

# El Equipo de Gestión Institucional desde una participación eficaz para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes

*Ruben Tiliman*<sup>1</sup>

## Resumen

El presente documento da cuenta de la gestión desde la dirección de un centro escolar de educación primaria que atiende al liderazgo distribuido, otorgando especial atención a la participación.

Se toman en cuenta las voces de todos los actores del hecho educativo, y de esta manera se logran fuertes lazos entre éstos, redundando en la calidad de los aprendizajes de los alumnos niños y los estudiantes magisteriales, ya que se trata de una escuela de práctica.

A lo largo de narrativas de acciones y decisiones planificadas, se aprecian aportes novedosos que impactan en forma positiva en los aprendizajes de los estudiantes, en el liderazgo docente, en el involucramiento de las familias en la escuela y en la comunidad local, generando espacios de autonomía, en los que cada actor es consciente de su rol dentro de la organización escolar.

Los actores expresan durante todo el recorrido satisfacción de pertenecer a una institución de puertas abiertas, donde se toma parte y se es parte de las acciones en un clima de respeto que genera en los alumnos confianza y sentido de pertenencia. Es aquí donde la participación se constituye como una parte solidaria de la colaboración entre los miembros del grupo.

**Palabras clave:** liderazgo, participación, colaboración.

## Abstract

The present document accountable for the Principal's office management of a State Primary School that attends distributed leadership, giving special attention to participation.

It takes into account many different opinions from all individuals implied in the educative fact so in this way closer links and connections are strengthened, resulting in quality learning for school students and teaching students as it is a Practice School.

Along the narrative of actions and decisions, planned original contributions are valued and impacts positively in student's learning, teacher' leadership, school family involvement and local community, creating independent spaces where each individual is conscious of the role played in the school organization.

The individuals involved, during all the way, are satisfied to belong to an open-door institution where they are part and take part of the actions, in a respectful atmosphere generating trust and sense of belonging to students. So participation contributes to solidarity and collaborative part between members of the group.

**Keywords:** leadership, participation, collaboration

Desde la institución que gestiono, integrando el equipo de Dirección como Maestro Subdirector, se asegura a

<sup>1</sup> Ruben Walter Tiliman Corletto, Mtro Director efectivo en CEIP, Director en Escuelas de Práctica del CEIP (en aspiraciones), actualmente docente de Sociología de la Educación en CFE, tallerista de Sociología en la Asignatura Análisis y Observación de las Instituciones Educativas", para estudiantes de Profesorado, docente del Seminario de Educación Rural y tallerista sobre Animación a la lectura en grupos de MPI, CFE. Cursa un Postgrado en Gestión, Liderazgo e Innovación" para Directores en la Universidad de Montevideo que culmina en Abril de 2019. Pos título "Enseñanza de la Geografía en contextos rurales" del IPES

todos los estudiantes una buena educación, se piensa en sus procesos de aprendizaje, se personaliza este aprendizaje. La presente afirmación es tomada de Darling-Hammond, (2001) quien sostiene que *“en toda organización institucional del siglo XXI, se debe asegurar, a todos los estudiantes en todos los lugares, el éxito educativo, es decir, una buena educación”*. Los centros educativos deben garantizar a todos los alumnos los aprendizajes imprescindibles y la dirección de la escuela está para hacerlo posible, centrando sus esfuerzos en dicha meta.

A partir de lo mencionado anteriormente se propone como meta generar espacios de participación reales para todos los actores (alumnos, padres, docentes y estudiantes magisteriales). De esta manera, se favorecen aprendizajes centrados en los intereses de los alumnos, mediados por las familias y otros adultos referentes, así como la acción docente será pensada desde estos intereses y motivaciones. A su servicio se han de poner la autonomía, los apoyos y recursos suplementarios. Es por esta razón que una buena escuela y buena gestión debe entenderse como un “liderazgo para el aprendizaje y para la enseñanza”, que vincula su ejercicio con el aprendizaje del alumnado y los resultados del centro escolar. El docente, desde esta mirada, deja de ser un mero trasmisor de conocimiento y se transforma en un líder para sus alumnos.

