



PONTIFICIA **UNIVERSIDAD CATÓLICA** DEL PERÚ

Esta obra ha sido publicada bajo la licencia Creative Commons
Reconocimiento-No comercial-Compartir bajo la misma licencia 2.5 Perú.

Para ver una copia de dicha licencia, visite
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE GRADUADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PERCEPCIONES DE LOS DIRECTORES RESPECTO A LA IMPORTANCIA
Y APLICABILIDAD DE LAS ACTUALES NORMAS DE GESTIÓN
EDUCATIVA**

Un estudio en los centros educativos públicos del distrito de Huaral

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER
EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
GESTIÓN EDUCATIVA

**Presentado por:
ANA DEL PILAR LÓPEZ RODAS**

LIMA, PERÚ
2005



ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	5
RECONOCIMIENTO.....	6
LISTA DE CUADROS.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL.....	15
Capítulo I	
Elaboración e Interpretación de Normas.....	16
1.1 Concepto de norma y enfoques.....	16
1.2 Criterios y principios para la elaboración de normas del Estado...	31
1.3 Reglas fundamentales para interpretar y aplicar una norma.....	35
Capítulo II	
Normas de Gestión Educativa.....	40
2.1 Enfoque actual de la Gestión Educativa.....	40
2.2 Normas de Gestión Educativa: Análisis de los textos legales de importancia en el desarrollo de las actuales Leyes Educativas....	45
2.3 La Descentralización, Gestión Democrática y Calidad de la Educación y la Estructura Participativa en el nuevo enfoque de gestión.....	80
Capítulo III	
El Director como líder y su percepción de las normas.....	114
3.1 El director como líder en la escuela.....	115
3.2 El director frente a las normas: factores que inciden en la percepción y aplicación de la norma en la escuela.....	122
3.3. Las normas de Gestión Educativa. Traducción de la norma externa a la norma interna.....	134

SEGUNDA PARTE: MARCO METODOLÓGICO

Capítulo I

Características de la investigación.....	139
1.1. Justificación e importancia de la investigación.....	140
1.2. Tipo y diseño de la Investigación.....	143
1.3. Población y muestra.....	147
1.4. Sistema de variables.....	150
1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	153
1.6. Técnicas para evaluar la confiabilidad y validez de los datos.....	160
1.7. Procedimiento.....	173

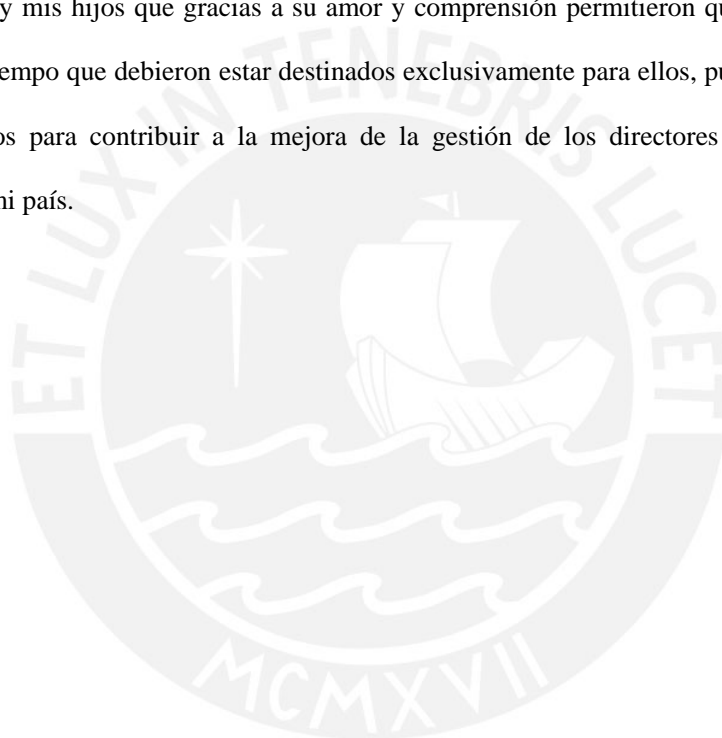
Capítulo II

Presentación y Análisis de Resultados de la Investigación.....	177
2.1. Los Directores y el conocimiento que tienen de las Normas de Gestión Educativa.....	178
2.2. Las normas y el mejoramiento de la gestión y calidad de los aprendizajes.....	200
2.3. Las Normas educativas: aplicación, redacción actual y Futura.....	210
2.4. Normas internas de gestión del centro educativo.....	220
2.5. Percepciones de los directores sobre las actuales normas de gestión emanadas por el Ministerio de Educación y las actuales normas internas elaboradas por el centro educativo....	233
CONCLUSIONES.....	238
RECOMENDACIONES.....	241
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	244
BIBLIOGRAFÍA.....	249
ANEXOS.....	258

DEDICATORIA

A mis adorados padres, que con su ejemplo y amor me enseñaron que una de las virtudes más valiosas del ser humano es perseverar por la superación personal y profesional, y que esta superación se convierte en una virtud divina cuando lleva consigo ideales y principios de justicia, igualdad, respeto y el bienestar común.

A mi esposo y mis hijos que gracias a su amor y comprensión permitieron que esos espacios de tiempo que debieron estar destinados exclusivamente para ellos, pudieran ser dedicados para contribuir a la mejora de la gestión de los directores de las escuelas de mi país.



RECONOCIMIENTO

A todos mis profesores de la Pontificia Universidad Católica, en forma muy especial a Jorge Capella, Luis Sime y Luis Salazar, quienes desde las aulas de clase pusieron en nosotros el sello orientador para la investigación y el desarrollo educativo.

Un reconocimiento especial a mi profesora y asesora, Carmen Diaz Bazzo, quien me brindó con mucho profesionalismo, claridad y exigencia las orientaciones para el desarrollo y culminación de esta investigación

A los 17 directores de las Instituciones Educativas del distrito de Huaral, quienes concedieron las entrevistas de muy buen agrado, en forma desinteresada y dando su valioso tiempo, para que sus percepciones respecto a las normas de gestión educativa puedan ser difundidas y con la seguridad de estar contribuyendo a mejorar la gestión de los directores del país.

A mis amigas: Sharon Cayetano y Maria Elena Minaya Canales, quienes me acompañaron en este fascinante trabajo de investigación.

A las personas que de una u otra manera, en los diferentes momentos de mi vida personal y profesional contribuyeron, y muchas sin saberlo, por medio de una palabra, un gesto, una expresión o con sus percepciones a esta investigación. Expresiones que fueron analizadas y luego transformadas en parte de esta investigación.



LISTA DE CUADROS

CUADROS	pp.
1 Diferencias en la visión del director.....	116
2 Jerarquía de poder	121
3 Elementos en la percepción de la realidad aplicados al tema de la Investigación.....	133
4 Muestra de la Investigación	149
5 Matriz de objetivos, variables e indicadores.....	151
6 Variables y preguntas de la entrevista.....	157
7 Opinión de los directores sobre cómo deberían redactarse las normas para mejorar su gestión.....	218
8 Elaboración de normas internas de gestión educativa.....	220
9 Número de directores en relación a las normas internas y/o documentos elaborados.....	221

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el proceso de Reformas Educativas se ha generalizado en casi todos los países de América Latina, diversos documentos y foros internacionales dan cuenta de estos hechos. En el país a fin de no quedar al margen de los profundos cambios que se están operando, se han tomado decisiones políticas y adoptado estrategias para mejorar la calidad educativa. Se ha decidido descentralizar y dar autonomía a las instituciones educativas y se ha adoptado como estrategia, hacer de cada centro educativo un proyecto en marcha.

De acuerdo con Gallegos (1999:11) *"La Educación es considerada como centro de prioridades a nivel de los Estados, por ser la base fundamental para lograr su desarrollo"*

Con tal motivo han surgido algunas preocupaciones, tanto a nivel del sistema educativo, a nivel de los directivos de los centros educativos y de los docentes; preocupaciones que tienen que ver, por un lado, con la necesidad de una adecuada y oportuna capacitación y por otro, la visión gerencial de la educación para alcanzar mejores niveles de rendimiento, mayores grados de eficiencia y eficacia.

La Gestión Educativa, ha adquirido en la última década mucha relevancia. Se postula un modelo productivo para la educación peruana, ello implica la presencia de directores-gerentes, que hagan de su realidad educativa, la célula viva que irradiará la fuerza necesaria para que partiendo de su desarrollo, avance hacia su comunidad e impulse el desarrollo nacional (Sovero, 2002).

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación.

La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana.

Particularmente en el estudio se considera importante, la perspectiva centrada en la interacción de los miembros de una organización. En esta perspectiva se percibe que las personas actúan en función de la representación que ellas tengan del contexto en el cual operan. En este sentido Agyris y Schon (citado por Casassus 2000: 4) destacan que *"La acción en una organización es una acción deliberada, y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera"*. Por ello, se puede decir que la gestión es la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización.

La Gestión Educativa está entrelazada de forma inseparable con la dirección de los centros educativos, en los aspectos técnico pedagógico, administrativo e institucional, pero a su vez está regulada por reglas, leyes, normas o dispositivos propios de cada país y de cada institución. Las reglas proporcionan ciertas características a la gestión y determinan en alguna medida el accionar de los directivos del Centro Educativo.

