PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LIDERAZGOS INDÍGENAS

Módulo 8

GUÍA DEL PARTICIPANTE

Procesos e instrumentos de la gestión educativa

UMSS

Cochabamba, 2008

FUNPROEIB ANDES

(c) FUNPROEIB Andes
Consejos Educativos de Pueblos Originarios de Bolivia

Diciembre 2008
Casilla 6759
Cochabamba - Bolivia

Primera edición con financiamiento de SAIH - Noruega

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LIDERAZGOS INDÍGENAS

EQUIPO DE TRABAJO

DIRECCIÓN GENERAL
Luis Enrique López

COORDINADOR DE PROGRAMA
Guido Machaca Benito

COMPILADOR Y EDITOR DE ESTE MÓDULO
Valentín Arispe

CUIDADO DE EDICIÓN
Guido Machaca Benito

Está permitida la reproducción total o parcial de estos materiales siempre y cuando se cite la fuente y se envíe comunicación expresa al respecto al equipo de trabajo del Programa de Fortalecimiento de Liderazgos Indígenas.

ÍNDICE

Introducción

Unidad Temática 1
¿Conoces los alcances de una gestión educativa descentralizada? 7

Reformas en el modelo de gestión del Sistema Educativo Nacional 10
Rol del municipio en educación 11
Descentralización y participación social en educación 11
Modelos educativos basados en la cultura y en el desarrollo local 12

Unidad Temática 2
¿En qué consiste una gestión institucional innovadora? 15

Características innovadoras de la gestión institucional de la escuela 18
Descentralización de instituciones educativas 18
Pautas de innovaciones en el diseño organizacional 18
La organización de la comunidad educativa 19
Aportes para las innovaciones en la planificación institucional 21
¿Qué es la planificación educativa? 21
La planificación vista como instrumento de gestión 21
Hacia una planificación real, dinámica y holística 21
Planificación descentralizada 22
Monitoreo y evaluación 22
Adecuación de las normas institucionales a las necesidades locales 23

Unidad Temática 3
¿Sabes en qué consiste una gestión curricular innovadora? 25

Características innovadoras de la gestión curricular de la escuela 27
La identificación de Necesidades Básicas de Aprendizaje (NEBAs) 27
Diseño de un currículo propio e intercultural 28
Metodologías interculturales 29

Unidad Temática 4
¿Sabes que el proyecto educativo es un instrumento de la gestión educativa innovadora? 29
¿Qué es un proyecto educativo? 33
Procedimiento para formular un proyecto educativo institucional 33
Herramientas para la comunicación en la escuela 36

ANEXO 40

Medios e instrumentos que facilitan la información en la gestión educativa 40

INTRODUCCIÓN

Estimados compañeros y compañeras:

El Programa de Formación en Educación Intercultural Bilingüe para los Países Andinos (PROEIB Andes), que forma parte de la Red Internacional de Estudios Interculturales (RIDEI)[1]***,*** *y los Consejos Educativos de los Pueblos Originarios (CEPOs) implementan el Programa de Fortalecimiento de Liderazgos Indígenas, en respuesta a las demandas educativas de los pueblos originarios y con el propósito de fortalecer los liderazgos en las organizaciones indígenas en Bolivia.*

Este Programa comprende el desarrollo de sesiones intensivas presenciales, que se desarrollan en la Universidad Mayor de San Simón (UMSS) de Cochabamba; trabajo de campo, que los participantes realizan en sus comunidades de origen; y pasantías realizadas en las sedes de los CEPOs, organizaciones e instituciones dedicadas a la educación indígena en el país.

El presente documento ***«Procesos e instrumentos de gestión educativa»*** *ha sido elaborado en base a la guía del facilitador, del mismo título, escrito por Marina Arratia. Aborda aspectos de la gestión educativa descentralizada, de la gestión institucional y curricular innovadora y el proyecto educativo como instrumento de la gestión educativa que, desde la perspectiva de los dirigentes indígenas y profesionales que trabajan en este campo, se constituyen en los fundamentos que sustentan la implementación de la educación intercultural bilingüe, propuesta educativa en construcción bajo el liderazgo de las organizaciones indígenas en Bolivia.*

Las actividades que contiene este documento, con el apoyo del facilitador, permitirán la reflexión acerca de nuestras experiencias individuales y comunitarias; proporcionará información suplementaria, ideas y sugerencias para realizar el trabajo de campo en nuestras comunidades con relación a los temas tratados en la sesión presencial.

Es recomendable que el participante realice lecturas complementarias que ayuden a profundizar los contenidos del módulo y que, durante el desarrollo del mismo, generen compromiso en la reconstrucción histórica de las comunidades indígenas originarias.

1

Son miembros de esta red el PROEIB Andes de la Universidad Mayor de San Simón (UMSS) de Bolivia, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe de Nicaragua (URACCAN), el Centro de Investigación y Estudios de Antropología Social de México (CIESAS), la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador (UPS) y la Universidad Federal de Roraima del Brasil (UFRR).

1

¿Conoces los alcances de una gestión educativa descentralizada?

Conoce y valora los avances y las tareas pendientes del proceso de descentralización de la educación y relaciona con las demandas locales.

Lee y reflexiona

Lee y reflexiona acerca de los alcances de la descentralización y su aplicación en la gestión educativa.

> La descentralización educativa tiene fines y objetivos planteados por la política educativa como ser: mayor democratización a través de la distribución del poder; mayor participación social en la toma de decisiones desde el nivel local; mejoramiento de la calidad educativa; contribuir al desarrollo local; y el empoderamiento de los sujetos y actores locales (CEBIAE 2005).

- ¿Qué entiendes por descentralización?
- ¿Qué entiendes por descentralización educativa?
- Señala los aspectos favorables y desfavorables de la descentralización educativa para los pueblos indígenas y su respectiva justificación.

Aspectos favorables	Aspectos favorables	¿Por qué?

Reflexionemos y compartamos nuestras experiencias

Conformemos grupos con integrantes de diversos pueblos indígenas. Compartamos nuestras experiencias y opiniones sobre la descentralización educativa, considerando las actividades sugeridas a continuación.

- Contrastemos nuestros conceptos individuales de descentralización educativa y construyamos un concepto colectivo.

- Reflexionemos y discutamos las ventajas y desventajas de la descentralización educativa para los pueblos indígenas del país.

Ventajas	Desventajas

- Compartamos algunas experiencias de gestión educativa descentralizada que se han desarrollado en nuestros pueblos indígenas ¿Con qué dificultades se han tropezado y cómo se solucionaron?

