

# Investigar la propia práctica para reflexionar y aprender de la experiencia

**Nora Céspedes**

TAREA

La convocatoria de Unesco/Orealc, a través de su Red Innovemos, a postular al “Fondo Concurrible de Proyectos de Innovación e Investigación en Educación Inclusiva y Convivencia Democrática”, en mayo del 2007, abrió una valiosa oportunidad para que la experiencia de la Red de escuelas de Pampa de Cueva – distrito de Independencia, pudiera ser interrogada, con y desde sus protagonistas, sobre el camino recorrido en busca de formas más democráticas de gestionar la red y las escuelas.

Resalto tres aspectos de la convocatoria que valoramos de manera especial y que motivaron nuestra participación. El primero, que se investigue una experiencia innovadora, lo cual invita a un distanciamiento de la cotidianeidad, para identificar las lecciones que nos deja y los nuevos retos que nos plantea. El segundo, que los equipos de investigación incorporen a

dos docentes, protagonistas de la innovación, con lo cual se genera un vínculo entre la experiencia cotidiana y la investigación, como una oportunidad para reflexionar y aprender de la propia experiencia. El tercer aspecto destacable es el compromiso de destinar un porcentaje de los fondos a un plan de desarrollo de la experiencia innovadora, a partir de los logros identificados y los aspectos que deben ser mejorados.

Tarea, miembro de la Red Innovemos de Unesco, de mutuo acuerdo con líderes de la Red de escuelas, participó con el proyecto de investigación “Cambios promovidos desde la Red a favor de una cultura democrática en las escuelas de Pampa de Cueva-Independencia-Lima”, en el ámbito Educación para la Democracia<sup>1</sup>. Dicho proyecto surgió de la necesidad de responder a la pregunta ¿La conformación y gestión de la Red de Pampa de

Cueva, ha incidido en prácticas democráticas en las instituciones educativas que la conforman?

## ■ La experiencia innovadora

La Red de escuelas de Pampa de Cueva se organizó en el año 1998<sup>2</sup>, por iniciativa de los directivos y un grupo de docentes de las seis escuelas que la integran (nivel Primaria), quienes trabajaron, en años previos, de manera colaborativa, en coordinación con Tarea, en campañas de difusión de los Derechos de la infancia en sus respectivas escuelas y en la comunidad, sensibilizando a los padres de familia y autoridades locales sobre

- 1 Las experiencias innovadoras podían responder a los siguientes ámbitos de intervención: Atención a la diversidad desde un enfoque inclusivo; Educación para la paz; Educación para la democracia; Educación para la promoción de los Derechos Humanos.
- 2 Al año siguiente se conformaron las otras cuatro Redes: La Unificada, El Ermitaño, Tahuantinsuyo y Payet.





*Volver atrás y mirar el trabajo que hemos realizado ha sido una experiencia de aprendizaje que me ha permitido evaluar mi trabajo como docente, como directora y alguna vez como coordinadora de la Red.*



problemas y situaciones que ponen en riesgo el bienestar de niños y adolescentes, como el pandillaje, la drogadicción, el maltrato físico y psicológico, los programas de televisión inadecuados, la violencia familiar, la carencia de espacios recreativos, entre otros.

Según manifiestan los directivos y docentes, en las entrevistas, el motivo principal para trabajar en Red de manera permanente, es su afán por encontrar soluciones cada vez más pertinentes a problemas educativos comunes, ya que comparten un territorio y un contexto socio cultural que plantea retos a la tarea educativa.

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

Para lograr su propósito, los directivos han creado la Mesa de Directores, un espacio de intercambio y deliberación que les ha permitido modificar, en cierta medida, la idea y la práctica de una gestión solitaria y encerrada en sus respectivas escuelas por

otra más participativa. Cuentan además con un Comité de Gestión de la Red, responsable de conducir la elaboración y desarrollo de sus planes de trabajo. Estos espacios de gestión compartida, desde la práctica, cuestionan el esquema de una gestión vertical y burocrática que aún predomina en nuestro medio y propone nuevas formas de articulación entre escuelas y entre éstas y otras instituciones locales. El gran desafío para los directivos es que esta experiencia, pueda aportarles las herramientas conceptuales y organizativas para desarrollar una gestión y relaciones más democráticas entre los actores educativos al interior de sus propias instituciones. Por ejemplo, cómo promover mayores niveles de participación de los actores educativos, pasando de una participación activa a una participación consultiva y decisoria, respetando las funciones y responsabilidades.