Las Normas de Gestión Educativa son las que van a regular las acciones de los directivos de los centros educativos. *“Las normas no crean ni transforman realidades. Abren posibilidades, trazan rutas, pero sólo desencadenan procesos si media la acción decidida de personas motivadas por una aspiración y un conjunto de certezas”* (Ministerio de Educación, 2002: 3).

Realizar un estudio sobre las *Percepciones del los Directores de los Centros Educativos Públicos con respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales Normas de Gestión educativa*, es considerado por la investigadora como una de las cuestiones más controvertidas en el área de gestión educativa, ya que los directores según su percepción del entorno se comportan de manera determinada en sus escuelas, y su actuar no se basa muchas veces en cómo es en realidad su medio ambiente externo, sino en lo que ven, interpretan o creen que es. *“Las creencias, principalmente inconscientes, que arraigan en el pensamiento...condicionan no sólo su práctica sino su relación educativa”* (Imbernón y otros, 2002).

De otro lado, es interesante y complejo el estudio, por las diversas interpretaciones y críticas que han generado el contenido de las actuales Normas de Gestión y además si los Directores no conocen las normas, no las aplican, no las analizan en equipo con sus docentes, no existirá el compromiso y la posibilidad de lograr un cambio significativo en la gestión del centro educativo.

Tradicionalmente, la administración de las instituciones educativas, a cargo de su director se ha desarrollado de manera rutinaria y dirigista. La mayor parte de la

atención de los directivos y colaboradores se ha centrado en el cumplimiento de normas procedentes de instancias superiores o a actividades rutinarias, haciendo de la gestión educativa como lo sostiene Rojas (2000), una tarea formal intrascendente, irrelevante, conformista, indiferente y con lamentaciones de diversa índole.

Una de las quejas más recurrentes entre el colectivo de directores de centros educativos públicos con los cuales se dialogó previamente al planteamiento del problema, es que se actúa en medio de una frondosidad legislativa que lejos de dinamizar la gestión y promover la iniciativa y creatividad, reducen el margen de libertad y estimulan la baja eficiencia y productividad. En este sentido, muchas normas se generan sin previa evaluación de sus resultados y sin la fundamentación de las razones que dan su origen o sin el financiamiento necesario. Además, la normatividad que se da a nivel nacional es generalmente interpretada –o mal interpretada- por los organismos intermedios a través de otras disposiciones menores que norman su aplicación desvirtuándola.

Todos los que estamos de alguna manera involucrados en el quehacer de la educación peruana somos en mayor o menor grado responsables de lo que ahora tenemos; por eso la imperiosa obligación de estudiar y cambiar normas, disposiciones y costumbres que no deban mantenerse.

Teniendo en cuenta que toda investigación nace porque existen unas interrogantes que nos empujan a buscar nuevas verdades. Las preguntas básicas que se cuestionan en este trabajo tienen una doble intencionalidad. Por un lado, persigue conocer la

percepción (creencias, inquietudes, sentimientos) de los directores del distrito de Huaral con respecto a la importancia y aplicabilidad, en sus escuelas, de las actuales Normas de Gestión Educativa; y por el otro, sugerir alternativas para mejorar la producción de Normas de Gestión Educativa tanto en el nivel externo como en el interno, a fin de contribuir a mejorar la Gestión de los Directores escolares en general y la Calidad de la Educación Peruana en particular.

Las interrogantes son cinco y se mezclan entre preguntas de fácil respuesta con otras de mayor concreción. Estas son:

1. ¿Tienen los directores de los centros educativos públicos del distrito de Huaral conocimiento de las actuales normas de gestión educativa emanadas por el Ministerio de Educación?
2. ¿Consideran los directores de los centros educativos públicos del distrito de Huaral que las actuales normas de gestión son importantes para mejorar la calidad educativa?
3. ¿Hasta que punto las normas que da el Estado son aplicadas por los directores como un beneficio para el desempeño de su función?
4. ¿Qué criterios seleccionan los directores para formular las actuales normas internas de gestión de su centro educativo en concordancia con las normas externas de gestión emanadas por el Estado?

5. ¿Traducen los directores de los Centros Educativos Públicos del distrito de Huaral las Normas emanadas por el Ministerio de Educación en las normas internas de su centro educativo?

El estudio se estructura en dos partes y de la siguiente manera: la primera parte denominada Marco Teórico y Contextual, trata lo relacionado con los antecedentes de la investigación y la teoría en general sobre normas, considerados aspectos preliminares de importancia en la investigación, concepciones sobre Normas y las actuales Normas de Gestión Educativa, el Director como líder en la aplicación de las mismas, confiriéndole de esta manera fundamento teórico, del contexto y el análisis al problema de estudio.

En la segunda parte se desarrolla lo referente al Marco Metodológico, abordando en primer lugar, las características de la investigación y concluyendo con la presentación y análisis de los resultados de la investigación realizada en Huaral.

Finalmente, se presentan a consideración las conclusiones y recomendaciones, el glosario de términos, la bibliografía empleada y los respectivos anexos.

PRIMERA PARTE

MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL



CAPÍTULO I

ELABORACIÓN E INTERPRETACIÓN DE NORMAS

El término "norma" se usa ampliamente en la teoría legal, la sociología, la lingüística, la filosofía moral y la lógica, pero no hay un acuerdo sobre su sentido. Asimismo,

16

existen varios sinónimos parciales de "norma": "Patrón" (Pattern), "modelo" (standard), "tipo" (type), figuran entre ellos; al igual que "reglamento"(regulation), "regla" (rule) y "ley"(law).

Para llegar a dar una definición valedera de lo que son "Normas de Gestión Educativa" primero es necesario, conocer el concepto de norma, los distintos enfoques que sobre la norma existen, cómo se elaboran las normas y cuáles son las reglas fundamentales para interpretar y aplicar una Norma.

1.1. Concepto de norma y enfoques

Son varios los conceptos de "Norma" que se pueden encontrar en la literatura del tema, pero la mayoría de ellos está ligado a otra variable según la orientación del estudio.

Atendiendo a la acepción latina del vocablo (norma = regla, modelo, medida, mandato, principio, rector) cabe entonces distinguir más que los conceptos, los significados del término Norma. Para ello nos valemos de Von Wright (1970) sobre los principales significados del término, en lo que él mismo llama, tipos de normas.

En primer lugar, utiliza el significado de *Norma como Ley*. Sin embargo, esta palabra se usa por lo menos en tres sentidos diferentes: Las leyes del Estado, las leyes de la naturaleza y las leyes lógicas o de las matemáticas.

Al referirse a las leyes del Estado, menciona que éstas son prescripciones dadas o dictadas por alguien, tienen su origen en la voluntad de un dador de normas, o una autoridad normativa. Son dirigidas o destinadas a algún(os) sujeto(s).

Para que el sujeto adopte cierta conducta, la autoridad promulga la norma. Para dar efectividad a la norma, la autoridad añade una sanción, amenaza, o castigo a la norma.

Considerando lo anterior conviene citar a Max Weber, quien planteó que las leyes garantizan el ejercicio racional de la actividad de los ciudadanos en las sociedades modernas, pero no tiene como misión la de influir directamente sobre la eficacia, la eficiencia y la creatividad de los individuos y de las organizaciones. Esto último es un problema esencial en la vida de las sociedades sobre el que las leyes sólo pueden ejercer una influencia indirecta y secundaria (Batanaz, 1998).

Con respecto a las leyes de la naturaleza, afirma que estas son descriptivas, porque describen regularidades que el hombre cree haber descubierto en el curso de la naturaleza. Son o verdaderas o falsas. La naturaleza no obedece a estas leyes. Si se descubre una discrepancia entre la descripción y el curso efectivo de la naturaleza, es la descripción y no la naturaleza la que tiene que ser rectificada.

En cuanto a las leyes lógicas (matemática), llamadas también leyes del pensamiento, prescriben de modo diferente a las leyes del Estado. Las leyes de la lógica suministran un patrón por el que juzgan si la gente piensa correctamente o no. Sin

embargo, su función fundamental no es prescriptiva sino descriptiva, debido a que enuncia los principios del correcto pensar, verdades acerca de la lógica y la matemática.

En segundo lugar, otro de los tipos señalado por Von Wright (1970), es el referido al significado de *Normas* como **Reglas**. Por ello, considera un tipo de norma, las reglas de un juego; las cuales determinan los movimientos correctos y los movimientos permitidos. Dentro de este tipo se encuentran las reglas de la gramática de un idioma.

Al respecto Koontz (1979: 153) señala que *"las reglas guían la acción pero no permiten el ejercicio de un juicio discreto en su aplicación"*.

En tercer lugar, se refiere a las *Normas* como **costumbres**, las cuales son consideradas como hábitos sociales, éstos no son innatos, se adquieren; son patrones de conducta para los miembros de una comunidad. La comunidad los adquiere en el curso de su historia y son más bien impuestos a sus miembros que adquiridos por éstos individualmente.

En cuarto lugar, junto a las reglas y a las prescripciones denomina **directrices o normas técnicas**, a otro tipo de normas, que se refiere a la construcción lingüística, las instrucciones, las cuales poseen un antecedente (donde se menciona lo que se desea) y un consecuente (donde se menciona lo que tiene o no tiene que hacerse).

Para Ofstad (citado por Ross, 1971), estas directrices son directivos, identificados con el concepto de norma, los cuales son un contenido significativo de ciertas

construcciones lingüísticas, que carece de existencia independiente y que existen solamente en virtud de las construcciones lingüísticas.