Esta participación real, asociada a la capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con iniciativas técnico-pedagógicas de calidad, con propuestas innovadoras, que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar a construir la capacidad interna de la mejora. Así, el Informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007) sitúa el liderazgo educativo como el segundo factor interno a la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado y las decisiones del director frente a la participación.

El asunto prioritario es, pues, *“qué prácticas de la dirección escolar crean un contexto para un mejor trabajo de los docentes y, conjuntamente, de todo el establecimiento educacional, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado”* (Weinstein et al., 2009).

Se debe entender que el rol del director deja de ser un rol reservado sólo a su persona, para pasar a una misión compartida por otros actores. Aparece aquí la participación, la noción de liderazgo distribuido. En este sentido, dice Elmore (2000), que *“la mejora es más una cualidad de la organización, no de caracteres preexistentes de los individuos que trabajan en ella”* (p. 25); por eso mismo, el liderazgo ha de ser concebido

como algo separado de la persona y del papel que esa persona pueda desempeñar en un momento determinado. El liderazgo existe por un binomio dialéctico entre un director o equipo de dirección con capacidad de liderazgo y una escuela que inspira la formación de líderes en la diversidad de capacidades que allí conviven. Las dimensiones transformacionales del liderazgo (rediseñar la organización), junto con el liderazgo instructivo o educativo (mejora de la educación ofrecida), han confluído en los últimos años en un liderazgo centrado en el aprendizaje (del alumnado, de los docentes y de la propia escuela como organización).

El liderazgo para el aprendizaje implica, en la práctica, al menos cinco principios (Macbeath, Swaffield y Frost, 2009), que han de ser tenidos en cuenta al momento de planificar la intervención anual:

- 1) La gestión se centra en el aprendizaje como actividad motivadora, con el eje en los intereses de los estudiantes, en sus vivencias, en lo que traen a la escuela.
- 2) Los ambientes de aprendizaje estimulan el aprender y el enseñar, pues el equipo de dirección acompaña, se hace presente en las instancias de trabajo, conoce a los alumnos, los convoca y los hace partícipes de la gestión.
- 3) El diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje son pilares fundantes para que se genere participación.
- 4) El liderazgo es compartido, se distribuye.
- 5) La responsabilidad es común, por lo tanto, los resultados les atañen a todos.

Estos principios rectores, compartidos y explicitados en el proyecto institucional, crean una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos niños y de los alumnos magisteriales. Para que esto sea posible, se promueve la colaboración y cohesión entre los docentes, los padres y en los propios alumnos, se los hace partícipes en todas las actividades que la escuela realiza.

La buena comunicación y participación es posible dada la capacidad de liderazgo del equipo de dirección. Esto es expresado por Leithwood (2008), quien afirma que *“los líderes tienen una enorme influencia en el éxito de las escuelas, los directores tiene un impacto significativo en la eficacia de los maestros y en su compromiso con la escuela, además de la motivación de los estudiantes (...)”* (p. 21).

Desde los proyectos, aquellos que se crean por propia iniciativa de los estudiantes, de los docentes y de las propuestas de los adultos referentes y desde la Dirección se crean condiciones que apoyan a estos actores en la puesta en práctica de las ideas. Desde este accionar, la escuela ha experimentado una mejora en el clima y en la cultura, pero también ha impactado

en los aprendizajes de los estudiantes.

Para avanzar en el camino de participación y colaboración, pilares de esta gestión, se viene promoviendo el aprendizaje en equipo y la visión compartida. No se trata solamente de más o menos disciplina, sino de caminar hacia un clima positivo, por cuanto influye sobre las actitudes y comportamientos de los diferentes grupos integrantes de la organización escolar, condiciona e influye sobre las conductas de las personas, teniendo un impacto sobre la convivencia, el logro de sus objetivos y la satisfacción de sus miembros. A juicio de Pozner, (2011), *“sólo en un clima social positivo surgen y se desarrollan fenómenos como el compromiso, la motivación e implicación”*.