En el análisis de los planes de trabajo y actas de la Red, encontramos que ésta, ha desarrollado actividades conjuntas de formación en gestión para los propios directivos, talleres de capacitación docente para mejorar los aprendizajes de los estudiantes; actividades con los estudiantes para difundir y afirmar sus derechos: identidad, recreación, salud, etcétera; actividades con

padres de familia y actividades de sensibilización dirigidas a la comunidad local. Para cumplir con sus metas, la Red ha desarrollado una política de concertación y alianza con diferentes instituciones locales, como la municipalidad, UGEL, universidades y organizaciones no gubernamentales, así como el trabajo en equipo para aunar esfuerzos y recursos para lograr sus objetivos.

#### ■ Las preguntas de investigación

Para responder a la pregunta sobre la incidencia de la Red en prácticas democráticas en las escuelas, definimos cuatro componentes a ser investigados: la participación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la autonomía.

En cuanto a la participación nos preguntamos, ¿Qué tipo de participación se promueve en las instituciones educativas? ¿Cuáles son los espacios que hacen posible la participación de los estudiantes, de los docentes y de los padres de familia? ¿Cuáles son los mecanismos de participación en la gestión de las instituciones educativas y de la Red?, ¿Cómo perciben los docentes su pertenencia a su institución educativa y a la Red?

Respecto al liderazgo, ¿Qué tipo de liderazgo se construye en las instituciones educativas y en la Red?, ¿Qué significa en la práctica asumir liderazgo en la escuela y en la Red? ¿Cuál es la relación entre el liderazgo y un cargo o representación a nivel institucional y de Red?

Sobre el trabajo colaborativo, ¿Cuáles son los espacios y mecanismos empleados para promover el trabajo colaborativo en las instituciones educativas y en la Red? ¿Cómo perciben los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, el

trabajo colaborativo, en un contexto social que privilegia la competencia? ¿Cuáles son los logros que atribuyen al trabajo colaborativo en las instituciones educativas y la Red? ¿Cuáles sus limitaciones?

En cuanto a la autonomía, ¿Cómo entienden los docentes su autonomía profesional en el aula? ¿Cómo entienden los directivos la autonomía a nivel de institución educativa? ¿Cuál es la relación que establecen entre autonomía institucional y trabajo colaborativo en Red? ¿Qué retos o desafíos le plantea? ¿Cuáles son los cambios observados?

■ **El método de la investigación**

Optamos por una investigación etnográfica para indagar desde y con los propios sujetos, directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, sus percepciones sobre el proceso vivido en la Red y cómo ésta ha influido, o no, en la dinámica de cada una de las instituciones educativas a favor de una cultura democrática.

Para recoger la información realizamos entrevistas semi estructuradas a los directivos de las instituciones educativas y representantes de los padres de familia (APAFA); grupos focales con docentes y representantes de padres de familia (Comités de aula); observación de desempeño de docentes y estudiantes en aula; y análisis de documentos producidos por la Red, en el período 1998-2006.

■ **Un equipo que investiga y aprende**

El equipo de investigación<sup>3</sup> estuvo conformado por dos docentes que participan y asumen liderazgo en la experiencia de la Red desde sus inicios, y un miembro del equipo de Tarea, institución que acompaña la experiencia de la Red, promoviendo y fortaleciendo las capacidades de

los actores educativos para un desempeño cada vez más autónomo. El proceso de investigar sobre una experiencia en la cual se participa, ha sido una oportunidad para mirar la experiencia desde una nueva perspectiva, en busca de conocimiento sobre el aporte en la promoción de prácticas democráticas en las escuelas. Este aprendizaje se ha nutrido de dos fuentes que convergen, la propia experiencia y el proceso de investigación. Ha significado un ejercicio de recuperación de la memoria colectiva sobre la experiencia de la Red a través de las voces de sus protagonistas y el análisis de documentos que registran la experiencia, como son los planes de trabajo y las actas. Así mismo, una oportunidad para poner en diálogo teoría y práctica.

Investigar sobre una experiencia que venimos desarrollando hace varios años, ha resultado muy gratificante.



