culminado/logrado

<b>I. Pedagogía curricular</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
01	La Institución educativa cuenta con un plan de formación donde se evidencia los procesos pedagógicos, fundamentos y concepciones curriculares que favorecen el aprendizaje de los estudiantes.			
02	La institución educativa tiene un plan que delimita las acciones de interacción entre docente, padres de familia y alumnos.			
03	En la institución educativa el PAT propone actividades que propician en los docentes la promoción de conocimientos, habilidades, destrezas y valores			
04	La institución educativa tiene un plan que asuma una política de planeamiento curricular en el corto, mediano y largo plazo			
05	La institución educativa cuenta con un instrumento de gestión pedagógica que delimita en forma explícita el perfil de los estudiantes.			
<b>II. Organizativa</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
06	La toma de decisiones está orientada a asegurar el logro de los aprendizajes de los alumnos.			
07	La gestión está centrada en los procesos de aprendizaje y estrategias de enseñanza			
08	La institución educativa cuenta con un plan que orienta a los docentes a mejorar los resultados de su desempeño.			
09	Realizan labores de acompañamiento, seguimiento y monitoreo basados en instrumentos de gestión escolar.			
10	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizajes			
<b>III. Administrativa</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
11	Conoce la realidad de las familias de los estudiantes			
12	Propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente			
13	Propicia el buen trato en sus relaciones interpersonales y en las interacciones que se dan en la institución educativa			
14	Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.			
15	Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua.			
<b>IV. Participación social</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
16	La participación de las familias es una estrategia de corresponsabilidad orientada hacia el éxito escolar de los estudiantes.			
17	Promueve mecanismos de participación involucrando a padres de familia			
18	Fomenta la participación organizada de las familias y la comunidad, desarrollando sus capacidades en diversos procesos en la gestión de la escuela (comités de aula, APAFA, CONEI)			
19	Reconoce y valora el contexto sociocultural en el que se ubica la escuela			
20	Implementan algunos mecanismos para obtener los puntos de vista de la comunidad, utilizando la información recogida para mejorar la gestión de la escuela.			

**APÉNDICE2**  
**FICHA DE OBSERVACIÓN DE PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE**  
**FAMILIA**

INVESTIGADOR: ..... FECHA: ...../...../...../2014

**Marque con un asa (X) la respuesta que refleje mejor lo observado**

1.- Poca participación      2.- Regular participación      3.- Buena participación

<b>I. Informativo</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
01	Los hijos viven con los padres y la pareja tiene condiciones económicas básicas.			
02	Poseen casa propia y servicios básicos.			
03	Las familias tienen instrucción secundaria.			
04	Los padres participan en el aprendizaje de sus hijos			
05	Hay comunicación afectiva y buen trato.			
<b>II. Colaborativo</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
06	Compra materiales educativos de sus hijos oportunamente.			
07	Coordina con los profesores para poner en práctica en el alumnado una cultura de hábitos de orden y limpieza.			
08	Apoya en la limpieza y ambientación de las aulas y otros ambientes.			
09	Apoya en el control, seguridad, mantenimiento de muebles, enseres, equipos, herramientas y otros bienes de la IE.			
10	apoya en el reparo del mobiliario, instalaciones en general (agua, desagüe, etc)			
<b>III. Consultivo</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
11	Participa del proceso educativo de su hijo(a)			
12	Pide información sobre el avance de los logros de su hijo(a)			
13	Asume compromisos de apoyar en la mejora del RA de su hijo(a)			
14	Propone alternativas de solución a la problemática del aula			
15	Consulta a profesionales sobre el estado de salud física y emocional de su hijo(a)			

**¡Gracias por su Apoyo!**

## VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

### I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Aurora Fiestas Olivera  
 1.2. Especialidad: Educación Primaria  
 1.3. Cargo actual: Profesora de Aula  
 1.4. Grado académico: Mg. Administración Educativa  
 1.5. Institución: Universidad César Vallejo  
 1.6. Instrumento: Lista de Cotejo y Encuesta para padres  
 1.7. Lugar y fecha: Agosto 2014

### II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado en lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiente para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	30	16				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = \frac{46}{100}$

### III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

Aplicar el instrumento

Aurora Fiestas O.  
Aurora Fiestas O.