Experiencias de gestión educativa descentralizada	Dificultades	Solución

Lee y analiza

Lee y analiza críticamente algunas aproximaciones conceptuales acerca de la descentralización educativa.

Reformas en la gestión del Sistema Educativo Nacional (SEN)

El Sistema Educativo Nacional de Bolivia se organiza en cuatro estructuras:

a) Participación Popular, que determina los niveles de organización de la comunidad para su participación en la educación.

b) Organización Curricular, que define las áreas, niveles y modalidades de educación.

c) Administración Curricular, que determina los grados de responsabilidad en la administración de las actividades educativas.

d) Servicios Técnicos Pedagógicos y Administración de Recursos, que atiende los requerimientos de las anteriores estructuras y proporciona apoyo administrativo y técnico pedagógico (Ley de Reforma Educativa 1994).

En Bolivia se ha mostrado que la existencia de una estructura organizativa específica de participación social no ha logrado superar los viejos problemas como el centralismo, verticalismo y la burocracia en los diferentes niveles del SEN.

El carácter centralista, en sí mismo, exige una estructura jerárquica y burocrática donde la facultad de crear, proponer y evaluar es potestad de los niveles superiores; mientras que los niveles intermedios y locales sólo deben ejecutar lo decidido de manera disciplinada.

Frente a un sistema educativo fragmentado, donde lo administrativo institucional no tiene relación con lo técnico curricular y donde los actores sociales conocen muy poco la estructura organizativa de los diferentes niveles de gestión, la posibilidad de que las organizaciones de base participen en la gestión educativa local es muy limitada.

Otra característica del modelo actual de gestión educativa es su carácter cerrado; pues aún se considera a la educación como un asunto sólo técnico pedagógico cuya competencia es exclusiva de los maestros, sin ninguna relación con la comunidad educativa, lo que impide

una participación plena de los padres de familia, como actores sociales principales en la definición del quehacer educativo.

Con los resultados de la Asamblea Constituyente y con las reformas que el actual gobierno pretende hacer en la educación, se espera que el sistema educativo sea descentralizado y adopte un modelo de gestión coherente a la diversidad cultural y lingüística del país.

Rol del municipio en educación

La Ley de Participación Popular (1994) asigna nuevos roles a los municipios para la atención de las necesidades de las comunidades. En la educación, las competencias que el municipio posee son las siguientes:

a) Supervisar el desempeño de las autoridades educativas, directores y personal docente.

b) Dotar y construir nueva infraestructura en educación.

c) Atender los programas de alimentación complementaria, incluyendo los desayunos escolares.

d) Elaborar Programas Municipales de Educación (PROME), destinando parte de los recursos asignados por la Participación Popular.

Descentralización y participación social en educación

En 1995 se promulgó en Bolivia la Ley 1654 de Descentralización Administrativa (LDA) con un triple objetivo:

a) Establecer la estructura del poder ejecutivo a nivel departamental dentro del régimen de desconcentración.

b) Establecer el régimen de recursos económicos y financieros departamentales.

c) Mejorar y fortalecer la eficiencia y eficacia de la administración pública en la prestación de servicios.

El proceso de descentralización en Bolivia se inicia a nivel municipal y prosigue a nivel departamental. Con la Ley de Participación Popular, las comunidades campesinas tienen acceso a los recursos económicos asignados por el Estado para cubrir las demandas principalmente de salud y educación.

A más de una década de implementación de procesos de descentralización, gran parte de los municipios se han centrado en atender las demandas de construcción y refacción de aulas, mobiliario, material y desayuno escolar. Las solicitudes se presentan a las direcciones de núcleo y éstas a la dirección distrital, quién hace las gestiones respectivas para incorporar las demandas de las unidades educativas y lograr la asignación de presupuesto en el Programa Operativo Anual del municipio. Sin embargo, la gestión del sistema educativo continúa siendo centralizada porque con la Ley de Participación Popular y de Descentralización no se ha desarrollado capacidades para que los actores involucrados en la gestión municipal, las autoridades educativas departamentales, distritales, locales y las organizaciones de base entablen una coordinación y articulación adecuada con relación a la pertinencia de los objetivos, los contenidos de la educación y las necesidades, demandas y propuestas regionales y locales de educación.

En este contexto, la descentralización debe avanzar hacia la redistribución del:

- Poder de decisión en el financiamiento.
- Poder de decidisión en la elaboración del currículo, de acuerdo a las necesidades propias.
- Poder de decisión en la gestión participativa de la educación que tiene que ver con el planeamiento, la organización, el control y la supervisión.

Modelos educativos basados en la cultura y en el desarrollo local

Considerando la diversidad sociocultural, lingüística y geográfica de Bolivia, se hace imperiosa la necesidad de desarrollar modelos educativos que respondan a las expectativas y necesidades de la población diversa.

Tomando en cuenta las diferentes concepciones culturales de producción y trabajo, se debería orientar el desarrollo de competencias al rescate y preservación de capacidades

propias desarrolladas por las culturas originarias para la sostenibilidad de la vida y, también, al desarrollo de competencias que exige el modelo productivo y tecnológico de sociedad industrial.

La estructura económica muestra que la agricultura es la principal fuente de ocupación en el país. Esta agricultura es conducida principalmente por las comunidades campesinas y pueblos indígenas, cuyo aporte en la producción de alimentos es muy importante.

En consecuencia, se hace necesario generar nuevas ideas sobre educación para la vida y para la producción. Por ejemplo, los emprendimientos colectivos y solidarios de pueblos y culturas originarias, basados en sus saberes locales, sus propias lógicas de gestión de recursos naturales, enmarcados en la gestión territorial.

Así, los modelos educativos locales pueden plantear otras opciones de profesionalización que respondan a las necesidades del mercado laboral de las distintas regiones. Sin que esto signifique asumir una posición etnocéntrica o de aislamiento sino, más bien, asumir un enfoque intercultural respecto a la modernidad.

Reflexión personal

Reflexiona acerca de los problemas de una gestión educativa centralizada y las consecuencias para los pueblos indígenas.

- Identifica los principales problemas que provoca la gestión educativa centralizada en tu comunidad.
- Identifica algunas características de gestión educativa descentralizada en la escuela de tu comunidad.
- ¿Qué elementos de gestión educativa descentralizada puedes identificar en las escuelas de tu pueblo indígena?

Reflexionemos y compartamos nuestras experiencias

Conformemos grupos según afinidades culturales y hagamos un diagnóstico sobre la situación de la educación y el rol del municipio y los actores locales en un contexto concreto.