*...el trabajo en Red ha ampliado la mirada de directivos y docentes al distrito como espacio social, político y educativo, lo cual ha incentivado la articulación entre escuelas para resolver problemas comunes y para orientar esfuerzos hacia objetivos compartidos.*



Volver atrás y mirar el trabajo que hemos realizado ha sido una experiencia de aprendizaje que me ha permitido evaluar mi trabajo como docente, como directora y alguna vez como coordinadora de la Red. También para valorar el trabajo con los docentes, con los alumnos y con los padres.

Nos ha permitido reconocer cómo hemos desarrollado en la Red el liderazgo, el trabajo en equipo, la participación, y la autonomía. El trabajo que veníamos haciendo pero que no estaba escrito ahora ha quedado plasmado en un documento para compartir con otros docentes, con los padres, y de repente en otros lugares también.

Participar en el seminario de Unesco en Santiago de Chile ha sido como una recompensa al trabajo realizado. Ha sido muy interesante poder escuchar a docentes de otros países de América, con problemas similares a los que tenemos aquí y ver que hay mucho que hacer en educación. Estoy muy contenta, para mí ha sido una experiencia muy enriquecedora, sobre todo, en cuanto a la investigación. Ojala que otros docentes tengan la misma oportunidad, creo que uno sigue aprendiendo todos los días.

**Janet Mellado**

Directora de la I.E. 2044 “Virgen de Fátima”. Miembro del equipo de investigación

Un aprendizaje muy valorado por el equipo es haber tomado distancia de la experiencia innovadora, siendo partícipes de la misma, para asumir un rol distinto, interrogando a la experiencia con fines de investigación. Este aprendizaje se tradujo en actitud de tolerancia, capacidad de escucha y para asumir críticas. Otro aprendizaje, igualmente valorado, es que investigar no se reduce a la aplicación de técnicas e instrumentos,

3 El equipo estuvo conformado por Janet Mellado, actual directora de la IE. 2044 “Virgen de Fátima”; Hortencia Del Castillo, actual Subdirectora de la I.E. 3050 “Alberto Hurtado Abadía”; Nora Cépeda García, miembro de Tarea, quien asumió la coordinación del equipo de investigación.

sino que requiere de un compromiso ético, que se expresa en el respeto a las personas como sujetos de la investigación, quienes deben ser informados sobre los objetivos y utilidad de los resultados. Un tercer aprendizaje es que distintas miradas sobre la misma experiencia, y el aporte de distintos conocimientos que se complementan enriquece el proceso de investigación. De esta manera, es posible develar las creencias, ideas, conceptos, que orientan la práctica, a veces de manera implícita.

La investigación ha sido una experiencia que viví con muchas expectativas, ha sido muy gratificante porque tenía que hacer memoria de todo lo trabajado con los docentes, los niños y los padres de familia. Los documentos que estaban guardados han cobrado bastante valor en esta investigación, para ver el trabajo realizado durante tantos años, que tal vez no los hemos valorado lo suficiente.

He sido parte de esta investigación y a la vez actora de esta experiencia desde sus inicios. Participar en el seminario en Santiago ha sido muy estimulante, he aprendido bastante comparando mi experiencia con docentes de otros

países y ver que tenemos problemas similares en América Latina, problemas álgidos, pero sé que con las ganas que tenemos de hacer bien las cosas lograremos salir adelante.

#### **Hortencia Del Castillo**

Subdirectora de la I.E. 3050 "Alberto Hurtado Abadía"

#### ■ **El compromiso con la experiencia**

Para los actores educativos, participar en la investigación ha sido una experiencia de reconocimiento a su trabajo, que fortalece su sentido de pertenencia a la Red y renueva su compromiso con la educación a nivel local. Por su parte, la investigación nos deja tareas y pistas para profundizar la experiencia innovadora en la Red de Pampa de Cueva, así como para compartir las lecciones aprendidas con las otras redes del distrito y otras experiencias similares.

En el marco de la investigación, la Red organizó una pasantía a Ayacucho, en el mes de diciembre del 2007. Participaron diez docentes de Independencia, seis de Pampa de Cueva y cuatro de las otras redes de escuelas del

distrito. Esta actividad se decidió en diálogo con los directivos, con el propósito de ampliar la visión y conocimiento de los docentes sobre la educación peruana, tomando contacto con otro contexto cultural y docentes que laboran en éste. En dicho encuentro, se promovió el intercambio de experiencias pedagógicas y la reflexión sobre la práctica docente, reconociendo el valor de la diversidad cultural como un potencial educativo.