Como integrante del equipo de gestión de una escuela primaria dependiente del CEIP con un doble desafío, enseñar a niños y enseñar a futuros docentes, y atendiendo a los aportes mencionados anteriormente, se asume la gestión desde la mirada de posibilidades, desde una postura diferente para cada integrante de la comunidad educativa, desde la idea de adaptación a la diversidad de situaciones, de condiciones de partida, intereses y de contextos. Es por esta razón que la organización anual, mensual y semanal se adapta a las demandas previamente planificadas, desde el criterio de flexibilidad.

En las salas docentes se preparan acciones didácticas vinculando lo diferente, a lo que los niños, padres, docente y el propio equipo de gestión asumen como distinto, de manera de participar, tomar parte y mejorar aspectos deficitarios de la institución. Se entiende que las instituciones son espacios de encuentro donde se producen reconocimientos.

“La particularidad de las instituciones escolares (...) es que el encuentro entre sus actores produce el primero de los reconocimientos, el de ellos mismos en su condición de tales, construyendo sobre esa particular política su identidad. Cada institución es sólo el resultado contingente de la construcción de un orden que, por continuamente cambiante, es siempre provisional”, al decir de Beltrán Llavador (2000: 79).

Las salas docentes, espacios de excelencia para la toma de decisiones en conjunto, son discusiones académicas de alto valor, que pretenden modificar prácticas de enseñanza con el propósito de mejorar la calidad de los aprendizajes que se imparten.

La participación, desde el tomar parte y formar parte de los docentes, está dada en las acciones que éstos desarrollan desde los proyectos áulicos, en consonancia con los proyectos discutidos en forma colaborativa;

cabe aclarar que para la elaboración del proyecto institucional se realizan encuestas a docentes, niños, padres y practicantes, de manera de tomar sus ideas para su ejecución y pensar cómo llegar de “la escuela que tenemos a la escuela que queremos” y el sujeto al que se aspira formar.

Al momento de elaborar el proyecto de supervisión, también se consulta a los docentes acerca de las fortalezas y aspectos a construir a través de variadas técnicas de supervisión: encuestas, entrevistas personales, visitas a las clases, para construir juntos el recorrido anual, los foros virtuales, entre otras. Se acuerda desde las primeras instancias de visita al aula, desde una perspectiva de participación, que la profesionalidad se sustenta en la autonomía y en la capacidad creativa del docente para mejorar las intervenciones en sus acciones didácticas. Se instala la intervención desde la supervisión a partir de la complejidad de visiones y acciones en pos de la mejora, en adecuación a los parámetros institucionales establecidos.

Con respecto a la participación de los niños, se desarrollan las asambleas de clase. Se orienta a los docentes en este aspecto, y una vez a la semana se realiza reunión de delegados para tomar parte en cuestiones a fortalecer desde lo vincular, edilicio o académico.

En el mes de abril se propone, por parte de los alumnos, la realización de un concurso para cambiar el logo de la escuela, se elaboran las bases y surge el nuevo logo que identifica a toda la comunidad educativa, desde las posibilidades, prueba de esto es la frase que acompaña al logo ganador: “El logotipo representa a todos los actores de la Escuela, con sus pensamientos diferentes pero capaces de construir la institución que se quiere; desde las oportunidades y deberes. Esto es plasmado en los pies, marcando el camino desde la Escuela que tenemos hacia la Escuela que queremos”.

En las instancias de asambleas de delegados se detectan inconvenientes en lo vincular de los grupos. Se sostuvo por parte de los alumnos delegados que por momentos “no se quieren ni se aceptan como grupo”; para revertir esta situación, se desarrollaron juegos en la plaza cercana a la escuela, de manera de integrar a los grupos. Se trató de juegos cooperativos. Un grupo importante de niños se apoderó de las actividades, el otro porcentaje, no lo vivió como experiencia gratificante. Para estos últimos, se trabajó en la elaboración y puesta en práctica del proyecto “Animadores lectores”, con una muy buena repercusión. A estos alumnos, cuyos intereses eran otros, se los incentiva, se les brinda la posibilidad de ser protagonistas a través de espacios

de animación a la lectura a los alumnos del primer ciclo. Se trató de una experiencia por demás enriquecedora tanto para los alumnos lectores, como para aquellos que recibían las animaciones a la lectura.

