

De aliados a corresponsables: Una experiencia de gestión escolar con los padres de familia

*Verónica M. Castillo Pérez
Pontificia Universidad Católica del Perú
Gilmer Bernabé Sánchez
Pontificia Universidad Católica del Perú*

Resumen

El presente artículo da cuenta de la gestión escolar en una situación de emergencia sanitaria, producto de la pandemia por COVID 19. Se enfatiza la toma de decisiones de los directivos para dar respuesta e integrar a padres que experimentan la incertidumbre ante su rol activo en la educación remota. Se parte de la pregunta de investigación ¿Qué rol tienen los gestores educativos y los padres en el desarrollo de un año escolar atípico producto de la emergencia sanitaria? cuyo objetivo es analizar la gestión directiva y la corresponsabilidad con los padres de familia de una institución educativa. La principal conclusión es que el éxito de la gestión se debe al cambio de percepción que tiene la comunidad educativa, en tanto se considera que los padres son corresponsables en la formación de sus hijos y no solo aliados.

Palabras clave: *gestión escolar, liderazgo, padres de familia, corresponsabilidad, comunidad educativa*

Introducción

Las reflexiones a las que lleva una situación inesperada como una pandemia repercuten en la toma de decisiones pertinentes y oportunas que deben ser eje en una comunidad educativa eficiente. En ese sentido, el presente artículo da cuenta de la experiencia de gestión y liderazgo en una institución educativa estatal en Lima Metropolitana. Desde esa mirada, se tiene como propósito transformar las percepciones que se tienen de los padres de familia como aliados para visibilizar su corresponsabilidad en el acontecimiento educativo.

Por ello, se parte del reconocimiento de lo que se entiende por gestión y corresponsabilidad, principalmente, de modo que se pueda establecer una relación con el diagnóstico institucional que permita comprender la necesidad de valorar el contexto social, económico y familiar vulnerable que afecta al desarrollo integral de los estudiantes y que pone al descubierto la inequidad de oportunidades para acceder a la educación, aun en contextos urbanos, a los que la pobreza expone, incluso cuando se la declara como un derecho universal. La misma que se acrecienta en tiempos de pandemia en los que los padres de familia deben repensar los estilos de vida, trabajo, convivencia y aprender junto con la escuela que el aula ha dejado de ser la infraestructura en la que se generan los aprendizajes, y se ha posicionado en cada situación que permite la interacción desde la diversidad en unidad de propósitos.

Seguidamente, se analiza la gestión escolar desde la toma de decisiones de los directivos, en relación a su interacción con los padres de familia; así como la corresponsabilidad que estos tienen en la educación para el logro de los aprendizajes y propósitos educativos en un contexto de pandemia, a la vez que se rescata el valor del trabajo integral entre la escuela y la familia para su desarrollo holístico.

Finalmente, los resultados principales de esta investigación evidencian que las acciones tuvieron en cuenta las implicancias de la gestión entendida como una acción participativa, con liderazgo a partir de la corresponsabilidad de los miembros de las familias y los docentes, el acompañamiento de los directivos para atender al bienestar de los estudiantes, sobre todo, de aquellos que están expuestos a mayores índices de vulnerabilidad económica, afectiva y social.

Desarrollo

Gestionar una institución educativa para generar cambios de mejora, en la que se tenga en cuenta procesos de calidad que involucre a toda la comunidad, exige que los directivos tengan competencias y capacidades que estén impulsadas por el servicio, la búsqueda del bienestar común y los logros de aprendizajes de los estudiantes (García, Juárez y Salgado, 2018). Aun más, en un contexto de pandemia en la que como máxima se debe considerar

que ningún estudiante se quede rezagado o no participe de las diversas actividades que favorezcan su formación integral.

En ese sentido, liderar una institución educativa no debe reducirse a una sola persona, debe considerarse, por un lado, a los directivos y por otro, a los otros miembros de la comunidad educativa en la que juegan un papel central los estudiantes y los padres de familia. Desde esta perspectiva, se requiere de un liderazgo comunitario en el que cada integrante es valioso, respetado, valorado y, que a la vez, es responsable de la comunidad. Al respecto, para Cano y Casado (2015) la escuela y la familia tienen la responsabilidad de proponer acciones que favorezcan el desarrollo de una educación total y de calidad. Ambas instituciones son los agentes fundamentales de la formación y por tanto su “alianza es su distintivo, su seña de identidad... son la mejor fuente para la participación y valoración del trabajo que hace el otro” (Cano y Casado, 2015, p.18).