- ¿Cuáles son los principales problemas de una gestión educativa centralizada para el pueblo indígena al que pertenecemos?
- ¿Cuáles son las demandas de los pueblos indígenas respecto a la gestión educativa descentralizada?
- ¿Qué rol cumple el municipio en la gestión educativa? Identifiquemos algunas actividades.
- ¿En qué medida una gestión educativa descentralizada contribuiría al fortalecimiento de la diversidad cultural, lingüística y geográfica de los pueblos indígenas? Fundamenten sus argumentos.

Trabajo de campo

Elabora tus preguntas para conocer con más detalle la visión y las demandas de los pueblos indígenas sobre la descentralización de la gestión educativa. Aplica las preguntas durante el trabajo de campo.

A manera de ejemplo:

- ¿Cómo era la educación en nuestra comunidad antes de la Ley de Reforma Educativa y la Participación Popular?
- ¿Qué se entiende por descentralización educativa?
- ¿Están de acuerdo con la implementación de una gestión educativa descentralizada? ¿En qué nos favorece una educación descentralizada?

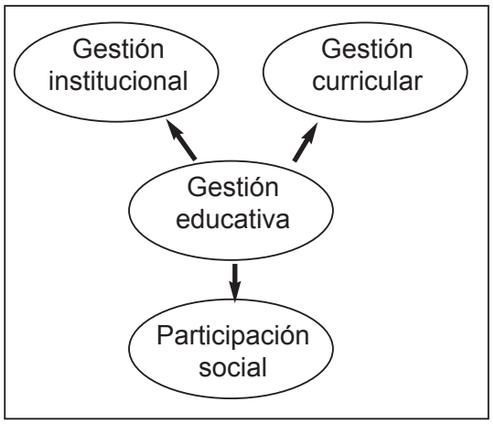
2

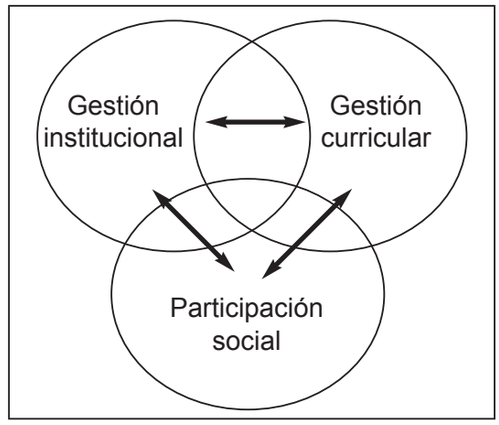
¿En qué consiste una gestión institucional innovadora?

Conoce y reflexiona críticamente acerca de las características de los procesos de innovación en la gestión institucional y propone alternativas de cambio, relacionadas con las demandas de su comunidad.

Observa y reflexiona

Observa y reflexiona sobre los dos gráficos que muestran visiones distintas sobre la gestión educativa.





✍ ¿Qué diferencias encuentran entre los dos gráficos? Interpreta los posibles enfoques que los sostienen.

✍ ¿Alguna vez participaste en la planificación de la gestión institucional en la escuela de tu comunidad? Describe las situaciones y circunstancias de tu participación.

✍ ¿Qué entiendes por gestión institucional innovadora? Elabora un concepto propio.

Reflexionemos y compartamos nuestras ideas

Conformemos grupos por pueblos indígenas y realicemos las actividades sugeridas. Conversemos en lengua indígena y escribamos en castellano en un papelógrafo para presentarlo en plenaria.

✍ Describamos la gestión que se desarrolla en las escuelas de nuestro pueblo indígena.

Aspectos	Descripción
¿Se planifica y quién planifica?	
¿Quiénes toman de decisiones?	
¿Existe participación de los pueblos indígenas? ¿En qué y cómo?	
¿Cómo es la coordinación?	

✍ ¿En qué y cómo ayuda una gestión institucional innovadora a la educación intercultural bilingüe?

✍ Según la opinión del grupo, ¿cuáles son los elementos que debería considerar una gestión educativa institucional en nuestros pueblos indígenas? ¿Por qué?

Elementos de la gestión institucional	¿Por qué?

Lee y analiza

Lee y analiza críticamente las características de las nuevas concepciones de la gestión institucional. Contrasta con las señaladas por los pueblos indígenas.

Características innovadoras de la gestión institucional de la escuela

Descentralización de instituciones educativas

La estructura organizacional de una institución educativa define básicamente la disposición de los grupos organizados en función a ciertas responsabilidades, las relaciones entre estos grupos en cuanto a la comunicación, coordinación y los niveles en la toma de decisiones, creando un clima institucional favorable para el cumplimiento de las funciones asignadas.

Algunas características de organizaciones descentralizadas son:

- Autonomía en la toma de decisiones para diseñar el proyecto educativo innovador, la administración de recursos en función a las demandas y necesidades.
- Democratización del poder de decisión y de las responsabilidades.
- Promoción de la participación democrática de los actores en la gestión educativa.
- Coordinación interna y externa con actores e instituciones que posibiliten procesos de aprendizaje mutuo.
- Comunicación interactiva orientada a favorecer la reflexión y la crítica constructiva.
- Organización institucional que integre e interrelacione la gestión curricular y la participación comunitaria en educación.

Pautas de innovaciones en el diseño organizacional

Actualmente, se plantean nuevas formas organizativas con niveles de decisión más autónomos y organización horizontal, cuya conducción no está centrada en una sola persona y la participación activa es posible desde diferentes niveles.

Pautas organizativas que responden a desafíos de cambio en la gestión educativa

Parámetros	Antes	Ahora
Estructura	Piramidal, jerárquica, estratificada	Redes Estructuras matriciales
Principio	Unidad de mando	Dependencias múltiples
Propiedades, estructura	Rigidez, centralización	Flexibilidad, descentralización
Relaciones, énfasis en la:	Subordinación, autoridad	Autonomía, autogestión Capacidad de participación
Toma de decisiones	Racionalidad dominante Preferencias claras	Racionalidad limitada Responsabilidad social
Planeamiento	Estratégico	Contingente
Resolución de conflictos	Verticalidad y autoritarismo	Negociación
Control	Omnipotente	Dejar hacer Autocontrol
Valores	Disciplina, alineación, conservación de lo instituido	Creatividad, innovación El cambio como instituyente
Organización del trabajo	División del trabajo Especialización Posiciones fijas	Integración Polivalencia Posiciones rotativas
Metáfora	Máquina	Organismo

Fuente: Marina Arratia, Programa de Fortalecimiento de Liderazgos Indígenas. 2006.

La organización de la comunidad educativa

La comunidad educativa está compuesta por los padres de familia, el consejo de maestros y el gobierno estudiantil y otras instancias y/o autoridades comunales, todas ellas deben desarrollar sus actividades de manera consensuada.