A su vez, se atendió a la normativa sobre los consejos de participación escolar que recoge la Ley de Educación, donde se sostiene que: “de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 76 de la Ley N° 18.437 del 12 de diciembre de 2008, en todo centro educativo público de Educación Inicial y Primaria, funcionará un Consejo de Participación cuya elección, integración, funcionamiento se regirán por las disposiciones que a continuación se establecen. Los cometidos están determinados por la propia Ley”.

Con este grupo de personas se acuerda la elaboración de actividades que ayuden a la cimentación de la identidad de la escuela en la comunidad, rescatando el valor patrimonial de la educación pública. Es así que se planifican actividades para el mes de octubre, a realizarse durante el lapso de una semana. Las diferentes clases de la escuela desarrollan actividades en relación a los siguientes planteos propuestos desde las salas docentes: La educación de otros tiempos: ¿era mejor que la educación que se ofrece actualmente? ¿Por qué la educación pública es patrimonio nacional? El rol de las familias en la actualidad y sus vínculos con la institución escolar. Las redes sociales y la educación.

Para dar cierre a esta intervención y en forma conjunta con miembros de Comisión de Fomento, este consejo desarrolla un evento de acercamiento cultural por los 120 años de la escuela en la sociedad. Se cuenta con la valiosa colaboración de un grupo de ex alumnos que, en forma conjunta con los alumnos del 2016, desarrollan actividades variadas de tipo cultural.

Con respecto a la convocatoria a los padres, se los involucra en investigaciones con el propósito de hacerlos partícipes de la educación de sus hijos. En el mes de abril se da inicio a una investigación, llevada adelante por quien suscribe, sobre los cuadernos de clase, denominada: “De la dependencia a

la autonomía: investigación acerca del uso del cuaderno de clase”. ¿Qué hacen los padres en esa investigación? Se consulta, al azar, a tres adultos referentes por clase y se realiza una entrevista con el fin de conocer los cambios y permanencias de este dispositivo de enseñanza y aprendizaje para su posterior análisis en las salas docentes; análisis que redundará en cambios por parte de los maestros en relación al uso de este dispositivo.

Se realiza también, con otro grupo de padres y otros niños (aquellos que poseen buenas herramientas conceptuales, pero les dificulta expresar esas ideas), un proyecto sobre promoción de salud, que tiene relación con las acciones vertebradoras en torno al cuidado del otro y al concepto de salud que se instala en la institución. *Se parte del “(...) pensar al estudiante como centro, lo que implica no sólo dejar de pensar en los docentes como transmisores de conocimiento, sino como activadores e investigadores en una relación horizontal (...)”*, a lo que se le agrega la participación de las familias; se trabaja desde las posibilidades, y en este caso, con la formación de los adultos referentes (actores vinculados al área de la salud).

“Compartiendo tareas para cuidarnos y cuidarse: Proyecto Promotores de Salud 2016” parte del siguiente estado de situación:

- Gran porcentaje del alumnado demuestra inadecuados hábitos alimenticios. Almuerzan, sobre todo en el turno vespertino, con escaso tiempo, y en algunas oportunidades ni siquiera lo hacen. También hay niños que no desayunan.
- Preocupación de los padres por el alto consumo de sal, condimentos, comida chatarra, bebidas cola, entre otras cuestiones.
- Niños del tercer nivel con hermanos y amistades adolescentes, que por momentos adquieren conductas adolescentes e incluso salidas con sujetos de esta franja etaria, con los perjuicios que ellos conlleva.
- Niños con escasas ganas de concurrir a la

#### **Interrogantes guías de la discusión:**

¿De qué manera influyen las emociones y frustraciones en la alimentación de niños y adultos?  
 ¿Que implica alimentación según el concepto de Salud orientado por la OMS, atendiendo a lo biológico, social y emocional?  
 El entorno social, la alimentación y las habilidades sociales: ¿condicionan el desarrollo personal de un individuo? ¿cómo? ¿de qué manera actuar?  
 Las dificultades en la alimentación de niños y adolescentes, mirada desde los adultos referentes.

Estas interrogantes surgen de las instancias de diálogo con los propios alumnos promotores de salud (1)

escuela, con baja autoestima y tristeza, que son discriminados por sus compañeros y en oportunidades se autodiscriminan. Escaso manejo de las habilidades sociales.