Desde este punto de vista, se debe hablar de una gestión participativa (Llavador, 2003) en la que las decisiones son el resultado de una reflexión de toda la comunidad, básicamente, desde la mirada y los beneficios que debe recibir el estudiante (Bolívar, 2010). Por ello, si no se escucha al estudiante ni se propicia la participación que este debe tener, la gestión por más que logre buenos resultados no será suficiente para formar ciudadanos comprometidos con el país, libres, respetuosos y felices.

Para eso, es indispensable que la gestión escolar considere el modelo de gestión por procesos (Anderson, 2010), ya que, de este modo, se vinculan los elementos que coadyuvan y aseguran un servicio de calidad. Si bien es cierto, que se consideran los resultados de las evaluaciones estandarizadas como un índice de medición de la calidad, no lo es todo; porque, los directivos, docentes y padres de familia, desde esta postura, ubican y encasilla sin tener en cuenta a los estudiantes en su individualidad y particularidad, así como en sus propias competencias y experiencias.

Este hecho, hace que emerja la necesidad de replantear documentos y herramientas que tengan como eje a los estudiantes como fin primordial. Así, cada elemento del proceso, debe ser capaz de transformar la vida de los estudiantes, gracias a su servicio de calidad. Por eso, es indispensable, identificar y, a la vez, organizar todas las actividades, revisarlas para su mejora y evaluarlas con la participación de todos. Esto se podrá lograr, si es que el equipo directivo evidencia una gestión que nace desde el liderazgo pedagógico y considera la

participación de todos los integrantes de la comunidad, así como la transformación de aquellos actos y hechos que no la beneficie.

En cuanto a este modelo de gestión, se destaca la búsqueda de la transformación desde la práctica real en la institución educativa. Este acto educativo, puede ser mediante la renovación de la infraestructura y el equipamiento para lograr un servicio de una educación innovadora y eficiente. Por ende, todo el trabajo administrativo debe estar al servicio de los estudiantes; por eso, la gestión por procesos desde la reflexión de toda la comunidad, constantemente debe tomar decisiones para este fin. tal como se puede observar en la figura 1.