- **La organización de padres de familia**

  Es importante la organización de la junta escolar para coordinar y planificar la gestión institucional y apoyar el desarrollo de las actividades planificadas. La elección de las juntas escolares se realiza a través de una convocatoria a asamblea, como se tiene establecido en la comunidad. En esa instancia se elige a la directiva de la junta escolar.

El maestro o director puede participar en este proceso para colaborar en la elaboración del acta de constitución y la posterior coordinación del trabajo.

- **La organización de maestros**

  La participación de los maestros en la comunidad educativa está circunscrita a la coordinación de la toma de responsabilidades en las acciones que demanda la gestión educativa de la institución para mejorar la calidad de su trabajo, y para elaborar propuestas de innovación pedagógica. El consejo de profesores está conformado por el director de la unidad educativa y los profesores.

- **La organización de estudiantes**

  Los estudiantes pueden adoptar las formas de elección de autoridades que hay en su comunidad, tanto de hombres y mujeres, por votación secreta, directa y voluntaria. Las carteras que comúnmente se eligen son: presidente, vicepresidente, secretario de actas, deportes, hacienda o tesorero y otros que los alumnos pueden incluir de acuerdo a sus necesidades.

Rediseño de los organigramas

Los organigramas pueden ser diseñados de manera que sean instrumentos operativos que faciliten el funcionamiento de las unidades educativas, otorgando mayores responsabilidades y participación a los actores. Asimismo, los organigramas tendrán que generar las relaciones de interdependencia en la coordinación de los ámbitos institucional, curricular y participación social de la gestión educativa.

El consejo de gestión educativa puede estar conformado por representantes de cada uno de los estamentos, éstos pueden, a su vez, tener varios equipos de gestión institucional, curricular y participación comunitaria en las que participan miembros de los diferentes estamentos.

Aportes para las innovaciones en la planificación institucional

¿Qué es la planificación educativa?

La planificación educativa es el procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones educativas que deben realizar para lograr determinados propósitos educativos procurando el uso racional de los recursos disponibles (Programa de Gestión Educativa, 2001).

La planificación parte de un diagnóstico que ayuda a detectar los problemas para tomar decisiones a objeto de obtener resultados de solución previstos. Esta planificación consiste en: formular objetivos, elegir actividades, analizar los recursos necesarios, nombrar los responsables, elaborar un cronograma y evaluar.

La planificación vista como instrumento de gestión

La planificación es un instrumento técnico que permite ver la realidad, visualizar sus posibilidades y establecer las acciones para reducir la brecha entre la situación real y lo que se desea (Guedez s/f).

La planificación tiene la virtud de concretizar la visión, misión y los objetivos institucionales planteados. Asimismo, la planificación tiene una interdependencia mutua con el diseño organizacional que permita cumplir los objetivos, considerando los mecanismos de interacción, comunicación y coordinación de las partes organizadas que hacen posible el cumplimiento de dichas acciones.

Hacia una planificación real, dinámica y holística

Debemos tomar en cuenta dos supuestos que perjudican las innovaciones en la planificación educativa:

- Se piensa que la ejecución es sólo el cumplimiento de las acciones planificadas previstas en el tiempo.

- Se piensa que los actores involucrados en la comunidad educativa trabajan bajo la misma lógica y comparten las mismas prioridades.

La realidad es adversa a estos supuestos porque no existe ninguna institución que logre implementar las actividades formuladas de manera lineal; no existen instituciones en las

que los actores interpreten las acciones de la misma manera.

La implementación de un plan operativo es un proceso dinámico, flexible y holístico que implica la modificación y reinterpretación permanente de lo previsto, basados en negociaciones y acuerdos. Una planificación es holística porque es interactiva y los cambios emergentes de algún aspecto de la gestión educativa repercuten sobre otros aspectos del quehacer educativo.

Es mejor una planificación realista y posible, cuyas actividades no sobrepasen las verdaderas capacidades de la institución y los actores, que planes ambiciosos irrealizables o difíciles de materializar.

Planificación descentralizada

Una planificación descentralizada ayuda a elaborar objetivos específicos que respondan a realidades concretas en forma más eficiente, posibilita mejor clima institucional entre sus actores, garantizando el cumplimiento de objetivos y el logro de resultados planificados. Es menos burocrática y permite realizar el seguimiento y evaluación permanente del plan operativo y lograr su sistematización.

Matriz de planificación

¿Qué resultados queremos lograr?	¿Cuáles son las actividades o tareas a realizar?	¿En qué tiempo lo haremos?	¿Quiénes son los responsables de la ejecución?	¿Cómo demostramos la realización de actividades y el logro de resultados?

Monitoreo y evaluación

El monitoreo y la evaluación consiste en el acompañamiento a la planificación dinámica y flexible. No se trata sólo de un control o inventario de lo que se hizo o no. Se trata de ver:

- Cómo se están desarrollando las actividades.
- Las dificultades existentes para el cumplimiento de las actividades.
- Los cambios o ajustes que se requieren realizar.
- Las actividades que no se deben hacer.
- Nuevas actividades que se deben incluir en la programación.

- Cómo brindar ayuda oportuna para la solución de las dificultades.
- Cómo impulsar, motivar y facilitar los procesos.

El monitoreo y la evaluación están siendo sustituidos por el de acompañamiento, abriendo la posibilidad de acompañar los procesos en los que se producen muchos eventos y negociaciones que modifican permanentemente la planificación.

Adecuación de las normas institucionales a las necesidades locales

Muchos estudios sobre gestión institucional han revelado que los reglamentos y manuales de funciones, además de ser poco difundidos y no ser usados, son poco adecuados a las realidades locales.

Para realizar innovaciones en la gestión educativa se hace necesario que las comunidades educativas, de manera participativa, elaboren sus propios reglamentos internos en los que se planteen soluciones a diferentes problemas. Estos reglamentos internos deben ser permanentemente ajustados a las exigencias y necesidades que surjan en la cotidianidad, adoptando los valores, las formas de manejo de conflictos y de administración de justicia en las diversas culturas.

Reflexión personal

Reflexiona críticamente acerca de las características de una gestión institucional.

✍ Describe las características de la gestión institucional en la unidad educativa de tu comunidad.

✍ Identifica, en la escuela de tu comunidad, los elementos donde se visualicen prácticas de una gestión institucional tradicional e innovadora.

Formas de gestión institucional	Elementos
Gestión institucional tradicional	
Gestión institucional innovadora	

✍ ¿Cómo podrías participar para contribuir a los procesos de innovación en la gestión institucional en tu comunidad?