- 90% de los grupos con inconvenientes en el sentimiento de pertenencia y unificación, que no logran “quererse como grupo”.

Para seguir avanzando en la participación efectiva

La riqueza de la discusión estuvo dada a partir de las expresiones de cómo se vive y se define el concepto la salud. Existe una tendencia a concebir la salud desde una mirada fragmentaria y en relación a la ausencia de enfermedades, desconociéndose así la mirada en lo social, lo psicológico y del propio ambiente como condicionantes de espacios adecuados de salud.



entre los actores involucrados, se convoca a una mesa redonda de discusión con el propósito de que los propios alumnos sean quienes cuestionen lo que saben, cómo lo saben y para qué les sirve ese conocimiento, una vez fuera de la escuela, en torno a la salud.

Las preguntas orientadoras de la discusión, que se detallan a continuación, sirvieron para que los aportes estuvieran dados desde las miradas de los educadores, los adultos referentes y de los propios niños.

En esta oportunidad asistieron padres profesionales de la salud y adultos referentes de la escuela que no habían sido convocados con anterioridad a participar activamente de propuestas generadas desde la institución escolar.

Se trató de una instancia rica, con espacios de escucha, de respeto y de compromiso, para resolver situaciones que surgen a diario en la propia institución escolar y en los hogares.

Se explicitaron aspectos referidos a las enfermedades asociadas a la mala alimentación, para profundizar en un taller en 2017, y se hicieron preguntas en torno al cáncer, la diabetes, el sobrepeso, la bulimia y la anorexia.

Existe una preocupación de los propios niños en relación al sedentarismo como otro trastorno asociado a los problemas de salud. Se pensó en la realización de encuentros deportivos anuales, desde las diferentes disciplinas, con libertad, sin presiones ni competencias.

Surgieron preguntas concretas sobre la alimentación de los deportistas y el manejo de las lesiones en las instancias deportivas, para lo que se deberá convocar a un *deportólogo* y realizar talleres para niños y adultos.

Las cantinas escolares también estuvieron presentes: surge la necesidad de actuar en y sobre ella para su reorganización acorde a las guías alimentarias, dado que éste es un espacio de salud. Se valoró como

muy positiva la incursión en la elaboración y venta de ensaladas de frutas, brochetas y licuados.

Aún existen niños y adultos referentes que asocian la dieta con la posibilidad de bajar de peso y no ponen el acento en el equilibrio de la ingesta de alimentos. Para avanzar en esta conceptualización, se propuso trabajar con los abuelos para la elaboración de alimentos caseros, programar el menú semanal en sus hogares, mostrar evidencias. Se podría realizar encuentros de comidas caseras, apostando al ingenio e inventiva de los niños y adultos.

Desde una mirada social y psicológica, se realizan cuestionamientos al uso de las redes sociales y de las publicidades si se aspira a una vida saludable.

Los límites de padres a hijos fue otro tema presente en la discusión, específicamente en relación al consumo de comida chatarra, el aprender y asimilar el no. Se deberán intensificar los talleres y clases abiertas sobre esta temática.

Las acciones que se describen en el presente documento dieron resultados altamente positivos, tanto en los aprendizajes de los alumnos, como en la participación de las familias. Surgen expresiones de los adultos referentes como las que se detallan a continuación:

“Este tipo de actividades hacen que el aprendizaje de nuestros niños sea más significativo, vivido por ellos, por lo tanto, lo asumen con otra responsabilidad”.

Madre de alumna de 4to año (2)

“Los niños se preocupan por lo que les sucede a diario, pueden expresar sus expectativas y temores para entre todos buscarle una salida”.

Padre de alumno de 6to año (3)

“Como alumna delegada, siento una responsabilidad muy grande, pues se está poniendo en primer plano nuestras ideas y lo que realmente nos interesa, para salir del salón de clase”.

Alumna delegada de 6to año (4)

La participación de quienes estamos en la escuela durante un largo tiempo, es importante, esto hace que se quiera concurrir a la escuela con ganas, motivados y por sobre todo aprendiendo cosas que nos interesan”.