En quinto lugar, coloca a las *normas morales*, las cuales se presentan como un aspecto de obligatoriedad ante el cumplimiento de las promesas. Esta obligación es inherente "a", o es una característica lógica "de", la institución de hacer y aceptar promesas. También, en algunos casos, las compara con las costumbres. Pero, algunos piensan que las normas morales sólo son las leyes de Dios. Considerarlas así sería considerar a estas normas, solamente prescriptivas. Concluyendo, afirma que las normas morales son un grupo de normas que se mantiene por sí solas y no prescripciones de conducta que se presentan por el deseo de una autoridad moral o directrices, para el logro de fines morales.

Con respecto a los enfoques sobre el significado y/o importancia de la Norma, se puede afirmar que en la literatura del tema son diversos los puntos de vista que existen. Así por ejemplo, nosotros describiremos los enfoques: filosófico, jurídico, social y técnico empresarial.

a). Enfoque filosófico:

La ley humana sirve frecuentemente de norma para regular y reconocer la moralidad del acto humano, de aquí la necesidad de dar alguna noción general de la misma en lo Moral-Ético.

Desde este enfoque González (1999) nos dice que la concepción más general de la ley es la de una regla o norma a la cual debe ajustarse la acción; de manera que se le concibe como una medida de la rectitud moral del acto. Bajo este punto de vista general, la definía Santo Tomás: *“Regula et mensura actuum, secundum quam inducitur aliquis ad agendum, vel ab agendo retrahitur”* (Regla y medida de los actos, según la cual alguno es inducido a obrar, o retraído de la operación). La noción verdaderamente filosófica de la ley, se halla contenida y expresada en la siguiente definición de la misma por el citado Santo Tomás: Ordenación de la razón para el bien común, promulgada por aquel a quien incumbe el cuidado o gobierno de la comunidad: *“Ordinatio rationis ad bonum commune, ab eo, qui curam communitatis habet, promulgata”*.

Las reglas de la voluntad humana en el orden moral, dice santo Tomás, son dos: una próxima y homogénea, que es la razón humana: otra primitiva, o sea la ley eterna, la cual es como la razón de Dios. Entre estas dos normas o reglas de moralidad, se hallan colocadas las reglas que pudiéramos llamar intermedias, cuales son la ley natural, la ley civil, entre otras; porque todas ellas son derivaciones más o menos directas, más o menos próximas de la ley eterna, fundamento del orden moral, justicia viviente y origen de toda perfección.

En este sentido, la razón humana, como participación de la razón divina y como impresión de la ley eterna, posee la fuerza innata de reconocer y discernir el bien y el mal moral, siendo auxiliada en esta función por la ley en sus varias manifestaciones y grados, sirviéndole estas diferentes clases de leyes de

principio directivo y como criterio para reconocer y determinar la moralidad del acto humano.

Continuando con lo expuesto por el cardenal Gonzáles, Z. (1999), las leyes humanas son, no solamente útiles, sino necesarias a la sociedad, esto se evidencia por las siguientes razones, sin contar otras varias que pudieran aducirse:

- a). Son necesarias al hombre para conocer fácilmente y poder obrar con rectitud en multitud de ocasiones, variadas y complejas que presentan las relaciones y complicaciones de la vida social; siendo digno de notarse, que estas prescripciones de la ley humana son y conviene que sean diferentes, según la condición de la sociedad a que se refieren, por parte de las personas, caracteres, clima, hábitos, tiempo, grado de civilización, etc., siendo así que la ley natural permanece siempre la misma, y es invariable en sus preceptos.
- b). La ignorancia por parte de muchos hombres, respecto de algunos de los preceptos de la ley natural, cuyo conocimiento y aplicaciones prácticas exigen algún grado de cultura y de ciencia que no todos poseen. De aquí la necesidad de que la ley humana haga suyos, por decirlo así, estos preceptos, haciendo aplicaciones precisas y claras de las obligaciones que encierran.
- c). Para asegurar el cumplimiento de los preceptos de la ley natural por medio de una sanción penal especial. Porque la verdad es, y la experiencia lo demuestra demasiado, que la sanción exclusiva y propia de la ley natural es insuficiente e ineficaz para

retraer a los hombres díscolos, malvados y entregados a las pasiones, de los crímenes contrarios a la ley natural. Y de aquí la necesidad imperiosa de que la ley humana venga en auxilio de la natural, mandando y prohibiendo lo que aquella manda y prohíbe; pero añadiendo la sanción de penas especiales, capaces de contener a los que ni el remordimiento de conciencia, ni la pérdida de Dios, son eficaces o suficientes para inducirlos a no infringir la ley natural.

En relación con esto, Aristóteles escribió “... *Necesitamos leyes y, en general, para toda la vida, porque la mayor parte de los hombres obedecen más bien a la necesidad que a la razón, y a los castigos que a la bondad*¹.”

De esta doctrina podemos inferir, que la ley humana puede estar en relación con la ley natural, y tener conformidad con ella de dos maneras: 1° por vía de deducción, cuando la ley humana prescribe alguna cosa que se deduce lógicamente de la ley natural, y que coincide en realidad con alguno de sus preceptos: 2° por vía de simple determinación, cuando la ley humana determina, concreta y aplica lo que la ley natural contiene y ordena bajo un punto de vista general.

Como el objeto principal de la ley humana es la conservación, paz y bienestar de la sociedad civil, no atiende en sus prescripciones a la mayor o menor malicia moral de la acción, considerada en absoluto, sino con relación a la conservación y bienestar de la sociedad.

¹ Idea tomada de la obra "Ética a Nicómano" traducción de: M. Araujo y J. Marías.1959.

La ley humana, si es verdadera ley, es decir, si reúne las condiciones señaladas para su justicia, no sólo obliga en el fuero externo y en virtud de la sanción penal que la acompaña, sino también en el fuero interno de la conciencia.

b). Enfoque Jurídico:

Según la Enciclopedia Libre Universal en Español (2003), las concepciones que definen la norma jurídica con independencia de su contenido nos dicen lo siguiente:

- a. Concepción imperativa. Las normas son mandatos dirigidos a una determinada colectividad, cuyos miembros tienen que contar con ellas, bien para actuar de acuerdo con el mandato que se le exige, bien para atenerse a las sanciones que le imponen en caso de incumplimiento. No se puede dejar a las personas solas para que reglamente sus relaciones, porque cada cual busca satisfacer su propio interés, cuando la idea es que la existencia del derecho sea para la satisfacción del interés común así como los intereses individuales.
- b. Concepción formalista. Las normas suelen adoptar la forma de una proposición condicional, que consta, como tal, de dos elementos: la hipótesis o supuesto y la tesis o consecuencia. Los seguidores de la escuela de Viena, adoptan la fórmula siguiente, según Kelsen ¿si es a, debe ser b?

Caracteres.

1. Imperatividad. Toda norma jurídica contiene un mandato o una prohibición. La naturaleza de la norma, no viene dada por la redacción gramatical, sino por el contenido de la misma, usualmente para la norma imperativa se utiliza un juicio hipotético.
2. Generalidad. Se refiere a todos aquellos que estén comprendidos en el supuesto de hecho descrito por la misma.
3. Coercibilidad. No se concibe el derecho positivo, sin la idea de obligatoriedad y sanción.

Clases de Normas:

1. Rígidas y elásticas. Según la flexibilidad del efecto jurídico.
2. Comunes y particulares. En atención al ámbito territorial.
3. Necesarias y supletorias.
4. Generales y especiales.
5. Regulares y excepcionales. En estas últimas no se respetan los principios que orientan el Ordenamiento Jurídico.

Teniendo en cuenta que el Estado influye en las instituciones educativas principalmente mediante la promulgación de normas reguladoras de las prácticas educativas y, que la percepción real de su contenido es relevante en su aplicación, consideramos útil señalar en esta parte de la investigación una clasificación de las

normas jurídicas realizada por Alchourrón y Bulygin (citados por Rubio, 1999), que puede ser aplicada en el estudio para establecer una percepción real del tipo de norma que los directores consideran constituyen las Normas de Gestión Educativa. Estos autores establecen tres tipos de normas: norma prescripción, norma comunicación y norma sentido.

La norma prescripción se identifica con el mandato emanado de la autoridad competente para dictar la norma jurídica. Es el contenido del mandato que dicha autoridad emite, según ella lo entiende. No implica, siquiera, que el destinatario de la norma (el que debe cumplirla), se haya enterado de su contenido o aún de su existencia.

La norma comunicación es el contenido de la norma que comparten, en la transferencia de su conocimiento, tanto la autoridad que la emite como el destinatario que la recibe. Se supone que en esta transferencia, la idea que se forma el destinatario es la misma que la de la norma prescripción pero, ello no necesariamente sucede y puede deberse a muchos factores, entre ellos, que el autor de la norma se expresó mal, o no la comunicó con el alcance suficiente como para que el destinatario la entienda o aún conozca (muchas veces ocurre que ignoramos la norma jurídica aplicable a nuestras conductas concretas lo que, no nos exime de su cumplimiento), o puede suceder también que el destinatario haya entendido equivocadamente una comunicación correcta de la norma prescripción.