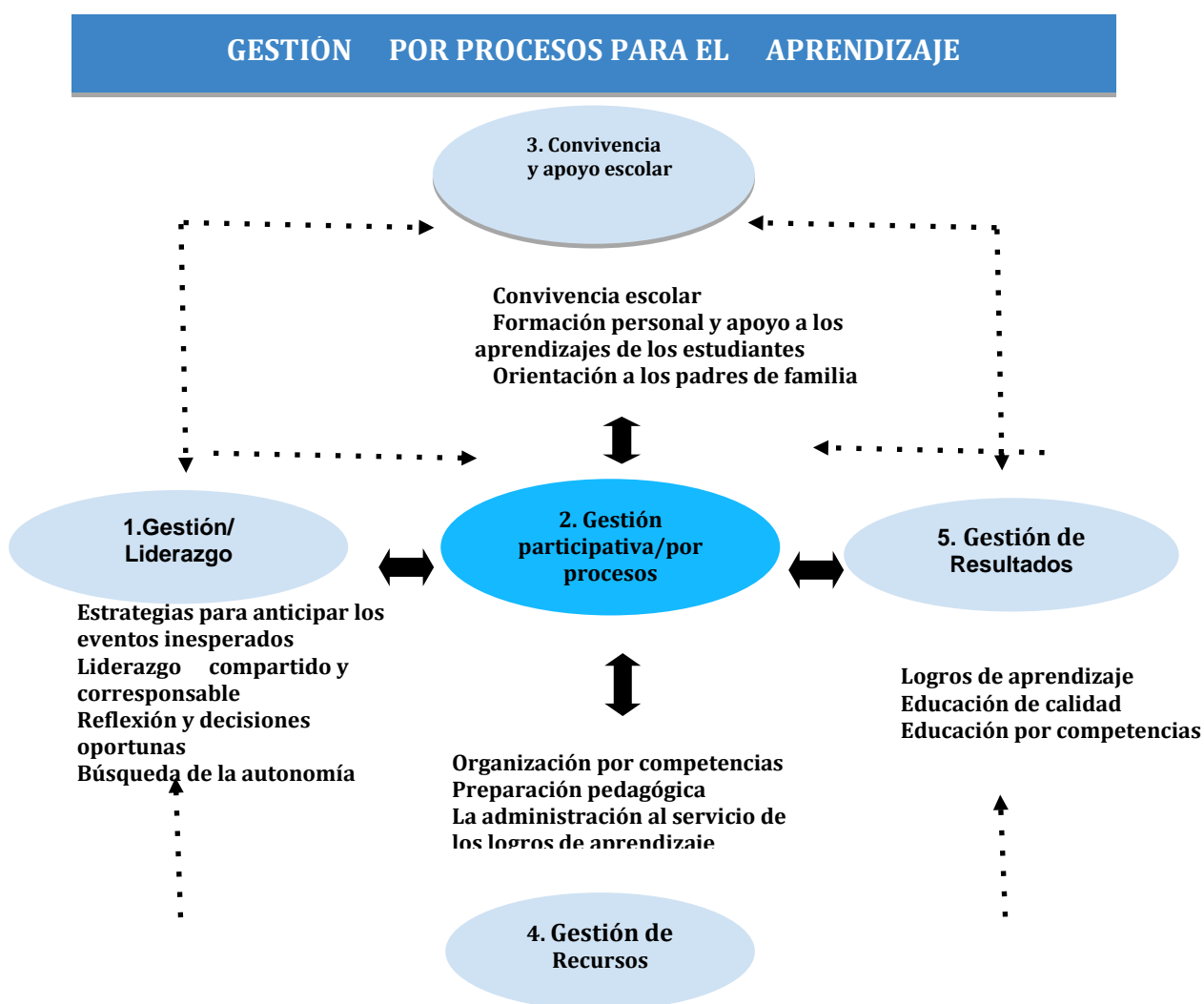


Figura 1. Gestión por procesos para el aprendizaje

Por otro lado, en la gestión escolar, está presente, de manera relevante, el liderazgo pedagógico. Este, para cumplir su misión en el acto educativo, debe cimentar su acción en

los docentes y alumnos. Desde un acompañamiento y monitoreo que busque avanzar y mejorar continuamente. El recojo de información del acompañamiento pedagógico será, fundamentalmente, para tomar decisiones de mejora; lo que implica identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la práctica pedagógica, que luego se someten a una reflexión crítica que ayuda y fortalece las capacidades de los docentes. Así, para descentrar este proceso de acompañamiento y monitoreo, se propone tres fases: 1) la autoevaluación por parte del docente, 2) el monitoreo por parte del directivo o un especialista de la UGEL o la DRE y 3) el monitoreo por pares. De este modo, se tiene la mirada desde diversas perspectivas y se proponen las mejoras o fortalecimientos del acto educativo docente. De este modo se hace patente un liderazgo pedagógico democrático participativo y compartido. Sin embargo, si realmente se quiere lograr la eficiencia y eficacia de la gestión, los padres de familia también deben participar de este proceso, dando sus opiniones y sugerencias para la mejora. Tal como se puede ver en la figura 2.

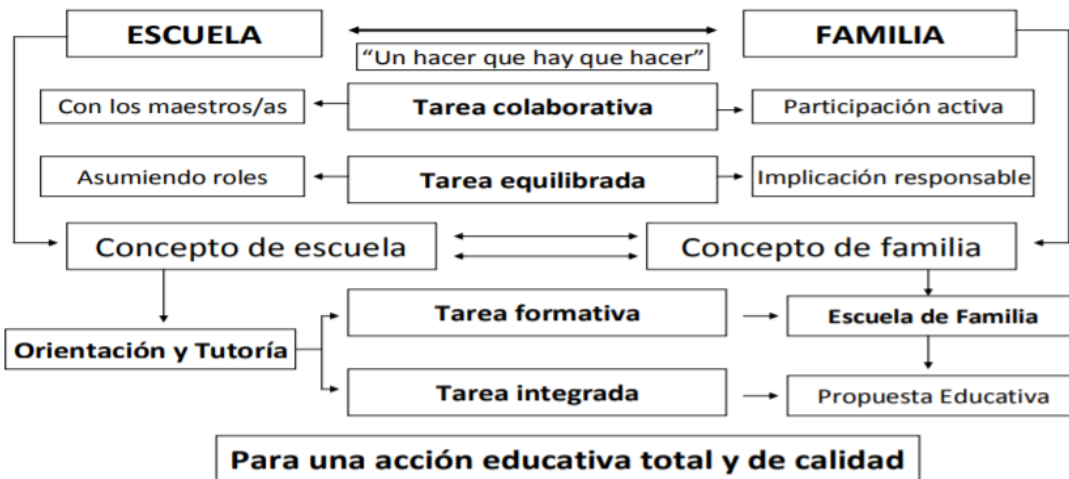


Figura 2. Agentes primarios de la educación. Cano y Casado (2015, p.18)