Cod. ANR: A01390235



## VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

### I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: *Armando Carhuatocto Huamán*
- 1.2. Especialidad: *Educación Primaria*
- 1.3. Cargo actual: *Director CEO IAEN*
- 1.4. Grado académico: *Mg. Investigación y Docencia Universitaria*
- 1.5. Institución: *Pedro Ruiz Gallo*
- 1.6. Instrumento: *Encuesta sobre participación de padres de familia*
- 1.7. Lugar y fecha: *20 Julio 2014*

### II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado en lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiente para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	25	20				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = \underline{45}$

### III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

*Puede ser aplicado*



  
 Armando Carhuatocto Huamán  
 Mg. Sc. Consultor Educativo  
 C.M. 10276780935

## VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

### I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: *Anderson Hugo Cieza Delgado*
- 1.2. Especialidad: *Comunicación*
- 1.3. Cargo actual: *Subdirector de la F.E. Ramón Castillo*
- 1.4. Grado académico: *Dr. en Ciencias de la Educación*
- 1.5. Institución: *Universidad Alas Peruanas*
- 1.6. Instrumento: *Encuesta sobre participación de Padres de familia*
- 1.7. Lugar y fecha: *La Cio del 2014*


### II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	/					
2	Formulado en lenguaje apropiado	/					
3	Adecuado para los sujetos en estudio		/				
4	Facilita la prueba de hipótesis	/					
5	Suficiente para medir la variable	/					
6	Facilita la interpretación del instrumento	/					
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología		/				
8	Expresado en hechos perceptibles	/					
9	Secuencia lógica	/					
10	Basado en aspectos teóricos	/					
	Total	40	8				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = \underline{48}$

### III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

*Puede ser aplicado*

  
 DR. ANDERSON HUGO CIEZA DELGADO  
 CIENCIAS DE LA EDUCACION  
 C.M. N° 1027719279

## PROPUESTA

PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES DE FAMILIA Y LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “CRISTO REDENTOR” DE LA COMUNIDAD DE SAN JUAN DE CHIPLE, DISTRITO DE CALLAYUC, AÑO 2014.

### **1. Datos Informativos:**

- 1.1 DRE.** : Cajamarca.
- 1.2 UGEL.** : Cutervo.
- 1.3 Red Educativa.** : Cristo Redentor.
- 1.4 Nivel** : Secundaria
- 1.5 Duración.** : 2 meses.
- 1.6 Responsables.** : Br. ROSA NÉLIDA PÉREZ CUBAS

### **2. Fundamentación del Programa:**

Enfoque socio – crítico, según Garín (1996) por cuanto este incorpora los contextos socio cultural, las interacciones y las dinámicas que se producen al interior de la escuela como una institución de la comunidad local.

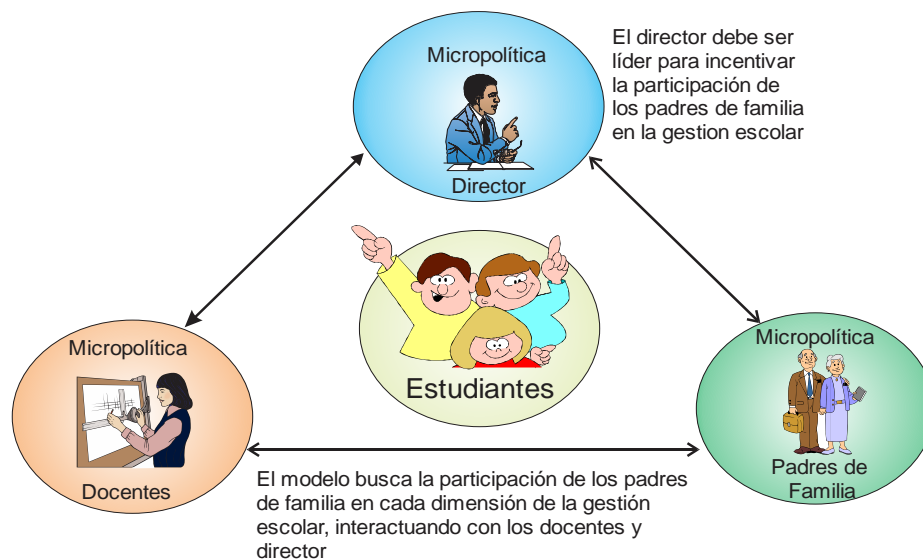
El paradigma crítico, asume el sentido de la organización como construcción social al mismo tiempo que considera que queda mediatizada por la realidad socio-cultural y política más amplia. No se trata sólo de comprender el conjunto de significados que conforman una organización y sus procesos de desarrollo, sino de analizar las razones por las que la realidad se manifiesta así y no de otra manera.