La norma sentido, es el contenido de la norma jurídica que asumen tanto autor como destinatarios y que no necesariamente es el contenido que de acuerdo al lenguaje puede deducirse.

c). Enfoque Social

La vida en sociedad está sujeta a reglamentaciones, a veces de orden social, o de orden legal como se describió anteriormente. La regla existirá siempre cuando hay relación entre personas. Los romanos decían: *Allí donde existía una sociedad existirían reglas de derecho*. Esto es así porque las relaciones entre individuos dentro de una sociedad humana tienden a regir la coexistencia necesaria para la supervivencia entre ellos. Si se dejara a que cada quien tuviera su propia regla, veríamos un caos en ese grupo. Ese entendimiento social supone reglamentaciones que determinen lo permitido y lo prohibido; lo obligatorio y lo que no lo es.

Cuando las reglamentaciones en una sociedad establecen - ya sea permitiendo actuar o prohibiendo- determinada actuación encontramos dos conceptos: **constreñimientos** y **libertades**. Los constreñimientos y libertades son frutos de la vida en sociedad.

Entre autores siempre ha habido discusiones en cuanto a los sentidos de la palabra ley. Pero para nosotros el sentido que nos interesa es el que expresa, que la ley es toda norma elaborada por escrito que ha sido promulgada en un momento dado por aquellos individuos que tienen la autoridad social.

Desde el punto de vista de la forma, la ley en nuestro medio debe ser elaborada y confeccionada de acuerdo a los procedimientos establecidos y cuya elaboración es fruto de la autoridad que ejerce el poder legislativo o reglamentario en ese momento.

“Desde el punto de vista de las ciencias sociales una norma no debe ser definida meramente como un fenómeno lingüístico (el contenido significativo propio de un directivo) ni meramente como un hecho social” (Ross 1971:78).

Al decir que la ley es general, se dice que la ley no es elaborada para un caso particular, sino que es elaborada para regir una serie de casos parecidos que se presentarán en el futuro, esto por oposición a ciertas disposiciones especiales que regirán algunas situaciones particulares.

En este enfoque la ley o norma se caracteriza por:

Ser abstracta: es consecuencia de su generalidad, ya que la ley no puede ser confeccionada tomando en consideración situaciones en concreto sino situaciones en abstracto, porque de lo contrario sería demasiado particular y su aplicación se vería frustrada.

Ser permanente: esa norma regularmente elaborada se aplicará a todos los casos que se presenten desde que ella nace, y mientras la ley no sea derogada o extinguida. Este carácter se encuentra vinculado al carácter general también, porque no habiendo

sido elaborada para un caso particular, se aplicará a todos los casos que se presenten de su nacimiento a su extinción.

Eso no quiere decir que no haya disposiciones especiales, que sí las hay, y se aplican a casos particulares (no a *un* caso en particular) que caigan dentro de una ley especial. Esa ley especial es general en su contenido, ya que se aplicará a todos los casos que estén dentro de esa situación especial.

d). *Enfoque Técnico-Empresarial:*

Las normas ofrecen un lenguaje común de comunicación entre las empresas, la Administración y los usuarios y consumidores, establecen un equilibrio socioeconómico entre los distintos agentes que participan en las transacciones comerciales, base de cualquier economía de mercado, y son un patrón necesario de confianza entre cliente y proveedor.

Las normas son documentos técnicos con las siguientes características:

- Contienen especificaciones técnicas de aplicación voluntaria.
- Son elaborados por consenso de las partes interesadas:
 - Fabricantes
 - Administraciones
 - Usuarios y consumidores
 - Centros de investigación y laboratorios

- Asociaciones e Instituciones
- Agentes Sociales, etc.
- Están basados en los resultados de la experiencia y el desarrollo tecnológico.
- Son aprobados por un organismo nacional, regional o internacional de normalización reconocido.
- Están disponibles al público.

El campo de actividad de las normas es tan amplio como la propia diversidad de productos o servicios, incluidos sus procesos de elaboración.

Así, se normalizan los *Materiales* (plásticos, acero, papel, etc.), los *Elementos y Productos* (tornillos, televisores, herramientas, tuberías, etc.), las *Máquinas y Conjuntos* (motores, ascensores, electrodomésticos, etc.), *Métodos de Ensayo, Temas Generales* (medio ambiente, calidad del agua, reglas de seguridad, estadística, unidades de medida, etc.), *Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Gestión Medioambiental* (gestión, auditoría, análisis del ciclo de vida, etc.), *Gestión de prevención de riesgos en el trabajo* (gestión y auditoría), etc.

Los documentos normativos de carácter técnico-empresarial pueden ser de diferentes tipos dependiendo del organismo que los haya elaborado.

En la clasificación tradicional de normas se distingue entre:

- **Normas nacionales** son elaboradas, sometidas a un período de información pública y sancionadas por un organismo reconocido legalmente para desarrollar actividades de normalización en un ámbito nacional.
- **Normas regionales** son elaboradas en el marco de un organismo de normalización regional, normalmente de ámbito continental, que agrupa a un determinado número de Organismos Nacionales de Normalización.
- **Normas internacionales** tienen características similares a las normas regionales en cuanto a su elaboración, pero se distinguen de ellas en que su ámbito es mundial. Las más representativas por su campo de actividad son las normas IEC elaboradas por la Comisión Electrotécnica Internacional para el área eléctrica, las UIT desarrolladas por la Unión Internacional de Telecomunicaciones para el sector de las telecomunicaciones y las normas ISO elaboradas por la Organización Internacional de Normalización para el resto de sectores.

1.2 Criterios y principios para la Elaboración de Normas del Estado.

Habiendo realizado una revisión general de los principales conceptos y enfoques sobre el significado e importancia de la Norma, consideramos pertinente a nuestra investigación, tomar en cuenta la norma desde el enfoque jurídico o legal, sin dejar naturalmente de lado los otros enfoques, como por ejemplo el social, lingüístico y

filosófico que nos permitirá, tener mayores argumentos de sustentación en la investigación.

La elaboración de normas como responsabilidad fundamental de los funcionarios o administradores, en determinado nivel jerárquico o área funcional , se formulan en dos niveles: el superior corresponde al Poder Legislativo y Poder Ejecutivo (gabinete) que dan las normas básicas (leyes/ decretos legislativos) llamadas también leyes orgánicas o leyes marco, y el inferior corresponde a las demás entidades estatales (ministerios, direcciones nacionales, regionales, etc), cuya obligación es dar las normas para regular y orientar (el desarrollo educativo en nuestro caso) en el nivel área o jurisdicción correspondientes.

Siendo las normas directrices necesarias en las instituciones, su elaboración requiere de algunas condiciones de sus responsables: tener conocimiento del fenómeno normado, tanto en el aspecto doctrinario (marco teórico) como en el normativo (marco legal), en los cuales se inscriben, conocimiento de la realidad lo cual implica tener claro a quiénes afecta, de qué manera, que implicancias presenta, etc., tener un nivel suficiente de creatividad para mejorar o innovar las normas existentes y finalmente utilizar el lenguaje adecuado y una redacción lógica.

En concordancia con esto Torres (2001:30), expresa "Las palabras pueden tener un valor diferente al que les asigna el sistema, sobre todo cuando están faltos de claridad".

En lo que respecta a los criterios para elaborar una norma, Alzamora Valdez (citado por Alvarado, 1999), sostiene como elementos a tomar en cuenta: la sustentación teleológica (fundamento axiológico) y la clasificación que equivale a conocer los diferentes tipos de normas.

De acuerdo a los diferentes tipos de normas y criterios que existen para su agrupación se clasifican:

- Según la jerarquía: En concordancia con la pirámide jurídica creada por Hans Kelsen (citado por Alvarado, 1999), se establece la siguiente escala: En primer lugar, la Constitución, Ley Orgánica, Ley, seguidas luego por los Decretos Legislativos, los Decretos Supremos, y finalmente las Resoluciones de carácter Legislativo, Supremo, Ministerial, Vice Ministerial, Resolución Jefatural y Directoral.
- Por el contenido pueden ser: a) estructurales, orientadas a crear entidades, servicios (creativas) o simplemente a organizar (organizativas); b) facultativas, que autorizan o permiten hacer algo; c) imperativas, que pueden ser prescriptivas cuando ordenan qué hacer, prohibitivas cuando disponen qué no hacer y sancionadoras cuando amonestan frente a determinadas situaciones.
- Por la materia pueden ser: constitucionales, que regulan o dan normas básicas, y administrativas para la marcha institucional de las personas.

- Por el ámbito están las genéricas, por ejemplo, la Ley General de Educación; y las específicas, la Ley de Colegios Particulares.

Además de lo anterior conviene considerar los siguientes criterios señalados por Alvarado (1999):

- Gramatical, la norma siendo una comunicación escrita debe ser redactada de manera clara, precisa, concreta y objetiva. Tener en cuenta que su elaboración/redacción contiene un texto sustantivo (qué, para qué y por qué) y un texto complementario con adverbios de modo, lugar, tiempo y cantidad (cómo, cuándo, dónde, cuánto, cuál, quién). Una norma no lleva adjetivos.
- Lógico, consiste en mantener una coherente y precisa secuencia lógica de ideas y circunstancias a las cuales se refiere.
- Sistemático, se refiere a que la norma a ser elaborada debe relacionarse, de ser necesario, con otras normas del cuerpo jurídico correspondiente.
- Comparativo, mediante el cual se puede o debe adoptar y adaptar algunas normas análogas o situaciones similares de otros países o realidades.
- Técnico, referido a la naturaleza de los fenómenos o instituciones.
- Sociológico, en cuanto toma en cuenta las necesidades de la comunidad en un momento determinado.

- Históricos, se refiere a que no existe norma que sea totalmente nueva, por tanto debe haber siempre algún precedente al cual referirse.