Siguiendo esta reflexión acerca de la gestión escolar, se debe insistir en que los padres de familia o apoderados juegan un papel de suma importancia, puesto que son parte de la familia de la comunidad educativa. De este modo, se desplaza el concepto de padres de familia como aliados; ya que, ser parte de la comunidad educativa, los hace corresponsables junto con los directivos, los docentes y todo el personal. Así se puede realizar trabajos en equipo, estar atentos al cuidado de los alumnos ante los diversos riesgos que se ven sometidos; combatir el bullying y sus diversas formas de violencia. También, este modelo de gestión por procesos ayuda, a no dejar a los alumnos abandonados; ya que toda una

comunidad vela por su desarrollo y formación integral, sobre todo en tiempos de pandemia, en los que los riesgos de exclusión crecen sustancialmente.

Al respecto de la corresponsabilidad, Sierra (2014) menciona que exige, tanto a los padres como a la escuela, que promuevan espacios de aprendizaje, a la vez que favorezcan oportunidades para reflexionar acerca del desenvolvimiento de su papel en la formación de sus hijos, tanto a nivel personal como educativo, de modo que “establezcan una relación de corresponsabilidad en la formación y construcción de valores con directivos, docentes, con otros padres de familia y en general, con toda la comunidad educativa en pro de los niños” (p.25).

Los aspectos antes mencionados, en las instituciones que siguen este modelo, seguramente harán que estas sean capaces de enfrentar las situaciones adversas a la educación de los estudiantes, como por ejemplo la suspensión de clases presenciales ante desastres naturales y, como este último año, la pandemia ocasionada por la COVID-19. Según Sierra (2014) se resalta el rol de prevención, la cual está entendida como “la intervención para lograr reducir, contrarrestar y suprimir los factores que se encuentran relacionados a los problemas (...) además es actuar sobre y teniendo en cuenta el contexto social en el cual se encuentra inmerso el individuo” (p.23). Este rol tan preponderante en una sociedad que requiere del cuidado de los niños solo se puede lograr a partir de la corresponsabilidad.

En este contexto, el trabajo cooperativo se hace indispensable (Fernández - Blazquez y Echeita, 2018), el equipo directivo, la Asociación de Padres de Familia (Apafa), los comités de aula, los docentes, el personal de mantenimiento y administrativo, para la toma de decisiones que minimicen los riesgos que puedan sufrir los estudiantes en el proceso educativo. Sobre todo, repensar en aquello que lleva a formar personas integralmente y que, además, debe estar inmerso en todas las áreas curriculares y el desarrollo de competencias tales como la vida ciudadana, la inclusión y equidad, el bienestar socioemocional y, sin dejar de lado, el reducir las brechas digitales, como lo menciona el Proyecto Educativo Nacional 2036 (PEN).

En la siguiente figura 3, se puede ver en detalle la organización de una institución educativa que busca anticipar los eventos de riesgo inesperados como la pandemia.