Reflexionemos y compartamos nuestras ideas

Conformemos grupos de trabajo, según culturas y lenguas, para hacer una propuesta de innovación en la gestión institucional de cara a la elaboración de un proyecto educativo local.

✍ Revisemos los reglamentos de la escuela e imaginemos nuevos elementos de gestión institucional basados en la cultura local.

Elementos de reglamento actual	Elementos de reglamento basado en la cultura

✍ ¿Es posible participar en la planificación y realizar el acompañamiento a las acciones planificadas para fortalecer la EIB en los pueblos indígenas? ¿Cómo?

✍ Considerando las características socioculturales y ecológicas del pueblo indígena al que pertenecemos, elaboremos un calendario escolar regionalizado adecuado a las comunidades.

3

¿Sabes en qué consiste una gestión curricular innovadora?

Conoce y reflexiona, críticamente, las características y los alcances de una gestión curricular innovadora, proponiendo alternativas de cambio en respuesta a las demandas educativas de su comunidad.

Lee y reflexiona

Lee el texto y analiza las potencialidades de una gestión curricular innovadora en las escuelas de nuestras comunidades.

> La innovación en la gestión curricular abre la posibilidad de construir un currículo intercultural acorde a la realidad sociocultural, lingüística y ecológica, incorporando los saberes y conocimientos de los pueblos indígenas originarios.

- ¿Qué opinión tienes sobre esta afirmación?
- ¿Consideras que un currículo intercultural es una posibilidad real y favorable a los pueblos indígenas? ¿Por qué?
- Describe lo que aprendiste y la forma cómo te enseñaron en la escuela.

¿Qué aprendiste?	¿Cómo te enseñaron?

Reflexionemos y compartamos nuestras ideas

Conformemos grupos de trabajo y, en base a nuestra experiencia escolar, realicemos las siguientes actividades.

- ¿Compartamos algunas experiencias positivas y negativas de los años que pasamos en la escuela? Pongamos énfasis en la lengua y la cultura.

Experiencias positivas	Experiencias negativas

✍ ¿De qué manera la escuela puede contribuir a la afirmación de la cultura y los saberes locales?

✍ Describamos las diferencias entre una gestión curricular tradicional y la gestión de un currículo intercultural innovador.

Lee y analiza

Lee y analiza las características innovadoras de una gestión curricular.

Características innovadoras de la gestión curricular de la escuela

La identificación de Necesidades Básicas de Aprendizaje (NEBAs)

Las Necesidades Básicas de Aprendizaje (NEBAs) son todas las competencias que deberían adquirir los niños y niñas para defenderse en la vida dentro y fuera de su contexto. La principal crítica a la formulación de NEBAs es el carácter universal que se le da, sin tomar en cuenta la diversidad de demandas de las diferentes culturas.

Los niños y niñas de culturas originarias son portadores de un conjunto de saberes y valores (respeto a la naturaleza, a las deidades, a las personas mayores, la reciprocidad, la solidaridad, el trabajo comunitario) adquiridos en el seno de su familia y comunidad que les sirve para resolver problemas de su vida cotidiana.

Estos niños y niñas, desde muy temprana edad, participan en las faenas agrícolas, en la crianza pecuaria, en la confección de tejidos y en las tareas domésticas como la preparación de alimentos, traslado de leña, agua y el cuidado de sus hermanos. Lamentablemente, la escuela desconoce y niega estos saberes propios, incorporando conocimientos ajenos como las únicas válidas y universales.

Una escuela intercultural debería desarrollar competencias de afirmación cultural propia, incorporando elementos de otras culturas y promoviendo el debate y la crítica sobre los objetivos de la escuela y los contenidos que ella transmite.

Diseño de un currículo propio e intercultural

Leamos el Art.10 del D.S. 23950 de la Ley 1565 de Reforma Educativa:
- ¿Cómo propone diseñar el currículo?
- ¿A qué se refiere el Tronco Común y las Ramas Diversificadas?
- ¿Qué enfoque sostiene a esta propuesta?

En la organización del currículo, donde el conocimiento universal es hegemónico y los conocimientos propios son un complemento, subyace un enfoque integracionista más que intercultural, porque tan sólo se trata de agregar y adaptar temas y contenidos referidos a las culturas originarias en un enfoque universalizante, sin cuestionar siquiera la organización de contenidos estructurados en áreas, ni considerar el enfoque holístico que es propio de las culturas indígenas.

El currículo de la Reforma Educativa no muestra el conflicto, las contradicciones reales de las concepciones, los saberes, los conocimientos y los valores de la diversidad de culturas.

Un currículo intercultural deberá hacer dialogar los saberes y conocimientos de las culturas desde sus propias cosmovisiones, despojados de la pretensión de superioridad de uno sobre el otro. Por consiguiente, una tarea central para avanzar hacia una educación intercultural es el diseño de currículos propios que partan y expresen proyectos de vida desde las formas de pensar y actuar frente a los problemas, necesidades y demandas de cada pueblo y/o cultura, sin que signifique aislamiento o rechazo de la otra cultura. Este currículo debe ser diseñado por un equipo interdisciplinario de la comunidad, conformado por ancianos, sabios, autoridades y técnicos comunales.

La implementación de un currículo propio permitirá, a los niños y niñas, afirmar la cultura local y relacionarse en mejores condiciones con otras culturas regionales, urbanas y nacionales. Entonces, el currículo intercultural puede estar compuesto por un currículo propio y un currículo nacional, ambos con su propia lógica, lo cual permitirá un diálogo permanente de la cultura propia con otras.

Metodologías interculturales

Un currículo intercultural amerita adoptar metodologías también interculturales. El conocimiento científico basado en una racionalidad única no es intercultural, pues la ciencia pedagógica describe el proceso de enseñanza y de aprendizaje desde categorías y conceptos universales, donde la adquisición de conocimiento o la capacidad de resolución de problemas son vistos como un acto racional e instrumental, enmarcados en la relación de sujeto y objeto.

En la cultura andina la educación es un acto vivencial de crianza, de sintonización de la vida con el pacha, la naturaleza y el entorno (Rengifo, 1992). Los niños y niñas campesinos e indígenas aprenden desarrollando todos sus sentidos: viendo, haciendo e imitando como hacen otros, jugando y conversando, ya que esta cultura es oral. Los niños desde temprana edad tienen la capacidad de ver, escuchar y hacer. Aprenden desarrollando, de manera muy fina, sus sentidos y sus percepciones, por ello distinguen varios tipos de vientos y pueden leer las señales de los indicadores del clima. También aprenden con el corazón, por eso son capaces de vivir en comunidad, practicando valores y costumbres basados en el cariño, respeto y reciprocidad hacia su familia, su comunidad y la naturaleza.