Desde este enfoque, se entiende la organización como una construcción social que refleja los intereses y las ideologías dominantes dentro de la organización y en donde se da un permanente conflicto entre los distintos grupos de interés por acceder al poder y repartirse los recursos escasos de la misma. (Diez & Domínguez, 1996)



A partir de este paradigma se describe e interpreta a la escuela como una organización micro-política. Investigadores como Ball (1989) y Blase (2002), la institución educativa vista como un sistema micro político, requiere de la participación de los padres de familia, tal es así que en este modelo se busca la participación de los padres de familia en todos los aspectos de la gestión educativa.

### 3. Modelo del Programa:



### 4. Vínculo Interdisciplinario:

El proyecto se desarrollará con los estudiantes, docentes y padres de familia, quienes apoyaran a la gestión de la red, generando espacios de compromiso y solución integral a la problemática de la red.

## 5. Objetivos

### 5.1. General:

Desarrollar la participación de los padres de familia en la gestión de la institución educativa, liderando el cambio y la calidad de la institución educativa.

## 5.2. Específicos:

1. Desarrollar la participación social de los padres de familia en la institución educativa.
2. Aplicar los talleres sobre el liderazgo y la participación activa de los docentes para mejorar la gestión de la misma.

## 6. Plan Metodológico:

Durante el desarrollo del programa se hace uso del Método Inductivo – Deductivo, donde la ciencia se inicia con las observaciones individuales, que permite generalizaciones, a partir de estas se realizan predicciones. Sevilla y Quiñones (2002).

Este método acepta la existencia de la realidad externa y postula la capacidad de percibir a través de los sentidos y entenderlos por medio de nuestra inteligencia.

Se basa en tres postulados:

- La ciencia se inicia con la observación de los hechos (los films)
- La observación científica es confiable (Contrasta con la realidad)
- La inducción permite predecir el futuro (Se proyecta a futuros cambios)

**Método Analítico – Sintético.** Separa las partes del objeto de investigación para al final unir, fusionar estas y ver el todo en su estructura verdadera. Con este método, estudiaremos los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de las partes o variables para estudiarlas en forma individual y luego de forma holística e integral. Asimismo se utilizó para analizar las teorías sobre el liderazgo transformacional del estudiante que ayudó a la construcción del marco teórico.

Nos servirá para que los estudiantes conozcan a cada uno de los integrantes del grupo y poder delegar tareas y funciones.



## 7. Cronograma de talleres.

<b>DIMENSIONES</b>	<b>TALLERES</b>	<b>ESTRATEGIAS.</b>	<b>MEDIOS Y MATERIALES</b>	<b>INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN</b>
Informativo	N° 01: Participo en la escuela	Estrategias que facilitan la integración Familia-escuela.	Equipos multimedia	Ficha de observación
	N° 02: Mi casa tu escuela	Educación dentro de la familia y la comunidad	Desarrollan las tareas	Lista de cotejo
Colaborativo	N° 03: Apoya en la escuela	Comunicación efectiva con las familias y los miembros de la institución educativa.	Equipos multimedia	Lista de cotejo
Consultivo	N° 04: Ordenar el comportamiento de los hijos	Nuestros hijos aprenden lo que viven en casa	Fichas impresas, laptop	Lista de cotejo
toma de decisiones	N° 05: Buscar solucionar el comportamiento del estudiante	A golpes no se educa.	DVD, Televisor	Ficha de análisis
Control de eficacia	N° 06: Brindo un buen ambiente de aprendizaje	Las palabras mágicas.	Fichas impresas, laptop	Ficha de autoevaluación
<b>EVALUACIÓN</b>				

## Taller N 01

### **Estrategia que facilitan la integración Familia - Escuela.**

#### **Objetivo:**

Desarrollar estrategias que facilitan la integración Familia - Escuela.