A continuación se desarrolla lo relacionado con los principios que se consideran fundamentales en la elaboración de normas y que servirán en el estudio para conocer la opinión de los directores sobre la redacción del contenido de las actuales Normas de Gestión Educativa. Para esto nos valemos también de lo afirmado por Alvarado (1999), que sostiene:

- Toda norma debe fundamentarse en una de mayor jerarquía, es decir, debe tener una base o sustento legal previo.
- Toda norma debe basarse en la naturaleza de las cosas y no en la diferencia de las personas, es decir, ésta se refiere al objeto no a la persona.
- Toda norma se estructura en tres partes:
 - Expositiva: porque es una descripción del entorno que la fundamenta, aunque a veces es tácita.
 - Considerativa: porque es una aproximación o situación mediante fundamentos de hecho y de derecho.
 - Resolutiva: porque manda ejecutar.

- Dependiendo de la complejidad y su amplitud una norma puede estructurarse en la secuencia siguiente: código - libro - título - capítulo (sección) - artículos - incisos o párrafos.
- Toda norma se deroga o modifica con otra de igual o superior jerarquía.
- Toda norma tiene vigencia mientras dura su cumplimiento o hasta cuando se deroga.
- Para que toda norma tenga efectos, ésta debe ser difundida.

1.3 Reglas fundamentales para interpretar y aplicar una norma

En primer lugar, antes de conocer las reglas fundamentales para aplicar una norma, es necesario tener presente que existen diferentes formas de interpretar las normas. Esto resulta muy valioso en la presente investigación por cuanto el *enfoque* y/o *interpretación* que tenga el director de lo que son y expresan las normas determinan en gran manera su importancia y nivel de aplicabilidad.

En relación con esto, Rubio (1999:116), nos dice:

“La mayoría de las expresiones simbólicas especialmente en el lenguaje denotan y connotan a la vez; entendiéndose por denotación, la descripción expresa y directa de la norma jurídica y, por connotación, otros significados igualmente existentes y rescatables para el sistema jurídico pero que no son expresamente señalados y que provienen de una apreciación indirecta del contenido del texto”.

36

Es preciso tomar en consideración lo que concierne a las interpretaciones más comunes utilizadas por la ciudadanía en general y por los responsables de la aplicación de la norma. En este sentido Alvarado (1999), señala las siguientes:

- a. Interpretación Lógica, cuyo análisis de su contenido se basa en la coherencia interna de la formulación proposicional, como entre sus partes: expositiva, considerativa y resolutive.
- b. Interpretación Literal o Textual: Se realiza de acuerdo con el sentido gramatical o semántico (etimológico), y a veces prescinde del contexto.
- c. Interpretación Analógica: Se realiza en base a la interpretación de otro caso, rama o hecho similar (excepto en el derecho penal).

Adicionalmente a estas formas de interpretación existen otras que corresponden a entidades o personas específicas, éstas son: la judicial a los jueces; la auténtica o legítima a quien dio la norma, y la académica, a juristas o académicos.

Al respecto Torres (2001: 28) sostiene que:

“La interpretación pone en juego mecanismos pragmáticos en busca de significados no convencionales o extralingüísticos....hemos acuñado frases como, "el espíritu de la ley", "eso es lo que dice la ley, pero en el fondo quiere decir esto".

Para entender y aplicar la disposición de la norma existen algunas pautas o principios fundamentales (Alvarado 1999: 36-47):

- Si la ley precisa, un caso, se consideran excluidos los demás.
- Si la ley autoriza lo más, permite lo menos.
- Si la ley prohíbe lo menos, con mayor razón prohíbe lo más.
- Donde la ley no distingue, no se debe distinguir.
- Donde la razón es la misma, idéntica debe ser la razón del derecho.
- Debe rechazarse la interpretación que conduce al absurdo.

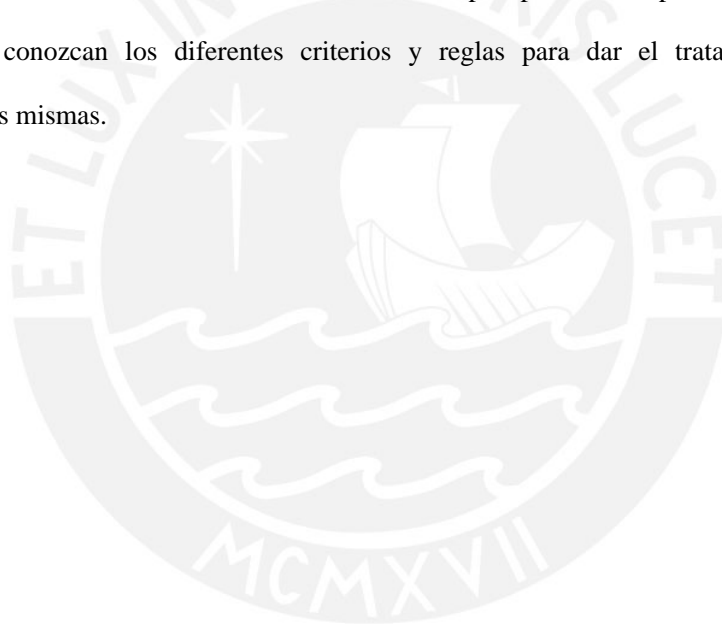
Al interpretar una norma también es necesario tener en cuenta:

- La *vigencia*: es necesario saber si la norma a emplear está vigente, derogada o abrogada.
- La *contradicción*: si dos normas son contradictorias entre sí, prevalecerá la de mayor nivel o una específica a una genérica.
- La *racionalidad*: en una situación de difícil intelección se debe acudir al contexto, a la razón de ser de la norma, a lo que se denomina el espíritu de la norma y no está explícito.

En relación con lo anteriormente expuesto, conviene citar el Art. 51 (Título II del Capítulo I: Del Estado y la Nación) de la actual Constitución Política del Perú, que reconoce entre otros principios, el de jerarquía normativa: "La Constitución prevalece sobre toda norma legal; la ley, sobre las normas de inferior jerarquía, y así sucesivamente. La publicidad es esencial para la vigencia de toda norma del Estado".

De esto se deduce que, la Constitución -Ley de leyes- es la norma más importante de nuestro ordenamiento jurídico y ninguna ley puede contradecir a ésta, sino que ha de basarse en ella.

Finalmente se puede concluir afirmando que, las normas constituyen prescripciones o directrices legales muy importantes y necesarias en la sociedad en general y muy en particular en toda organización o institución. En lo que concierne a su elaboración e interpretación, ésta debe ser hecha cuidadosamente por personas expertas en la materia que conozcan los diferentes criterios y reglas para dar el tratamiento adecuado a las mismas.



CAPITULO II

NORMAS DE GESTION EDUCATIVA

Después de haber realizado el análisis concerniente a las normas o leyes del Estado, es importante conocer y profundizar en cuanto a una de las unidades de análisis de nuestra investigación que corresponde a las normas de gestión educativa.

Las normas de gestión educativa, como se describen más adelante, otorgan mayor relevancia a las relaciones de la escuela (organización escolar) con el entorno externo (comunidad). La gestión educativa es la gestión del entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos de la escuela, que además conlleva a diseñar indicadores, criterios e instrumentos de autoevaluación para medir los aprendizajes y la gestión educativa misma, con la finalidad de que se tomen decisiones oportunas y pertinentes en la mejora de la calidad y la equidad del servicio educativo que se brinda.

2.1. Enfoque actual de la Gestión Educativa.

La modernización de la educación en nuestro país es asumida como el esfuerzo de cambios cualitativos en el sistema educacional, muy en particular de los procesos educativos y administrativos, dirigido a poner la educación al servicio del desarrollo

del país. Para Calero (2001b:28), “*El tránsito de la tradicional administración de la educación hacia el nuevo paradigma de gestión educativa puede considerarse como un proceso de modernización de la educación*” .

Teniendo en cuenta que la educación es un proceso dinámico con características diferentes para toda las épocas, espacios e individuos, nuestra modernidad de la educación ha hecho que los gobernantes, técnicos y responsables de las políticas educativas se cuestionen sobre temas diversos y muy en particular sobre Gestión Educativa, a fin de encontrar nuevas alternativas a las exigencias de la compleja realidad educativa. En este sentido Cabrera, Ferrebú y otros (2000:4), expresan:

“La gestión debe concebirse como la acción planeada para poner en práctica las decisiones acertadas para dar respuestas a los tipos de problemas, tipos de exigencias y el nivel de organización que las personas necesitan para cubrir sus necesidades”.

En este marco, hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. Así por ejemplo:

Díaz (1997:17), expresa que “*la gestión es la creación de las condiciones para que el futuro educativo que queremos lograr se concrete*”. Con esto nos quiere decir, que la educación debe contar con un proyecto que se quiere lograr, que se debe seleccionar a las personas que se considera más capaces para lograrlo, se programen y ejecuten acciones para ir concretando este proyecto, que se solucionen los problemas que lo obstaculizan, que se modifiquen organizaciones inadecuadas, que se cambien normas, procesos y disposiciones obsoletos y finalmente que se generen recursos y se los

administre para contar con las personas que se quieren y las acciones que se necesitan.

Del mismo modo, Guerrero (2001:8) afirma que:

“La Gestión educativa es una función que coordina y articula las distintas acciones planificadas por un equipo de trabajo que busca hacer de la escuela una organización que posibilita la consecución de su sentido pedagógico a través de un proceso de participación efectiva de toda la comunidad escolar”.