Reflexión personal

Reflexiona sobre las características de la gestión del currículo innovador orientada a fortalecer la cultura y lengua propia.

- Una educación intercultural desarrolla capacidades para vivir bien en la comunidad y fuera de ella. ¿En ese caso qué deberían aprender los niños en la escuela?
- ¿Cuál es la razón para incorporar los saberes de los pueblos indígenas en el currículo de la escuela?
- ¿Cómo se relacionaría el currículo propio con el currículo nacional?
- ¿Qué entiendes por currículo intercultural y cómo se implementaría en la escuela?

Reflexionemos y compartamos nuestras ideas

Conformemos grupos, según afinidades culturales y lingüísticas, para reflexionar la posibilidad de elaborar una propuesta de gestión curricular favorable a los pueblos indígenas originarios.

✍ Realicemos un listado de conocimientos y saberes, propios de las culturas indígenas, e intentemos organizarlos en 8 años, de manera que los niños puedan aprenderlos en la escuela.

Saberes y conocimientos indígenas	Años de escolaridad

✍ Desde la visión del pueblo indígena al que pertenecemos, imaginemos las posibilidades de incorporar los saberes locales en la escuela ¿Qué contenidos podemos aprender y cómo podríamos aprender dichos contenidos?

¿Qué contenidos podemos aprender?	¿Cómo podemos aprender?

✍ ¿Qué ajustes se pueden hacer a la propuesta curricular de la Reforma Educativa, tomando en cuenta las demandas locales y de los pueblos indígenas? Realicemos una lluvia de ideas.

4

¿Sabes que el proyecto educativo es un instrumento de la gestión educativa innovadora?

Conoce y utiliza adecuadamente teorías, prácticas y metodologías del proyecto educativo como herramienta de la gestión educativa intercultural y participativa.

Lee y reflexiona

Lee el siguiente texto y reflexiona el proceso de implementación del proyecto educativo institucional.

> El Proyecto Educativo Institucional es un proceso que se construye entre los distintos actores de la comunidad educativa pertinentes al contexto escolar, con miras a la consecución de resultados educativos de calidad, cuya identificación colectiva esté articulada a la política educativa del país. (Arratia 2006)

- A partir de este concepto, identifica las características de un Proyecto Educativo Institucional.
- ¿Conoces el proyecto educativo de la escuela de tu comunidad? ¿Qué características tiene y quiénes participaron en su elaboración?
- Según las características mencionadas del proyecto educativo de tu escuela, ¿consideras que cumple con los criterios que apuntan a una gestión educativa intercultural?

Reflexionemos y compartamos nuestras ideas

Conformemos grupos por consejos educativos y contestemos las preguntas conversando en lengua indígena. Escribamos las ideas en un papelógrafo para presentarlas en plenaria.

- Describamos el proceso de elaboración e implementación del proyecto educativo de núcleo o proyecto educativo indígena que se ha implementado en la jurisdicción del consejo educativo al que pertenecemos.
- Identifiquemos los logros y las dificultades del proceso de implementación del proyecto educativo en las comunidades de nuestro pueblo indígena.

✍ ¿Cómo participaron las organizaciones indígenas de nuestro pueblo en el proyecto educativo?

Lee y analiza

Lee y analiza acerca del proyecto educativo y los procesos de elaboración e implementación.

¿Qué es un proyecto educativo?

Un proyecto educativo es una propuesta de cambio anticipado, imaginando la construcción de algo mejor, a través de acciones planificadas. La finalidad más importante de un proyecto educativo es promover procesos de cambio para lograr una educación de mayor calidad y pertinencia. En síntesis, un proyecto es, ante todo, lo que deseamos que se represente en nosotros, es un estilo de vida al que aspiramos.

La formulación del proyecto educativo, expresado como instrumento, tiene la intención de desarrollar una propuesta de trabajo que promueva, oriente y cohesione a la comunidad educativa en una perspectiva de cambio permanente, basándose en estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos y planificar las actividades, enmarcadas en el fin y la identidad de la institución. Es un documento que guía la acción educativa y, como tal, no es viable sin la participación de la comunidad educativa.

Procedimiento para formular un proyecto educativo institucional

Los pasos más sencillos para elaborar un proyecto educativo son varios y a continuación mostramos los más importantes:

a) La elaboración del diagnostico de la unidad educativa

Un diagnóstico es un proceso que describe y da cuenta de la realidad de la gestión curricular, la gestión institucional y la participación comunitaria de una unidad educativa. Nos permite establecer las necesidades y los problemas en la unidad

educativa, identificar los obstáculos que inciden en el mejoramiento de la calidad educativa y las potencialidades existentes.

Los pasos para realizar un diagnóstico son:

• Elaboración del plan de diagnóstico.
• Recolección de datos con instrumentos (entrevista, encuesta y revisión documental).
• Procesamiento y análisis de la información.
• Identificación de problemas.

La metodología **FODA** facilita el proceso de análisis de la información tanto de los factores internos como externos:

Factores internos de análisis

Fortalezas	Debilidades
Aspectos positivos: Cosas que se hacen bien. Logros: Las fortalezas deben ser impulsadas.	Aspectos negativos: Cosas que no salieron bien. Problemas o dificultades: Las debilidades deben ser superadas.

Factores externos de análisis

Oportunidades	Amenazas
Cosas, acciones y actitudes que desde fuera de la actividad o acción facilitan que los objetivos propuestos se realicen.	Cosas, acciones y actitudes que desde fuera de la actividad impiden que los objetivos propuestos se realicen.

b) Formulación de la visión, misión y objetivos institucionales

La **visión** es una descripción de un futuro deseado, difícil pero no imposible de lograr, basada en principios ideales y valores compartidos. La visión sirve para guiar acciones encaminadas hacia la realización de esa situación especial.

Ejemplo de visión:

Mejorar la calidad de educación de los sectores más desfavorecidos, para que sean protagonistas de una sociedad más justa, democrática e intercultural con mejor calidad de vida.

La **misión** es el camino para alcanzar la visión; por esta razón, la misión debe enunciarse de manera operativa, de lo contrario será una mera declaración de buenas intenciones. La enunciación debe centrarse en lo que verdaderamente intenta hacer la institución. La misión se operativiza en forma de objetivos.

Ejemplo de misión:

Contribuir al desarrollo de competencias básicas de los niños y niñas que garanticen desempeños satisfactorios en su vida.