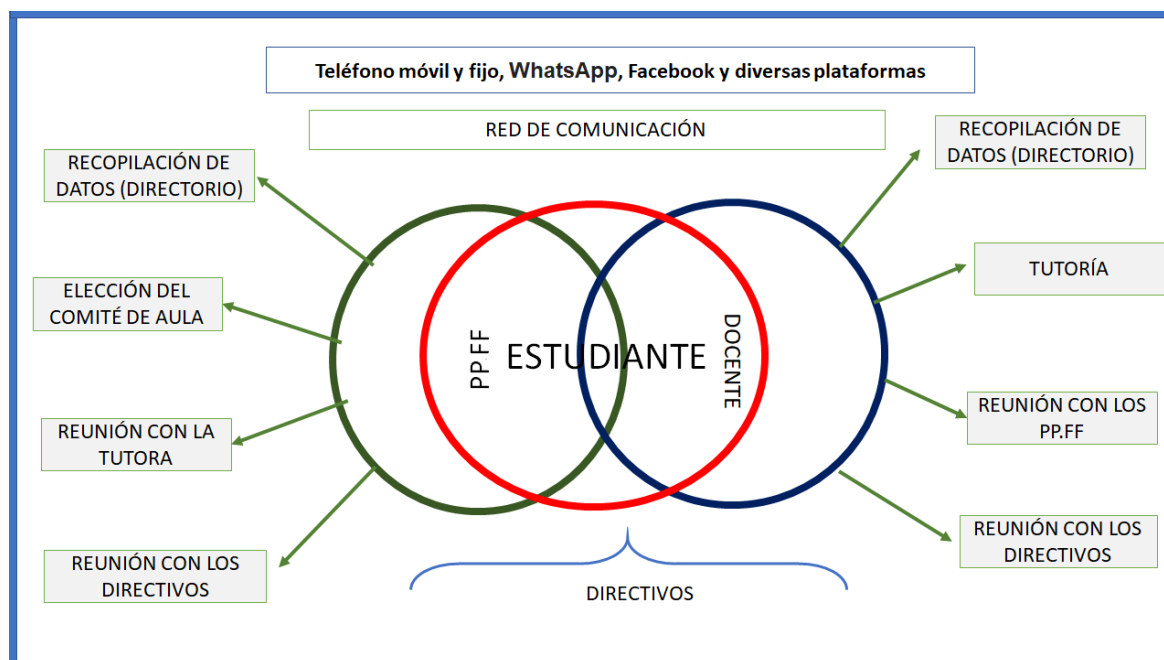


Figura 3. Gestión de trabajo participativo preventivo

Ante estas situaciones, para que la toma de decisiones de manera democrática participativa sea efectiva, es indispensable que la gestión sea autónoma; esto hará que se considere el contexto de manera directa, oportuna y efectiva. Por tanto, es necesario que se les dote de herramientas básicas como una buena infraestructura, el apoyo necesario en situaciones de riesgo y, sobre todo, no se les abrume con trabajos que solo se centren en lo administrativo, que este aspecto se sustente, fundamentalmente, en los logros de aprendizaje; es decir, en la educación, el aspecto administrativo adquiere su verdadera dimensión cuando apoya el desarrollo del aprendizaje, si este no se cumple, la labor y el esfuerzo desplegados se reduce a lo administrativo; y este hecho hace que no se desarrolle como debe ser el acto educativo.

Método

La investigación se desarrolló en una institución educativa pública de Lima Metropolitana que atiende a más de 2000 estudiantes, de los cuales, según los datos recabados, el 34,16 % de sus padres cuentan con estudios superiores, mientras que el 27,25 % con estudios secundarios completos, el 32,39% se ubica con primaria o secundaria incompleta, y un 6.2% no sabe leer ni escribir.

Además, se debe puntualizar que la institución educativa se encuentra, como muchas en Lima Metropolitana, a expensas de peligros como el consumo de alcohol y drogas, la

delincuencia, etc., que, de no ser por el trabajo de toda la comunidad, sobre todo, de los padres de familia, no se hubiera logrado mantener una educación de calidad para todos. Asimismo, se debe rescatar el trabajo constante, de prevención y evaluación que los lleva a la reflexión oportuna; es decir, es una comunidad que está en constante aprendizaje y toma de decisiones (Bolívar, 2015).

Una vez conocido el contexto, surge la pregunta de investigación ¿Qué rol tienen los gestores educativos y los padres en el desarrollo de un año escolar atípico producto de la emergencia sanitaria? Para poder dar respuesta, se plantea como objetivo analizar la gestión directiva y la corresponsabilidad con los padres de familia de una institución educativa de Lima Metropolitana. Es así que esta investigación, de carácter cualitativo, utiliza la técnica de análisis documental, entendida como la operación que consiste en examinar un documento para encontrar sus elementos esenciales y las relaciones entre ellos. Como documento fundamental se considera el Proyecto Educativo Institucional (PEI), como manifiesta el Ministerio de Educación del Perú (Minedu, 2016):

De acuerdo con la Ley 28044, Ley General de Educación y su Reglamento, es un instrumento que orienta la gestión de la institución educativa. Se trata de una herramienta de planificación a mediano plazo que se relaciona con los otros documentos de gestión, como el Plan Anual de Trabajo, el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI) y el Reglamento Interno (RI). El PEI y el PAT están claramente vinculados, en tanto este último concreta los objetivos estratégicos del PEI en actividades y tareas que se realizan durante el año escolar. (p.14)

Esta fuente de análisis ha sido organizada según categorías, con el fin de identificar información que pueda dar cuenta de cómo se muestra la gestión escolar desde la planificación y la actuación de los gestores directivos y la corresponsabilidad de los padres de familia. Este proceso de interpretación y análisis de la información implica hacer un tratamiento de los datos obtenidos para entender las características de la gestión escolar y la implicancia de los padres de familia en su rol de corresponsabilidad para contribuir en el logro de aprendizajes y los propósitos educativos necesarios para la formación de sus hijos.