En particular consideramos importantes estos conceptos por cuanto, conciben a la gestión educativa como un proceso dinámico, flexible que requiere de equipos de trabajo (participación), de una planificación y de un sentido para generar una visión distinta de lo que actualmente es la realidad escolar, creando condiciones y formas originales de organizaciones escolares para dejar de lado las estructuras verticales del pasado.

Actualmente, Gestión es un concepto más genérico que administración. Tal como lo expresa Casassus (2000b:5), *“En América Latina se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la Gestión”*.

Los centros educativos actualmente, no solo requieren ser administrados, sino que requieren ser gestionados, término más amplio que involucra los grandes campos de la gestión educativa: pedagógico, administrativo e Institucional de los centros educativos.

El nuevo enfoque de gestión educativa ha superado la visión autoritaria o verticalista que se tuvo y que es muy propia de los sistemas educativos centralizados, en la cual por una parte se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra, los encargados de administrar o ejecutar los planes. Hoy se recomienda un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados.

La práctica de la gestión hoy va mucho mas allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción tienen que planificar y ejecutar planes. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar.

El nuevo enfoque de gestión ha hecho que los directores de los centros educativos cambien su denominación y funciones. Ahora, son o deben ser gerentes.

“El director es el conductor, el líder pedagógico, el líder institucional, el gerente administrativo, porque tiene que ser capaz de liderar el proyecto educativo. Tiene que ser capaz de administrarlo con eficiencia y esta tarea se llama gerencia” (Trathemberg, 1996:94)

La gerencia demanda la toma de decisiones específicas sobre aspectos esenciales como:

Potenciar recursos, prever las necesidades institucionales orientadas a satisfacer el apoyo y factibilización de actividades necesarias que materialicen la ideología del centro educativo. Es imprescindible potenciar los medios disponibles y/o agenciarse

de otros recursos para garantizar el cumplimiento de los planes de desarrollo. Sin medios no es posible alcanzar logros.

Organizacionalmente descentralizar el centro educativo, para garantizar la eficiencia y calidad del servicio. Es necesario descentralizar la gestión educativa en respeto a la realidad del educando y a los criterios más avanzados de la teoría y la práctica educativa. El centralismo de la administración en las instancias de gobierno da paso a un proceso de descentralización hacia la gestión a nivel de unidad escolar, con una creciente autonomía técnica y financiera.

En la nueva Ley General de Educación hay diversos aspectos positivos, que permiten desencadenar procesos diversos de participación en la gestión educativa. En este sentido se plantea:

“ La gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, administrativamente simplificada, participativa y flexible...la sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada” (Ley General de Educación 28044 -Art. 63°)

Determinar mejores niveles de rendimiento institucional, estableciendo prioridades de objetivos, criterios de eficiencia y eficacia que reflejen el mejoramiento de la calidad del servicio que brinda la escuela.

Diversificación curricular, a fin de posibilitar la democratización de la educación adaptándola a las características, necesidades, intereses y experiencias de los alumnos.

2.2. Normas de Gestión Educativa: Análisis de los textos legales de importancia en el desarrollo de las actuales Leyes Educativas.

Siendo la educación una ciencia social, que manifiesta hechos relacionados a las personas, no pueden quedar las Normas Educativas reducidas simplemente a directrices o directivos como menciona Ofstad, ni como afirma Geiger (citados por Ross, 1971), que el término norma sólo denota un conjunto de hechos sociales observables.

Por tales razones, según la clasificación realizada por von Wright (1970), las apreciaciones dadas por Ross (1971) y teniendo como referencia el concepto de gestión educativa, consideramos que el concepto de Normas de Gestión Educativa, deben cubrir tres aspectos, que siendo diferentes se encuentran relacionadas recíprocamente: las formulaciones lingüísticas, que vendrían a ser las directrices o directivos dados por el Estado, los hechos sociales revelados a través de la conducta de las personas y la gestión educativa propiamente dicha que crea condiciones para lograr en el tiempo las metas propuestas.

En tal razón, definimos a las Normas de Gestión Educativa como:

Las directrices o prescripciones que emana el Estado, basado en los hechos correspondientes al sector educativo, para regular las acciones de los gestores de la educación, o directores escolares, y crear condiciones que favorezcan a una buena

conducción de los centros educativos, con la finalidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes

Ahora bien, teniendo en cuenta que es por medio de las leyes por donde el Estado penetra en la organización de las instituciones educativas, influyendo en ellas mediante la promulgación de diversas normas reguladoras de las prácticas educativas (legislación educativa), que tienen como misión prioritaria la fijación de los grandes objetivos que han de perseguir las instituciones educativas (Política Educativa), es preciso considerar que actualmente en el trabajo de la Gestión Educativa se reconoce la existencia de dos tipos de normas, según la procedencia: externas e internas.

En lo que concierne a las **Normas externas de gestión**, éstas emanan de la autoridad superior, en este caso el Ministerio de Educación. La norma externa actualmente vigente en el Perú, que diseña y orienta la gestión de los Centros Educativos Públicos y Privados es el Decreto Supremo 007-2001-ED, y su complementaria la R.M. 168-2002-ED, las cuales abordan tanto el aspecto pedagógico, administrativo e institucional de los centros escolares, e indica las funciones que deben cumplir los directores de los colegios públicos y su relación con los demás actores educativos.

Al respecto, Coincidimos con Calero (1999a), en que el funcionario, director y personal jerárquico y docentes, los padres de familia y alumnos, por propio interés y necesidad, deben actualizarse de los dispositivos legales que el ejercicio de sus roles requieren, ya que es preocupante que hayan agentes educativos con marcado desinterés por el conocimiento y cumplimiento de las normas legales del ramo. Si los

directores no conocen las normas, no las aplican, no las analizan en equipo con sus docentes, no se corresponderá con el compromiso y posibilidad de lograr un cambio en el nivel educativo, cultural y social del país.

Las **normas internas de gestión**, constituyen aquellas normas que son construidas por los actores involucrados en la institución escolar y que nacen del centro educativo.

Dentro de las normas internas construidas por los mismos actores educativos tenemos, en el área de gestión Institucional: el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Anual de Trabajo; en el área de gestión Pedagógica: el Proyecto Curricular de Centro y el área de gestión Administrativa, el Reglamento Interno.

Si bien es cierto, el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo, el Proyecto Curricular de Centro y el Reglamento Interno, son considerados en las últimas normas como instrumentos de gestión del centro educativo más no como normas internas (aunque en el DS 007-2001, el Plan Anual de Trabajo es considerado de carácter normativo y en la RM 0310-2003, el Reglamento Interno es denominado normas de convivencia), es necesario tenerlas en cuenta en este apartado debido a que estos documentos orientan la vida de los centros educativos, guían el trabajo de los centros escolares, es obligatorio su construcción, por los miembros de la comunidad educativa, en concordancia con lo dispuesto por las normas oficiales o del Ministerio de Educación, como así lo especifica en el DS 007-2001 en las funciones del Director del centro educativo.

Si nos remitimos a las Normas de carácter externo, se puede afirmar que en los últimos años, en el Perú, han habido avances significativos con el nuevo enfoque de gestión. A continuación se describe y analizan las actuales Normas de Gestión, a partir del año 1996 hasta el 2003.

a. Resolución Ministerial N° 016-96-ED : Normas para La Gestión y desarrollo de Actividades para los Centros y Programas Educativos.

La Resolución Ministerial 016 fue emitida el 2 de Marzo del 1996 , por el Presidente del Consejo de Ministros y Ministro de Educación, Dante Córdova Blanco.

En el documento se resuelve aprobar las normas para la gestión y desarrollo de actividades para los centros y programas educativos. Une por primera vez las normas de comienzo y fin del año escolar en un único documento, lo que no se había dado anteriormente. De igual manera, esta norma permanecería vigente por 05 años. La R.M. 016 consta de seis numerales y cuatro anexos:

El primer numeral, se refiere a los Lineamientos de Política Educativa, en la cual se expresa que el gobierno considera indispensable profundizar el mejoramiento de la calidad de la educación peruana, ya que es la vía maestra para alcanzar la modernización que requiere nuestro país.

En el segundo numeral se expresa el objetivo principal de la presente norma y es orientar la gestión pedagógica e institucional de los centros educativos, como parte integral del proceso de modernización de la educación en el Perú a fin de asegurar la calidad del servicio educativo.

El tercer numeral contempla los alcances de la norma y va desde el Ministerio de Educación hasta los Centros Educativos, pasando por todos los Órganos Intermedios del sector educación.

El cuarto numeral detalla las normas generales para los centros educativos públicos y privados.

En el quinto numeral se dan las normas específicas, en la cual se contempla las funciones del director.

En el sexto y último numeral se indican las disposiciones transitorias de la norma.

En esta norma hay aspectos que significaron un cambio bastante radical en lo que se refiere a la gestión de los centros educativos, aspectos que antes no se habían dado en ninguna norma educativa:

- Dentro de los lineamientos de Política educativa en el inciso 4 expresa claramente el otorgamiento que se le da a los directores de los Centros Educativos niveles de decisión vinculados a la gestión de recursos humanos y financieros que les

permitía consolidar su conducción con relación a los maestros, alumnos y padres de familia.