Alumna de 5to año (5)

Sin dudas, para esta organización escolar la partici-

pación activa recién comienza. Se deberá avanzar hacia más encuentros participativos, desde el entendimiento de la mejora escolar como proceso que implica dirigirse conjuntamente, tanto a incrementar la calidad de los aprendizajes del alumnado como a promover en las escuelas su capacidad para resolver los problemas educativos, desde la participación y colaboración efectiva. Así lo expresan las ideas de los docentes que a continuación se detallan:

“El involucrar a todos los actores, los que día a día formamos parte de esta casa de estudios, dio sus frutos desde la integralidad de los aprendizajes”.

Maestra de 6to año (6)

“La resolución de los problemas que tiene la escuela, es posible resolverlos desde la consulta, desde la colaboración y es el director quien conduce hacia esos espacios, sin dudas este es el comienzo de un accionar positivo y alentador”.

Maestra de 2do año (7)

### **Notas aclaratorias sobre información de los cuadros:**

\*En Uruguay las escuelas de Práctica son aquellas escuelas dependientes del Consejo de Educación Inicial y Primaria que reciben a estudiantes magisteriales, en sus experiencias prácticas. El Mtro. Director de ese centro educativo, es el orientador de la práctica docente en coordinación con los Institutos de Formación docente, dependientes del Consejo de Formación en Educación.

1. Interrogantes planteadas antes del desarrollo de la mesa redonda.
2. Aporte de una madre acerca de cómo ha vivido la gestión con énfasis en la participación.
3. Apreciación de un padre referida a las vivencias en la gestión relacionadas a los aprendizajes de los estudiantes desde la mirada de la participación.
4. Apreciación de alumna delegada, de la clase de 6to año, acerca de cómo vive ella como representante del grupo la participación.
5. Opinión de alumna de 5to año acerca de cómo la participación se relaciona con la creación de ambientes estimulantes para aprender.
6. Voz de la docente de 6to año sobre la participación y la integralidad de los aprendizajes.
7. Opinión de la maestra de 2do año acerca de la

figura del director en la creación de espacios participativos.

Weinstein, J. *et al.* (2009). *Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje*. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 20-33.

## Referencias bibliográficas

Barber, M. y Mourshed, M. (2007). *How the World's Best-Performing School Systems Come Out On Top*, McKinsey & Company, Social Sector Office. Recuperado de: [http://www.mckinsey.com/clientservicesocial\\_sector/our\\_practices/education/knowledge\\_highlights/best\\_performing\\_s](http://www.mckinsey.com/clientservicesocial_sector/our_practices/education/knowledge_highlights/best_performing_s). 2007.

Beltrán Llavador, F (2000) Las instituciones en el cruce de caminos. En Frigerio, Poggi y Giannoni. *Políticas, instituciones y actores en educación*. Buenos Aires, Novedades Educativas.

Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: La Muralla.

Elmore, R.E. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: Albert Shanker-Institute. Disponible en: <http://www.shankerinstitute.org/Downloads/building.pdf>.

Leithwood, K. y Jantzi, D. (2008). *Linking leadership to student learning: the contribution of leader efficacy*. *Educational Administration Quarterly*. P. 21.

Macbeath, J. y Nempster, N. (Eds.) (2009). *Connecting leadership and learning*. Principles for practice. Londres: Routledge.

Maureira, O. (2006). *Dirección y Eficacia Escolar, una Relación Fundamental*. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 1-10.

Meirieu Philippe. *Recuperar la Pedagogía. De lugares comunes a conceptos claves*. Editorial Paidós. Junio de 2016.

Muñoz, E. (2005). Dinámica de construcción del proyecto de centro. En S. M. Gutiérrez & E. M. Fernández (Ed.). *Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario: sociedad, cultura y educación*. Madrid: Akal Ediciones.

Murillo, F. J., Barrio, R., & Pérez-Albo., M. J. (1999). *La dirección escolar: análisis e investigación*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura.

Píriz Bussel, Silvia (2007) *Escuela y Participación en* [www.ipes.anep.edu.uy](http://www.ipes.anep.edu.uy).

Terigi, Flavia (comp) 2006. *Diez miradas sobre la escuela primaria*. Fundación OSDE. Siglo XXI Editores. Buenos Aires, Argentina.