Este tipo de análisis implica la utilización de descriptores, tales como la gestión escolar y la corresponsabilidad. Estos permiten la construcción de categorías que representan el

contenido alineado a las palabras clave de esta investigación, de modo que se puede caracterizar la información extraída del documento. Se ha tenido especial cuidado en la visibilización del vocabulario explícito y de las ideas que permiten entender el significado de los descriptores a la luz de los conceptos abordados en esta investigación. En ese sentido, las palabras clave se han obtenido por asignación; es decir, se han elegido y atribuido los términos que no figuran en el texto, pero lo representan.

Análisis de resultados y discusión

A partir del análisis de los datos obtenidos en la institución educativa en la que se desarrolla esta investigación, se tiene que, respecto de la gestión escolar, se da cuenta del tipo, las características y el liderazgo en la gestión que asume la institución. Es así que, tal como se ha mencionado anteriormente, se tiene como propósito la generación de cambios de mejora que requieren de una comunidad involucrada, con directivos competentes, con capacidades desarrolladas que estén impulsados por el servicio, la búsqueda del bienestar común (García, Crispín, Salgado, 2018). En este sentido, se puede observar que, desde el marco legal que sustenta su Proyecto Educativo Institucional (PEI), se tiene en cuenta la necesidad de dar respuesta a las demandas que implica un nuevo estilo de gestión que centre su propósito en los aprendizajes de calidad de los estudiantes.

Se reconoce que el PEI de la institución está guiado en el modelo de gestión por procesos, de modo que los objetivos estratégicos guían las acciones en un periodo de tres años, en los cuales se considera como un eje tanto las necesidades de los estudiantes, como el funcionamiento de la institución y su entorno; a la vez, articula un conjunto de valores que hacen posible la organización para asegurar un aprendizaje de calidad, en respuesta a los intereses de las estudiantes y de la sociedad.

En el sentido de asegurar los aprendizajes, se afirma que todos los esfuerzos, así como las actividades del equipo directivo y de la comunidad educativa se centran en los estudiantes cuando garantizan un servicio eficiente y eficaz en beneficio del logro de los aprendizajes y el bienestar de toda la comunidad educativa. Es decir, no se reduce a una sola persona, sino que involucra a los directivos y a toda la comunidad educativa, en la que se destaca el rol de los estudiantes y los padres de familia. Esto da cuenta de una gestión participativa, que en

palabras de Llavador (2003) es aquella que considera las decisiones como el resultado de una reflexión de toda la comunidad para el beneficio de los estudiantes. A su vez, esto implica el liderazgo comunitario, que considera que cada integrante es responsable de la comunidad; es decir, se cumple que la escuela y la familia tienen la responsabilidad de proponer acciones que favorezcan el desarrollo de una educación total y de calidad (Cano y Casado, 2015).

Ahora bien, al considerarse una gestión marcada por los procesos, es imperante destacar el liderazgo pedagógico, participativo y transformacional, en tanto “procura la transformación de las prácticas de gestión desde la propia institución educativa, convirtiéndola en un verdadero centro de aprendizaje, en el que se promuevan la creatividad, la innovación y el emprendimiento” (PEI, p.8).

Según se observa a lo largo del documento, los directivos tienen el propósito de transformar la gestión escolar e insistir en toda actividad, programa, jornada, etc. el logro de los aprendizajes como parte fundamental de la cadena de valor que debe imperar en el sistema educativo; por ello, la institución gestiona acciones de convivencia escolar y emplea estrategias para prevenir y resolver conflictos. Esta tarea es posible gracias a que “en la I.E. se promueve la participación activa y efectiva de toda la comunidad educativa” (PEI, p.13). Esto permite realizar trabajos en equipo, sobre todo para el cuidado de los alumnos, quienes por el contexto en el que se desenvuelven, están en constante peligro; además de ello, buscan combatir la violencia expresada en sus diversas formas. Tal como se mencionó, la gestión promueve que la comunidad educativa vele por el desarrollo y la formación integral de los estudiantes. Por tanto, se corresponde al rol de prevención definido por Sierra (2004) para intervenir desde la reducción y la supresión de los factores que ponen en peligro a la comunidad, desde la corresponsabilidad.