- En los mismos lineamientos de política educativa se convoca a las instituciones de la sociedad civil a fin que presten su apoyo al proceso de mejoramiento de la calidad educativa.
- En cuanto a los instrumentos de gestión, en la norma se resuelve que todo Centro Educativo debe tener un Proyecto de Desarrollo Educativo, Plan de Trabajo Anual y Reglamento Interno, poniendo al director como responsable de la preparación de los mismos con la participación del personal docente y no docente. El director sería el que aprobaría los instrumentos y determinaría la estructura de los mismos.
- En cuanto al Currículo se autoriza a los centros educativos a agrupar o globalizar contenidos afines de líneas de acción educativa y asignaturas de acuerdo a su realidad local y regional. Y disponer de hasta un tercio del tiempo curricular total para la libre elección de asignaturas y contenidos adicionales, proyectos, talleres y clubes.
- Se le faculta al director del Centro Educativo a ejecutar el Programa de Recuperación Académica y la Evaluación de recuperación, incluyendo aspectos de organización, duración, horarios, costo, pago al personal y otros.
- La Calendarización del periodo de estudios es flexible, se ajusta a las características geográficas, económico-productivas y sociales de cada región. La

fecha de inicio, la programación de las vacaciones y los periodos de evaluación los determina el centro educativo.

- Promover la participación de los padres de familia, universidades, otros sectores y la comunidad organizada para mejorar los servicios prestados.
- Todo Centro Educativo debe formular su presupuesto y administrar sus recursos propios.
- Nuevas funciones fueron encomendadas al director del Centro Educativo tales como: Seleccionar y designar al personal docente titulado y administrativo en función de las plazas que le corresponden al centro educativo. Evaluar, incentivar y reconocer el esfuerzo y mérito individual y colectivo, para lo cual el Director constituirá un comité de evaluación que lo presidirá y además estará integrado por un directivo y personal docente. En caso de evaluación negativa aplicar sanciones. Otorgar licencias y seleccionar al remplazante. Formular el presupuesto del centro educativo y velar por la correcta administración de los recursos propios del centro educativo. Suscribir convenios con fines educativos, y organizar eventos de capacitación y actualización docente.
- El director del Centro Educativo será evaluado cada dos años a partir de la fecha de su designación. La gestión eficiente será reconocida con estímulos y premios y en caso de existir irregularidades o denuncias que ameriten la intervención de la autoridad competente se aplicarán las sanciones correspondientes de acuerdo a las normas legales vigentes.

Esta norma como ninguna otra fue motivo de análisis y comentarios por personas ligadas al sector educativo.

Gallegos y Paiba (2000,1996) coinciden que, por un lado, la R.M. 016 marca un hito teórico en el avance de las normas de gestión educativa. Pero, nos dice Paiba que se requiere compatibilizar la RM Nro. 016 con otros dispositivos vigentes, porque ha sido muy vulnerable a las disposiciones legales de mayor jerarquía, lo cual originó contradicciones al interior del sector educativo y la misma redacción de la norma, deja espacios a las ambigüedades lo que obligó al Ministerio de Educación a anunciar normas complementarias para facilitar el entendimiento y dar viabilidad a su cumplimiento. Entre las normas complementarias que se dieron sobresalen: “Orientaciones para la gestión institucional en los centros educativos públicos”, “Normas técnicas sobre contratos de personal” y el “Manual del director del centro educativo”.

En todos estos documentos al igual que en la Resolución 016, destaca el director como actor principal.

“...las funciones de los centros educativos parecen concentrarse en las fortalezas de un gran actor, el director, primera autoridad del centro educativo. Sólo sobre él se detallan funciones y se propone una afirmación de autoridad. Su liderazgo no implica compartir la autoridad con líderes diversos en la escuela, ni siquiera con otros directivos o titulares de cargos jerárquicos existentes. No se trata, tampoco, de procesar decisiones de manera cooperativa y de equipo” (Iguñiz 1999: 105).

Consideramos, que a pesar de no ser una norma que rige actualmente los destinos de la Educación peruana y a pesar de las ambigüedades que tuvo esta norma fue un paso muy importante en la educación peruana, porque marcó el cambio de paradigma de las normas de gestión educativa y fue la base para las normas que vinieron posteriormente, inclusive, ahora, podríamos decir que fue, indirectamente, la que dio impulso al obligado cambio de la Ley de Educación 23384 de 1982, que se presentaba obsoleta ante la amenaza de tantas normas de menor jerarquía, que eran necesarias por los cambios vertiginosos de las concepciones educativas. Es por esto que surge la actual Ley General de Educación N° 28044.

b. D.S. N° 007-2001-ED: Normas para La Gestión y Desarrollo de Actividades para los Centros y Programas Educativos.

Después de cinco años de permanencia de la RM 016-96, y con el ingreso de un nuevo gobierno de transición, en el país surge El Decreto Supremo 007 el cual fue dado en la Casa de Gobierno en Lima a los doce días del mes de febrero del año dos mil uno, refrendado por Valentín Paniagua Corazao, presidente de la República del Perú y Marcial Rubio Correa, Ministro de Educación. Este Decreto Directoral, con mayor jerarquía que la Resolución Ministerial, deja sin efecto a la Resolución Ministerial 016 del año 1996.

En el Decreto Directoral 007 se decreta aprobar las Normas para la Gestión y Desarrollo de las Actividades en los Centros y Programas Educativos, las cuales constan de seis numerales y cuatro anexos:

El primer numeral comprende Los Lineamientos de Política Educativa, en el cual se expresa claramente que los objetivos de la Política Educativa son avanzar hacia la calidad, equidad y eficiencia de la educación.

El segundo numeral expresa el objetivo de la norma, la cual es la encargada de orientar la gestión pedagógica e institucional de los Centros y Programas Educativos, hacia la optimización de la calidad, la equidad y la eficiencia de los servicios educativos.

En el tercer numeral se determinan los alcances que tiene la norma, y corresponde a todas las instancias del sector educación desde la sede central del Ministerio de Educación hasta los centros y programas educativos públicos y privados de Educación Inicial, Primaria y Secundaria de las modalidades Especial, Ocupacional y Adultos y Centros Piloto del Bachillerato.

En el cuarto numeral se va a desarrollar los aspectos generales de la norma, considerando dos apartados: la Gestión Institucional y la Gestión pedagógica.

En el quinto numeral, se desarrolla las normas específicas según niveles y modalidades educativa, teniendo en cuenta: Educación Inicial, Educación Primaria de

Menores, Educación Especial, Educación Bilingüe Intercultural, Educación de Adultos, Educación Secundaria de Menores, Educación Ocupacional y planes de estudio.

En el sexto numeral y último se dan a conocer algunas disposiciones transitorias, en la cual destaca la realización de un acuerdo nacional por la educación en el año 2001, con la participación de los distintos sectores de la sociedad civil.

Para el motivo de la investigación es importante conocer con más detalle los aspectos del numeral uno, que corresponde a los nuevos Lineamientos de Política Educativa y el numeral cuatro correspondiente a la gestión institucional y pedagógica de los Centros Educativos, debido a que la mayoría de ellos incluyen aspectos no contemplados en la norma anterior y que son necesarios identificarlos para la investigación. De igual manera este Decreto Supremo, en la actualidad, permanece vigente, a pesar de haberse promulgado la nueva Ley de Educación.

Los Lineamientos de Política Educativa del presente Decreto Supremo, tienen en cuenta:

- a) La práctica y defensa de los valores democráticos y respeto a los derechos humanos.
- b) La democratización del sistema educativo nacional, revalorando la gestión pública y asegurando su transparencia, combatiendo la corrupción, promoviendo la

- participación de todos los actores educativos y estableciendo mecanismos de rendición de cuentas a la sociedad.
- c) La orientación a las autoridades educativas, especialmente al Director del Centro Educativo, para que la toma de decisiones se realice en función de los alumnos.
 - d) El mejoramiento de la calidad educativa, priorizando acciones de innovación y modernización en el aspecto pedagógico y de infraestructura.
 - e) Promoción de Redes Educativas a fin de potenciar las capacidades humanas, didácticas y de gestión de los Centros Educativos.
 - f) Privilegiar la equidad del servicio educativo tanto en el acceso como en la calidad de logros de aprendizaje en las zonas urbano marginales, rurales y de frontera.
 - g) El apoyo eficaz y eficiente de los Órganos Intermedios a los Centros Educativos.
 - h) Promover el liderazgo de los directores fortaleciendo su capacidad de gestión.
 - i) Revalorar la carrera docente.
 - j) Convocar a las madres y padres de familia, a las organizaciones de base, medios de comunicación, instituciones de la sociedad civil y del Estado a participar activa,

permanente y concertada en el proceso de diseño y desarrollo de la educación peruana.

En cuanto al numeral cuatro, referido a las gestión institucional de los Centros Educativos, se contempla:

- El Consejo Escolar Consultivo se presenta como una instancia de participación de la comunidad escolar por la demanda de la población de una mayor descentralización y autonomía escolar y la comunicación permanente de los diferentes actores educativos con el director. Es un órgano consultivo del centro educativo, de carácter voluntario.

Está integrado por el director del centro educativo, quien lo preside; los Sub directores de cada nivel, si los hubiere; un representante de los profesores; un representante de los padre de familia por nivel; un representante de los alumnos de 3° ó 4° de secundaria y un representante de las instituciones de la comunidad. Los representantes son elegidos por votación de la mayoría de profesores, padres de familia de cada escuela y una autoridad de la comunidad a la que pertenecen estos centros educativos.