Para mí, la pasantía ha sido una experiencia muy hermosa, tanto en mi vida personal como profesional. He aprendido mucho, sobre todo de los niños de la zona rural, al ver sus caritas tan nobles que te dicen quiero aprender más, y nosotros tenemos mucho que aprender de ellos. También he visto mucha pobreza, a pesar de estar tan cerca de la ciudad hay pobreza.

He aprendido de los docentes al compartir nuestras experiencias, por ejemplo de la profesora Martitha, que ha trabajado creación de cuentos con sus niños y ha hecho un libro de su aula.

Hemos conocido Huari, la Pampa de Quinua, que me ha ayudado a reconocer el valor histórico que tienen esos





lugares, que a veces cuando uno no los ve, no los valora.

**Ledy Pando**

Docente de la I.E. 3050 “Alberto Hurtado Abadía”

Ha sido la primera vez que participé en una pasantía y fue una experiencia muy significativa para valorar mi trabajo como maestra. Hemos recogido experiencias de diferentes realidades, de docentes como nosotros que trabajan en peores condiciones, con niños con un nivel económico muy bajo. A veces nos quejamos de todo y no valoramos lo que tenemos.

Hemos podido conocer diferentes realidades, compartir experiencias y vivencias. Conocer a docentes que a pesar de las condiciones en que trabajan, dan su esfuerzo, a fin de poder enseñar, me ha hecho reflexionar sobre lo que hago, por qué lo hago y para qué lo hago. Agradezco esta oportunidad, por lo que ha significado para mí y para mi trabajo, para descubrir aspectos que tal vez no los tomaba en cuenta. Ahora entiendo más a los niños y a los padres, a veces juzgamos la parte externa y no vemos su interior, sólo evaluamos conocimientos, tú lograste, tú no lograste, no tenemos en cuenta otras condiciones y hasta nos desprendemos de esos niños que tienen dificultades. Ahora los valoro y los califico de manera distinta, cada uno es diferente del otro. La realidad es variada, hay mucha diversidad a tener en cuenta.

**Mireya Pérez Velasco**

Docente de la I. E. 2036 “María Auxiliadora”

Entre las conclusiones de la investigación encontramos que el trabajo en Red ha ampliado la mirada de directivos y docentes al distrito como espacio social, político y educativo, lo cual ha incentivado la articulación entre escuelas para resolver problemas comunes y para orientar esfuerzos hacia objetivos compartidos. Los actores de la experiencia reconocen que el trabajo en equipo, promovido en la propia Red, en las instituciones educativas y en las aulas, favorece la participación, el desarrollo de las capacidades de liderazgo y el ejercicio de la autonomía. Por otra parte, la experiencia de una gestión y trabajo compartido en la Red, motiva a directivos y docentes coordinadores a esforzarse por asumir un liderazgo más dialogante, que promueva la participación de todos los actores. La Red, constituye un espacio que propicia la participación de los docentes en procesos democráticos nacionales como la consulta realizada por el Consejo Nacional de Educación sobre la Nueva Ley General de Educación y sobre la Carrera Pública Magisterial, así como de difusión del Proyecto Educativo Nacional.

Para fortalecer la experiencia se recomienda: a) Crear nuevos mecanismos de participación en la Red, que permitan incorporar en la gestión a los docentes, estudiantes y padres de familia, definiendo su grado de responsabilidad de mutuo acuerdo. b) Crear mecanismos de comunicación más fluida y oportuna, al interior de las escuelas y de la Red. c) Enriquecer los conceptos que los diferentes actores manejan sobre: participación, liderazgo, trabajo en equipo y autonomía. Así mismo retomar o crear estrategias para acompañar estos procesos y que se conviertan en prácticas cotidianas.

La iniciativa y esfuerzo desplegado por la Red, necesita del apoyo decidido de la UGEL y del gobierno local, que fortalezcan “la institucionalidad de las Redes Educativas, como espacio de concertación entre el sector educación y el gobierno local para mejorar los aprendizajes y desarrollar una propuesta de educación ciudadana democrática”<sup>4</sup> desde la práctica. Implica medidas concretas, como por ejemplo, el reconocimiento real de la autonomía institucional de las escuelas y de la Red ■

4 Propuesta de política en el informe final de la investigación.