Los **objetivos** son las metas educativas que persigue la institución y que se debe traducir en acciones. Son las manifestaciones de los resultados concretos que queremos lograr en la unidad educativa en un tiempo prudencial.

- La visión es ideal, el sueño, es el marco desde el cual se deben proyectar las decisiones.
- La misión es el camino que demanda la toma de decisiones para aproximarnos a la visión.
- Los objetivos son las acciones que queremos realizar para alcanzar la misión.

c) Definir la estructura organizativa y los roles de los actores

La organización de una institución educativa define básicamente la disposición de los grupos organizados en función a ciertas responsabilidades. También define las relaciones entre los actores en cuanto a la comunicación, coordinación, los niveles en la toma de decisiones, etc.

d) Definir y planificar las acciones

La planificación consiste en definir las actividades que se deben desarrollar, el tiempo en el que se realizarán, las personas que intervendrán y los recursos que deben ser

empleados para lograr los objetivos. El plan de acción contempla los objetivos, las tareas, los responsables, los recursos, los resultados a los que se espera llegar y las fuentes de verificación.

e) Definir proceso e instrumentos de evaluación

Los actores tienen la posibilidad de diseñar y/o adecuar instrumentos de evaluación permanente.

Matriz de evaluación institucional

¿Qué evaluar?	¿Cuáles son los indicadores que nos permiten ver el proceso?	¿Cuáles son los indicadores que nos permiten ver los resultados?	¿Con qué instrumento?	¿Quién?	¿Cuándo?

f) La Negociación y el manejo de conflictos en la escuela

La negociación es un reto democrático que ayuda a resolver los conflictos en la gestión educativa. Es la discusión de las cláusulas de un eventual contrato mutuo (Gento, 1991).

Un enfoque intercultural en los procesos de negociación, en el que se consideren los valores y las concepciones propias de cada cultura, posibilita un diálogo abierto para el logro de objetivos de la educación y aporta a construir teorías de negociación basadas en categorías culturales locales.

Herramientas para la comunicación en la escuela

En gestión educativa, la comunicación juega un papel importante en la generación de un clima institucional favorable al logro de los objetivos. El clima institucional se refiere a entablar relaciones interpersonales de coordinación, comunicación en condiciones horizontales, donde los actores se identifiquen con la institución, sientan satisfacción y bienestar al ser escuchados y tomados en cuenta, lo cual contribuye a la superación favorable de las dificultades.

Una buena comunicación entre los interlocutores implica:

- Transmisión del mensaje, de tal forma que llegue al receptor.
- Atención completa frente a un interlocutor, evitando las interferencias.
- Respuesta oportuna, como señal de escucha del mensaje.
- Mantener informada y unida a la comunidad educativa.
- Promover la participación de los actores.
- Utilizar las formas de comunicación adecuadas a la realidad de los actores como la comunicación oral.

Reflexión personal

Reflexiona lo leído y compara con lo que está pasando en la escuela de tu comunidad.

✍ En tu concepto, ¿cuál debería ser la visión, la misión y el objetivo de la escuela de tu comunidad? Formúlalos.

✍ ¿Cuáles son las características principales de un proyecto educativo?

✍ Mencione las fortalezas y las debilidades de la implementación del proyecto educativo implementado en tu comunidad o en tu pueblo indígena.

Fortalezas	Debilidades

Reflexionemos y compartamos nuestras ideas

Conformemos grupos según afinidad cultural y lingüística y realicemos las actividades sugeridas. Escribamos las ideas en un papelógrafo para presentarlas en plenaria.

- Realicemos un diagnóstico de la situación educativa de una escuela de nuestro pueblo indígena. Identifiquemos las debilidades, las fortalezas y los problemas centrales para elaborar el proyecto educativo.

- Considerando uno de los problemas principales, elaboremos la visión, misión y el objetivo que debería tener la escuela, orientado a mejorar la educación.

Realicemos un sociodrama

Representemos en un sociodrama las semejanzas y diferencias de una gestión educativa intercultural y una gestión educativa tradicional.

Nos organizamos en cuatro grupos, de acuerdo pisos ecológicos. Dos grupos representan procesos de gestión educativa con innovaciones institucionales y curriculares y otros dos grupos representan procesos de gestión educativa tradicional. No se olviden poner mayor énfasis en la lengua, la cultura, las actividades cotidianas de los pueblos o comunidades, las condiciones geográficas, medioambientales, etc.

Escribamos un libreto, organicemos el escenario y el tiempo de presentación del sociodrama. No olvidemos que sólo tenemos un máximo de 10 minutos por grupo y distribuyamos roles a los diferentes participantes. Deberíamos contar con un director, profesores, dirigentes o autoridades comunitarias, padres de familia y alumnos.

Con el apoyo del facilitador, reflexionemos identificando temas de análisis sobre las situaciones representadas por cada grupo. Pongamos mayor atención a las ventajas y desventajas de ambos modelos de gestión educativa.

Trabajo de campo

Vayamos al trabajo de campo. Investiguemos y recojamos los criterios y las experiencias de la gestión educativa y los proyectos educativos.

Recojamos toda la información necesaria a través de un diagnóstico planificado. Elabora tus preguntas, adecuando las técnicas de recolección de información a la realidad de tu comunidad y aplícalas. Organiza toda tu información y fundamenta tu futuro proyecto educativo.

Cuenta lo que aprendiste en este módulo

En tu cuaderno de campo, escribe lo que aprendiste en este módulo.

- ¿Cuáles son las diferencias centrales entre el modelo de gestión educativa innovadora y la gestión educativa tradicional?
- ¿Cuál es la importancia de la implementación de la gestión educativa intercultural para los pueblos indígenas del país?
- ¿Qué rol juega la participación de las organizaciones y pueblos indígenas en la elaboración e implementación de un proyecto educativo y de una gestión educativa intercultural?
- Como líder indígena, elabora un proyecto educativo que responda a las demandas educativas de tu comunidad, recogiendo las concepciones y las características de una gestión educativa intercultural.

ANEXO

Medios e instrumentos que facilitan la información en la gestión educativa

• La citación

Es una forma directa de convocar a las personas, indicando el motivo, día, hora y lugar de reunión.

CITACIÓN

Se cita con carácter de urgencia a los padres de familia, profesores y representantes de los alumnos de la unidad educativa "El Espino", y también a las autoridades locales, a la asamblea de la comunidad educativa para tratar la propiedad de los terrenos de la unidad educativa. La asamblea se llevará a cabo el día sábado 19 de febrero, a horas 14:30 p.m., en la cancha de fútbol.