#### **Fundamentacion:**

La gestión de la escuela de calidad se construye sobre la participación y los acuerdos de todos los agentes educativos que en ella confluyen. Considera el proceso de aprendizaje del alumnado como la consecuencia de su inclusión en el centro escolar. Surge de una dimensión educativa cuyo objetivo se dirige a superar las barreras con las que algunos alumnos y alumnas se encuentran en el momento de desarrollar sus aprendizajes significativos. Se propone en la institución educativa, el desarrollo de la convivencia mediante el diálogo. Transformar los conflictos en una oportunidad para el desarrollo personal y social, que permita la aproximación entre los agentes en conflicto y el desarrollo de su aprendizaje.

#### **Proceso Metodologico.**

Mediante el desarrollo de este taller se pretende buscar las alternativas que permitan:

- **Modificar la cultura y de la organización de la escuela.** La cultura educativa debe valorar la igualdad entre todos los alumnos, el respeto a las diferencias, la participación de los padres y la participación activa de los alumnos en su proceso de aprendizaje.
- **Mejor desempeño profesional de los docentes.** No es posible avanzar hacia una escuela de calidad si todos los profesores, no alcanzan una competencia suficiente para enseñar a todos los alumnos. A mayor formación, mejor actitud ante la diversidad de los alumnos.

- **La revisión de la enseñanza en el aula.** Se requiere una actitud de revisión y mejora permanente de la propia práctica, en función del diseño de situaciones de aprendizaje que sean significativas y funcionales, que promuevan la colaboración entre los compañeros y la utilización de los medios audiovisuales e informáticos como fuente de información y motivación. Así como la participación de los padres desde el hogar en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.
- **Un Nuevo Estilo de Enseñanza.** El Trabajo solidario y cooperativo entre los profesionales. Este planteamiento lleva a la formación de equipos de interaprendizaje entre docentes y padres de familia.
- La participación de la familia y de la comunidad como recurso y apoyo en el proceso de la educación en el hogar.

#### **Medios materiales.**

Se utilizarán equipos multimedia, fichas impresas y papelotes para recoger las ideas de los padres de familia asistentes al taller.

#### **Evaluación.**

Se evaluará mediante una ficha de observación para plasmar las opiniones de los padres y maestros participantes del taller.

## **Taller N 02**

### **Educación dentro de la familia y la comunidad.**

#### **Objetivo:**

Implementar una educación dentro de la familia y la comunidad.

#### **Fundamentación:**

Hay que identificar líderes en las familias y la comunidad, que puedan involucrarse en diversas actividades dentro de la institución educativa, para trabajar junto con los educadores de forma participativa, cooperativa e inclusiva. Es importante hacerles saber a las familias y a la escuela que la comunidad es su aliada, y que, a través del liderazgo, la autogestión y el apoderamiento, propenden, unidos, al éxito escolar de los niños. No existe un programa específico que se pueda aplicar a todas las escuelas, familias o comunidades por igual (Epstein, 2004) citado en Ureña (2009). Sin embargo, es necesario resaltar la importancia que juega la participación de los padres dentro del sistema educativo. Los padres son los primeros educadores y modelos de sus hijos.

De lo anteriormente citado podemos afirmar la necesidad de un programa que involucre a las familias y a miembros de la comunidad como participantes activos en la educación de sus niños.

#### **Proceso Metodológico.**

Mediante el desarrollo de este taller se pretende buscar las alternativas que permitan desarrollar estrategias para la participación de los padres y demás miembros de la comunidad en la educación de los niños y adolescentes al respecto Ureña (2009), plantea las siguientes estrategias:

**Banco de recursos** (voluntarios). Elaborar un documento que recoja información básica sobre los talentos y habilidades de los padres, que puedan beneficiar al centro o escuela. Además, se debe organizar el trabajo voluntario, proveer adiestramiento -de ser

necesario- y reconocer el esfuerzo de cada participante. Esto aumentará la participación y la producción

**Reuniones de padres del salón.** En una reunión de padres, permita que cada familia se exprese, en una hoja de papel, sobre algunas preguntas que le permitan al maestro conocer las necesidades de su grupo (puede ser anónimo). Algunos ejemplos de preguntas podrían ser: ¿Qué espera de este centro o escuela con relación a la educación de su niño? ¿De qué manera le gustaría participar en el centro o escuela? ¿Qué preocupaciones tiene sobre la educación de su hijo?