Es necesario remarcar que la gestión escolar que busca promover la eficacia y eficiencia en el bienestar de la comunidad educativa requiere de acciones basadas en el liderazgo pedagógico. En ese sentido, el PEI de la institución evidencia que tienen en cuenta que debe “mejorar y transformar lo que ya tenemos para un servicio de calidad; en esta línea de pensamiento y acción, debe primar la eficiencia y eficacia en la mejora de la enseñanza de los docentes y en el logro de los aprendizajes de las estudiantes” (p.8) y toma acciones que se derivan en las alianzas estratégicas que asume a través de convenios con diversas

instituciones de la localidad.

En esa línea, la misión que corresponde al liderazgo considera el acompañamiento y el monitoreo que busque avanzar y mejorar continuamente, a la vez que recoge información de los padres y docentes para tomar decisiones de mejora, desde los aspectos de identificar fortalezas y debilidades de la práctica pedagógica que somete a una reflexión crítica para ayudar a fortalecer las capacidades de los docentes. Esto se evidencia cuando en sus objetivos institucionales considera “Mejorar la programación curricular, mediante la promoción de trabajo colegiado por áreas, niveles y/o ciclos para lograr un desempeño docente y directivo eficiente” (p.15).

De este modo, se tiene la mirada desde diversas perspectivas y se proponen las mejoras o fortalecimientos del acto educativo. Así, se hace patente un liderazgo pedagógico democrático participativo y compartido. Asimismo, si se quiere realmente la eficiencia y eficacia de la gestión, los directivos son conscientes de que los padres de familia deben participar de este proceso, dando sus opiniones y sugerencias para la mejora de este. Por ello, en el diagnóstico que realiza considera como una fortaleza el compromiso de los padres de familia, en su mayoría, para ayudar en los logros de aprendizaje de las estudiantes. Aunque, también se muestra como una debilidad que “algunos padres de familia, no asisten a las reuniones ni se comprometen con la formación de sus hijas y dificulta el trabajo en conjunto de tutor, auxiliar y estudiante” (PEI, p.13).

Por lo tanto, es posible destacar que la presencia del liderazgo pedagógico guía a las acciones de la institución educativa, en la que se observa un liderazgo “compartido y democrático; esto nos impide centrarnos en una gestión individualista; es decir, la responsabilidad, así como la toma de decisiones, será compartida por toda la comunidad educativa” (PEI, p.8). Es esta vivencia del liderazgo compartido la que marca la promoción de la convivencia democrática cuando afirman que “se les da la importancia necesaria e indispensable a los padres de familia, las alumnas, los docentes y todo el personal que conforma esta familia” (PEI, p.8).

En cuanto a la corresponsabilidad, se observa su presencia en todo el documento, es así que desde los documentos que orientan la gestión, se prevé encargar a los miembros integrantes de la comunidad educativa: profesores, estudiantes y padres de familia, su fiel y estricto cumplimiento y su evaluación permanente mediante la ejecución del plan anual de trabajo.

Es interesante destacar que el documento de análisis no solo tiene en cuenta la participación de los padres como aliados con la institución, sino que los considera desde la elaboración de los aspectos más relevantes, tales como el diagnóstico, la identidad, la propuesta de gestión, la propuesta pedagógica y las acciones de mejora; lo que implica que los padres se involucran a la vez que asumen la responsabilidad como una exigencia tanto interna como externa, comprometiéndose a un trabajo participativo de todos los agentes educativos, que, integrados responsablemente, pueden clarificar las acciones educativas, tal como se expresa en el PEI de la institución:

El gran desafío consiste en dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa; por eso la gestión escolar debe encaminarse a recuperar la intencionalidad pedagógica y educativa, incorporando a tales actores como protagonistas del cambio educativo. (p.2)

Entre las fortalezas que resultan de la evaluación de diagnóstico se destaca que existe el diálogo continuo y la atención de calidad que se les brinda a los estudiantes y los padres de familia, lo que da como resultado que un “99.4% de estudiantes que culminan el año escolar 2019 se matriculan y concluyen el 2020.”