..... Por los alumnos

..... Por la Junta Escolar

..... Director de la U. Educativa

Fuente: Córdova, 1996

• El aviso

Es una forma breve de enviar mensajes sobre algún acontecimiento o motivo. Los avisos deben ser legibles, cortos y claros:

AVISO

EXPOSICIÓN DE TRABAJOS GANADORES EN EL CONCURSO DE PINTURA

DÍA: Martes 14 de mayo de 2008
LUGAR: Sala de reuniones
HORA: 08:30 a 15:00

El Director

• El acta

Es el registro escrito de lo tratado en una reunión y forma parte de la documentación de la comunidad educativa. Un acta debe tener:

- El lugar, la hora y la fecha de inicio de la reunión o asamblea.
- El orden del día.
- Los informes de las tareas realizadas.
- Los acuerdos y decisiones tomadas en la reunión.
- La firma de los asistentes.

ACTA DE REUNIÓN DE LA JUNTA ESCOLAR DE LA UNIDAD EDUCATIVA "KANTUTA"

En la ciudad de Oruro, en fecha 25 de abril de 1997, a horas 17:30, se ha llevado a cabo la reunión de la Junta Escolar de la Unidad Educativa "Kantuta", bajo el siguiente orden del día:

1. Control de asistencia.
2. Lectura del acta anterior.
3. Informe del director sobre la reunión de grados.
4. Informe del representante de padres de familia.
5. Asuntos varios.

En el primer punto se ha constatado la asistencia de dos representantes de las autoridades locales.

Posteriormente, se ha procedido a la lectura del acta de la reunión de la fecha 30 de marzo del presente año, la misma que fue aprobada en su integridad.

En el tercer punto, el director informó que la asistencia de padres de familia a las reuniones del grado ha sido reducida. De un total de 280 padres, sólo asistieron 90. Indicó que la mayoría de los padres de los niños y niñas que tienen dificultades de aprendizaje no asistieon a las reuniones convocadas. También dio a conocer que los resultados de las evaluaciones realizadas a los alumnos y alumnas muestran dificultades en lectura comprensiva y en la resolución de problemas matemáticos.

Al respecto se tomaron los siguientes acuerdos:

- Mandar citaciones a los padres inasistentes para entrevistarse con los profesores.
- Investigar las causas de las dificultades de los alumnos.
- Planificar un proyecto para mejorar la comprensión lectora y los problemas matemáticos.

En el cuarto punto, el representante de los padres de familia manifestó que los profesores piden a los padres que apoyen a sus hijos pero que no saben como hacerlo. Para la solución de este problema, se planteó la realización de un taller de capacitación, con la ayuda del Asesor Pedagógico, para demostrar cómo los padres pueden apoyar a los alumnos en sus actividades escolares.

En asuntos varios, se designaron responsables de las representantes del Club de Madres y del Consejo de Profesores, para la elaboración del periódico mural del mes de mayo.

Es dado en la ciudad de Oruro, a los 27 días del mes de abril de 1997.

Firman: (Los asistentes)

Fuente: Córdova, 1996

• Los oficios

Son medios de comunicación escrita que generalmente sirven para solicitar y agradecer visitas, donaciones, préstamos, etc.

- Si se puede, se presentan escritos a máquina a doble espacio.
- Se hacen una o dos copias. La copia se archiva como documento y puede servir para hacer reclamos.
- Deben registrar la fecha de entrega, en un sello seco o en la constancia de recepción escrita en una de las copias. Debe contener:

Lugar, fecha (día, mes y año)
Señor
(Nombre y Apellido)
(Cargo - Institución)
(Lugar)
Presente. –
Ref.Solicitud :.....
(Saludos)
(Explicación de por qué se solicita)
(Planteamiento de la solicitud)
(Despedida)
Atte.: .....
(Firmas y sello de la organización)
c.c.
Adj. (Anexos cuando haya)

Fuente: Córdova, 1996

• El tablero de avisos

Es un espacio de información colectiva donde se coloca la información que se desea hacer conocer a todos.

Algunos consejos para su elaboración y uso:

- Se nombra a un responsable de información de la unidad educativa que se encargará del tablero de avisos.
- Se divide por secciones, tales como: convocatorias, informaciones de la escuela, noticias sociales, culturales, deportivas, festivas, etc.
- El tablero no debe estar cargado con demasiados anuncios.
- Los avisos deben actualizarse constantemente.
- Cada aviso debe llevar la fecha de su emisión.
- Cada aviso debe decir a quienes se dirige.
- Al final del aviso debe registrase la fuente de donde ha sido obtenida la información.
- El tablero debe estar ubicado en un lugar visible (Córdova, 1996).

• El periódico mural

Es un espacio donde se colocan mensajes escritos, fotografías o dibujos.

Para su elaboración se deben tomar en cuenta algunas recomendaciones:

- Puede encargarse de su elaboración una persona, colaborada por otras y hacerlo de manera rotatoria.
- El texto escrito debe ser breve y es mejor que vaya acompañado de dibujos o recortes de periódico o revistas.
- Se realiza sobre una hoja de papel grande y se lo coloca en un lugar fijo.
- Pueden participar diferentes organizaciones de la escuela y la comunidad.

Mediante el periódico mural, buscamos el acercamiento de la comunidad a la escuela (Ibid).

• El periódico escolar

Es un espacio en el que se registran opiniones, entrevistas, hechos, actividades recreativas, trabajos literarios, etc.

Mantiene informada y promueve la reflexión de la comunidad educativa.

Este periódico puede ser elaborado por un equipo de personas designadas por la comunidad.

Pasos que se deben seguir para su elaboración:

Recogemos información de:

- La vida de la unidad educativa.
- Acontecimientos de la comunidad.
- Noticias de diarios o escuchadas por radio.
- Artículos de revistas.
- Entrevistas, etc.

Seleccionamos la información agrupándola en secciones:

- Noticias
- Entrevistas
- Opiniones
- Juegos
- Cuentos, canciones, etc.

Debemos seleccionar el contenido de esta información de acuerdo a los intereses de la comunidad y a su importancia para la unidad educativa.

Escribimos:

- Con claridad y sencillez, con frases cortas y sin faltas de ortografía.
- Un editorial, que es la opinión del equipo encargado sobre un tema.
- Las demás páginas serán hechas de acuerdo a la variedad de la información seleccionada.
- Ordenamos el contenido y las ilustraciones de cada página de forma comprensible y atrayente.

Ilustramos con:

- Fotografías
- Dibujos propios
- Recortes de periódicos y revistas
- Esquemas y otros

El periódico escolar promueve el acercamiento de la unidad educativa a la comunidad (Córdova, 1996).

EDITORA H&P

Telf. 4225562