**Cuestionario de necesidades.** Una de las formas de conocer a las familias es indagando cuáles son sus necesidades y tratar de suplirlas, con espíritu de reciprocidad, mediante recursos especializados en diversos temas o actividades. Se debe elaborar una lista con temas que el maestro entienda que podrían ayudar a los padres en su tarea de educar a sus hijos. Los padres también podrán sugerir algunos temas o actividades de su interés. Este cuestionario se entregará al inicio del año académico.

**Visita a los hogares.** Es importante conocer qué familias están de acuerdo con la visita y quiénes no la desean. Durante la visita, se puede compartir información sobre cultura, habilidades, talentos y necesidades de los niños, entre otros temas. La conversación personal y profunda provee la ventaja de conocer y entender a cada familia.

#### **Medios materiales.**

Se utilizarán equipos multimedia, fichas impresas y papelotes para recoger las ideas de los padres de familia asistentes al taller.

#### **Evaluación.**

- ¿Cuáles son los retos más importantes que has encontrado para establecer relaciones recíprocas con la familia/escuela?
- ¿Qué actividades has realizado para lograr la participación de los padres (o participar) en el aspecto educativo de su hijo?

## **Taller N 03**

### **Comunicación efectiva con las familias y los miembros de la institución educativa.**

#### **Objetivo:**

Desarrollar estrategias de comunicación afectiva entre la familia y los miembros de la institución educativa.

#### **Fundamentación:**

La comunicación es un factor muy importante para lograr que las familias se involucren y formen parte de la institución educativa. Es así que los miembros de la institución educativa deben implementar estrategias que permitan mejorar la comunicación con los miembros de la comunidad.

#### **Proceso Metodológico.**

Mediante el desarrollo de este taller se pretende buscar las alternativas que permitan desarrollar estrategias para la participación de los padres y demás miembros de la comunidad en la educación de los niños y adolescentes al respecto Ureña (2009), plantea las siguientes estrategias:

#### **Medios materiales.**

Se utilizarán equipos multimedia, fichas impresas y papelotes para recoger las ideas de los padres de familia asistentes al taller.

#### **Evaluación.**

Se evaluará mediante ficha de observación y lista de cotejo.

## Taller N 04

### Nuestros hijos aprenden lo que viven en casa.

**Objetivo:** Aprender formas o técnicas para poner límites a los hijos e hijas sin violencia, adoptando la posición de los hijos e hijas.

**Duración total:** 120 minutos aproximadamente.

**Dirigida a:** Grupo de madres y padres dispuestos a jugar. Requiere que las personas se sientan en confianza, por tanto exige un cierto grado de conocimiento de las y los participantes entre sí.

**Cantidad de participantes:** Hasta 25 personas.

**Dificultad de la dinámica:** Media. Es una dinámica que exige de parte del grupo y del coordinador/a un alto nivel de participación y reflexión. El/la coordinador/a: Puede ser un/a facilitador/a, docente, orientador/a, psicólogo/a o promotor social con experiencia básica en dirigir talleres o trabajar con grupos de personas.

**Lugar:** En un salón de reuniones o de clases.

**Materiales:** Papel sulfite, cartulinas, marcadores, crayolas o lápices de colores, una pizarra y cinta adhesiva.

**Preparación:** Esta dinámica requiere de una preparación previa. El coordinador/a debe reunir la información que compartirá con las y los participantes, con anterioridad al taller. Para ello se recomienda leer el texto de la „Guía para prevenir el maltrato infantil en el ámbito familiar%, que complementa esta guía de talleres. Sería también aconsejable que tenga conocimientos básicos sobre Derechos del Niño.

**Invitación:** El coordinador/a debe explicar el objetivo de la reunión, quiénes van a participar así como el modo en que se realizará la dinámica, de forma muy resumida. Por ejemplo, „El día..... nos reuniremos con las madres y los padres del segundo grado de la escuela/..... (Nombre de la escuela) para hablar sobre cómo podemos educar a nuestros hijos e hijas sin violencia. Realizaremos un taller donde participando juntos identificaremos aquellas situaciones que son más difíciles a la hora de poner límites a nuestros hijos e hijas, y aprenderemos algunas maneras de hacerlo sin castigos corporales o humillaciones.