Asimismo, debido al esmero que pone la comunidad educativa en la formación integral de los estudiantes, existe un 98% de permanencia. Este resultado evidencia que la institución está bien organizada y que hace efectivo el modelo de gestión por procesos en los que resalta el liderazgo y la gestión democrática participativa. Esto se ha logrado a partir de la reacción eficaz y oportuna ante situaciones de riesgo, tanto sociales como los que devienen de la pandemia.

El trabajo de sensibilización y reflexión de toda la comunidad ante estos eventos y la experiencia ante los desastres naturales sufridos con anterioridad, les permite estar preparados para enfrentar situaciones previstas e imprevistas, como la pandemia. Para ello, cuentan con un directorio completo y ordenado. Esta acción les permite garantizar que ningún estudiante quede aislado, dada su situación socioeconómica, lo que implica estar atentos para reconocer a quienes debe socorrer inmediatamente.

Por tanto, si el documento refuerza la mirada desde la gestión participativa, que tiene la institución, de modo que permite comprender que esta debe encaminarse a un proceso de transformación constante; asimismo, considera la diversidad de experiencia, opiniones y propuestas en unidad. Desde esta perspectiva anima a otros actores a repensar la gestión, ya que esta debe responder a las necesidades de toda la comunidad educativa, básicamente, centrada en los logros de aprendizajes de estudiantes y que estos deben ser de calidad para cada uno de ellos sin distinción alguna.

Conclusiones

El modelo de gestión por procesos que experimenta la institución educativa destaca por ser participativa, dado que considera las reflexiones de toda la comunidad, para la toma de decisiones en beneficio de los estudiantes. Sobre todo, cuando la educación integral se pone en riesgo por diversos factores previstos y no previstos, como la pandemia.

Se evidencia que las acciones tuvieron en cuenta las implicancias de la gestión entendida como una acción participativa, con liderazgo a partir de la corresponsabilidad de los miembros de las familias y los docentes, el acompañamiento de los directivos para atender al bienestar de los estudiantes, sobre todo, de aquellos que están expuestos a mayores índices de vulnerabilidad económica, afectiva y social.

La corresponsabilidad de los padres de familia en el acto educativo se pone en práctica cuando estos intervienen en la toma de decisiones en relación al bienestar de los estudiantes, desde que dejan de percibirse y ser percibidos como aliados.

Por tanto, se evidencia que la propuesta pedagógica tiene como centro de atención el desarrollo integral de las estudiantes y su aprendizaje; en tanto sus acciones de gestión, liderazgo y logro de aprendizajes tienen una relación armoniosa que promueve eficiencia, por su naturaleza abierta y flexible, la misma que se va enriqueciendo con el aporte de los docentes y es resultado de los procesos de monitoreo y acompañamiento implementados desde una visión de liderazgo participativo, con la corresponsabilidad entre los padres de familia, los docentes y el equipo directivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo; claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*, 9 (2), pp.34-52. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art03.pdf>
- Bolívar, A (2009). Una dirección para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre calidad eficacia y cambio en educación*, 7(1). Recuperado de <https://revistas.uam.es/reice/article/view/5419>
- Bolívar, A (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres y maestros*.361.pp.23-27. Recuperado de http://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones_files/Reciente6_1.pdf
- Cano, R., & Casado, M. (2015). Escuela y familia. Dos pilares fundamentales para unas buenas prácticas de orientación educativa a través de las escuelas de padres. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. 18(2), pp. 15-27. DOI:<http://dx.doi.org/10.6018/reifop.18.2.219491>
- Fernández - Blazquez, M.L.M y Echeita, G. (2018). Un departamento de Orientación singular en un Centro Educativo que tiene la colaboración como señal de identidad. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 22(2),pp.161-183. Recuperado de <https://docplayer.es/201466657-Un-departamento-de-orientacion.html>
- García, F., Juárez, S., & Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&tlng=es.
- Llavador, F (2003). Organización postfordista y régimen de producción de los nuevos sujetos docentes. En Ferreira, N. (org.). *A gestao da educacao na sociedade mundializada: por uma nova cidadania*. Río de Janeiro: DP&A

Minedu (2016). Guía para formular e implementar el proyecto educativo institucional. Lima: Minedu. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/proyecto-educativo-institucional.pdf>

Sierra, M. (2014). *Corresponsabilidad de padres de familia en los procesos formativos de los niños vinculados a la Fundación Imago* (Tesis de grado). Recuperado de https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/1668/1/Corresponsabilidad-padres-familia-formacion-ni%C3%B1os_Fundaci%C3%B3n-Imago.pdf