## **Taller N 05**

### **A golpes no se educa.**

**Objetivo:** Aprender formas o técnicas para poner límites a los hijos e hijas sin violencia.

**Duración total:** 140 minutos aproximadamente.

**Dirigida a:** Madres y padres que se conocen por primera vez y que no están familiarizados con dinámicas y talleres lúdicos.

**Cantidad de participantes:** Hasta 25 personas.

**Dificultad de la dinámica:** Poca. Es una dinámica sencilla.

**El/la coordinador/a:** Puede ser un/a facilitador/a, docente, orientador/a, psicólogo/a o promotor social con experiencia básica en dirigir talleres o trabajar con grupos de personas.

**Lugar:** En un salón de reuniones o de clases.

**Materiales:** Papel sulfito, cartulinas, marcadores, crayolas o lápices de colores, una pizarra, cinta adhesiva, proyector y computadora (estos dos últimos pueden reemplazarse por láminas y papel sulfito previamente elaborados con la información).

**Preparación:** Esta dinámica requiere de una preparación previa. El/la coordinador/a debe reunir la información que compartirá con las y los participantes, con anterioridad al taller. Para ello se recomienda leer el texto de la „Guía para prevenir el maltrato infantil en el ámbito familiar%, que complementa esta

guía de talleres. Sería también aconsejable que tenga conocimientos básicos sobre Derechos del Niño.

**Invitación:** El coordinador/a debe explicar el objetivo de la reunión, quiénes van a participar así como el modo en que se realizará la dinámica, de forma muy resumida. Por ejemplo El día viernes 20 de julio nos reuniremos con las madres y los padres del segundo grado de la escuela /..... (Nombre de la escuela) para hablar sobre cómo podemos educar a nuestros hijos e hijas sin violencia. Realizaremos un taller donde participando juntos identificaremos aquellas situaciones que son más difíciles a la hora de poner límites a nuestros hijos e hijas, y aprenderemos algunas maneras de hacerlo sin castigos corporales o humillaciones. Nos reuniremos de.....  
a.....

## **Taller N 06**

### **Las palabras mágicas.**

**Objetivo:** Reflexionar sobre las palabras empleadas con las hijas e hijos a la hora de ponerles límites o corregirles.

**Duración total:** 75 minutos aproximadamente.

**Dirigida a:** Madres y padres dispuestos a jugar. Implica un cierto grado de conocimiento previo y confianza entre los miembros del grupo para que se sientan cómodos.

**Cantidad de participantes:** Hasta 25 personas.

**Dificultad de la dinámica:** Media. Es una dinámica que exige de parte del grupo y del coordinador/a un alto nivel de participación y reflexión.

**El/la coordinador/a:** Puede ser un/a facilitador/a, docente, orientador/a, psicólogo/a o promotor social con experiencia en dirigir talleres.

**Lugar:** En un salón de reuniones o de clases.

**Materiales:** Papel sulfite, cartulinas, marcadores, crayolas o lápices de colores, una pizarra y cinta adhesiva.

**Preparación:** Esta dinámica requiere de una preparación previa. El coordinador/a debe reunir la información que compartirá con las y los participantes, con anterioridad al taller. Para ello se recomienda leer el texto de la „Guía para prevenir el maltrato infantil en el ámbito familiar, que complementa esta guía de talleres. Sería aconsejable que tenga también conocimientos básicos sobre Derechos del Niño.

**Invitación:** El coordinador/a debe explicar el objetivo de la reunión, quiénes van a participar así como el modo en que se realizará la dinámica, de forma muy resumida. Por ejemplo: „El día..... nos reuniremos con las madres y los padres del segundo grado de la escuela/.../(nombre de la escuela) para hablar sobre cómo podemos educar a nuestros hijos e hijas sin violencia. Reflexionaremos sobre las palabras que usamos para castigarlos o llamarles la atención y aprenderemos algunas maneras más efectivas de hacerlo sin emplear términos humillantes o agresivos.