Las funciones que debe cumplir el Consejo Escolar Consultivo son:

- a) Opinar antes de su aprobación sobre el PDI, Plan Anual de Trabajo, Reglamento Interno e Informes de la gestión del director.

- b) Recibe copia de los balances semestrales y final de la APAFA, del Comité de Participantes de Educación Primaria y Secundaria de adultos , de los Centros de Educación Ocupacional y de los ingresos propios del centro educativo, si los hubiere; para que le hagan llegar su opinión.
- c) Puede, además, opinar sobre cualquier tema que el director decida consultarle, teniendo en cuenta que el director conserva su autoridad y capacidad de gestión.
- El Proyecto Educativo Institucional (PDI) es un instrumento de gestión del centro educativo que expresa la orientación del servicio educativo que brinda el colegio tanto en lo pedagógico como institucional a mediano y largo plazo. El Director del centro educativo conduce el proceso de construcción del PDI, con la participación de miembros de la comunidad escolar y es aprobado por resolución direccional después de recibir la opinión del Consejo Escolar, en donde lo hubiere.
 - El Plan Anual de trabajo, es un instrumento de gestión operativa que concreta cada año los objetivos estratégicos del PDI, de igual manera que el PDI es aprobado por Resolución Direccional después de recibir la opinión del Consejo Escolar, en donde lo hubiere.
 - El Reglamento Interno, regula el funcionamiento organizativo, administrativo y pedagógico del centro educativo y de los distintos actores, en el marco del PDI y de las normas oficiales. De igual manera que los anteriores instrumentos de

gestión son aprobados por Resolución directoral después de recibir la opinión del Consejo Escolar, donde hubiere.

- Informes de gestión del Director, es el instrumento por el cual el director evalúa y registra logros, avances, uso de los recursos, dificultades y recomendaciones del periodo. De igual manera, este instrumento es aprobado Resolución Directoral, después de recibir la opinión del Consejo Escolar, donde hubiere.

Como podemos apreciar el Consejo Escolar Consultivo aparece recién en esta norma como una instancia de participación en la gestión, emitiendo opiniones sobre los instrumentos de gestión del centro educativo y en otros temas del centro educativo si el director así lo considera. Pero, este Consejo Escolar Consultivo no tiene carácter de obligatorio, lo que hace en cierta medida, continuar con lo que se normaba en la RM 016, donde se le daban facultades al director de ser él solo el que tome las decisiones en cuanto a la gestión del centro educativo. Aunque con ello, se presenta una nueva forma de gestión educativa, más participativa y de vigilancia.

- El director, sigue siendo en la presente norma la primera autoridad del centro educativo, conduce las actividades del centro, lo representa legalmente y lidera la participación de la comunidad escolar.

Sus funciones están distribuidas en siete aspectos: En lo pedagógico, recursos y servicios del centro educativo, en lo administrativo, en las relaciones con la comunidad educativa, en la relación a niños y adolescentes con necesidades

especiales, en la delegación de funciones a los subdirectores y a otros miembros de la comunidad escolar y otras funciones inherentes a su cargo.

Dentro de la amplia gama de funciones que están contempladas en la presente norma, destacan algunas que consideramos deben ser tomadas en cuenta como materia de esta investigación. Entre ellas tenemos:

- Promulgar en los centros educativos los documentos normativos que orientan la vida del centro educativo y que estén en concordancia con lo dispuesto por las normas oficiales.
- Planificar, organizar y administrar los recursos y servicios prestados por el centro educativo, siguiendo las orientaciones del PDI y las normas oficiales.
- Informar de manera pública y transparente a la comunidad educativa del manejo de recursos y bienes del centro educativo.
- Convocar y presidir el Consejo Escolar del centro educativo, donde lo hubiere.
- Constituir oportunamente un Comité Especial de Evaluación por cada nivel educativo existente en su centro educativo, para efectos de evaluar el desempeño de los docentes así como proponer contrataciones y nombramientos del personal docente y administrativo. Este comité de evaluación deberá estar conformado por el Director que preside el comité, quien solo tiene voto

dirimente; el subdirector del nivel, un docente –elegido por la mitad más uno de los docentes del nivel, en asamblea convocada por el director- y un padre de familia con voz pero sin voto, elegido por mayoría entre los presidentes de Comités de Aula del nivel respectivo.

- El Director propondrá a los profesores para su nombramiento o contrato al órgano intermedio pertinente, elevando los expedientes respectivos, así como un informe del proceso de selección.
- Delegar funciones a los subdirectores y a otros miembros de la comunidad escolar.

Como se aprecia en el presente decreto con relación a la anterior norma, la R.M, 016-96-ED, el director ya no es el único que toma la decisión, sino que comparte estas decisiones con los docentes y padres de familia, especialmente en la propuesta del personal que laborará en el centro educativo.

- Horas efectivas de aprendizaje, En la presente norma a diferencia de la anterior, se determina el número de horas que cada nivel debe cumplir en el año escolar, considera para el nivel primario de menores 1000 horas, en la secundaria de menores 1170 horas y en la educación de adultos 850 horas. Y le da indicaciones al director que está prohibido de disminuir estas horas efectivas y deberá tomar las medidas necesarias para recuperar las horas de clase perdidas.

Con esto, se pretende cumplir con el objetivo principal de la educación el mejoramiento de la calidad educativa, en esta ocasión ligado al mayor tiempo de aprendizaje del alumno.

En cuanto al numeral cuatro de las normas generales para centros educativos en la gestión pedagógica, se considera:

Al igual que en la norma anterior, el Tercio Curricular, dándole libertad a los centros educativos de usar un tercio del tiempo curricular para la realización de proyectos, talleres, clubes, cursos y otras actividades que contribuyan al logros de determinados aprendizajes considerados prioritarios o de especial importancia en la realidad local.

Además, se considera en la presente norma los lineamientos de política educativa regional, en la cual se da indicaciones expresas a las Direcciones Regionales de Educación, que elaboren oportunamente sus Lineamientos de Política Educativa de la Región para que sean entregados a los Centros Educativos públicos y privados, con la finalidad que tengan un marco orientado para la elaboración de los Proyectos Curriculares de Centro. Esto nos indica un primer paso en el proceso de descentralización de la educación nacional, debido a que cada departamento o región de acuerdo a su realidad podrá determinar sus políticas educativas, de las cuales, los centros educativos, deberán basarse para construir sus instrumentos de gestión.

Otro aspecto importante, en lo pedagógico, y que aparece recién en esta norma es cuando se habla del Proyecto Curricular de Centro (PCC), al cual se le está

considerado de carácter normativo para el centro y los docentes deben programar sus actividades de acuerdo a él. Todo Centro educativo público o privado debe contar con su PCC, el cual debe considerar las características, demandas y potencialidades específicas de sus alumnos en el marco del PDI y los lineamientos de política regional.

También se da libertad a los docentes para organizar su trabajo pedagógico en el aula, elegir la forma de programación curricular, uso del tiempo, estrategias metodológicas, material educativo y actividades que consideren pertinentes al logro de las competencias, lo que antes no se había dado. Pero, siempre dentro del marco que establecen los currículos oficiales y la diversificación curricular, el PDI, el reglamento interno, el Proyecto Curricular de Centro y las presentes normas.

Consideramos, que con el D.S.007 del 2001 se dio un avance más al proceso de Democratización y Descentralización de la gestión de los centros educativos públicos.

Democratización con características participativas porque coloca al director ya no como el actor principal de la gestión, como en la RM 016 del año 1996, sino involucra a otros actores educativos en la gestión, como son los docentes, padres de familia y alumnos. Aunque esto en la norma aparece todavía como no obligatorio, a través de los Consejos Escolares que luego en la RM168 del 2003, que posteriormente veremos, se volverá obligatorio.

Descentralización, porque se da facultades a los gobiernos regionales a elaborar sus lineamientos de política educativa, que regirán los destinos de la educación en el departamento o región. Esta competencia pertenecía antes al Ministerio de Educación y ahora es asumida por los gobiernos regionales.

Se pone de manifiesto en la presente norma la rendición de cuentas de los recursos financieros y bienes del centro educativo a la comunidad educativa, esto implica la existencia de vigilancia social en la gestión educativa, lo que antes nunca se había decretado en norma alguna. La no existencia de rendición de cuentas en los centros educativos los convertía en una “caja negra” ante la sociedad, la cual no podía ser abierta ni saber lo que sucedía en ella. Ante ello muchos directores creían que nadie debía ni podía solicitarle cuentas sobre la gestión de su centro educativo.

c. Resolución Ministerial N° 144- 2001-ED : Aprueban Reglamento sobre la captación y administración de los ingresos directamente recaudados por los Centros y Programas Educativos.

Esta norma fue dada el 13 de marzo de 2001 por el Ministro de Educativo, Marcial Rubio Correa. Esta Resolución Ministerial, vigente a la actualidad, contempla los aspectos exclusivamente económicos y financieros de los centros educativos. Viene a ser también, una norma complementaria al DS 007-2001, la cual regula la utilización y control adecuado de los ingresos captados por los centros educativos.

La RM 144-2001-ED, toma como referencia el Decreto Supremo N° 48-94-ED, modificado por el DS N° 005-96, donde se faculta a los centros educativos a realizar actividades que, sin ser propias de su finalidad educativa no cultural, no atenten contra la moral, el orden público o las buenas costumbres y les permitan obtener recursos para mejorar los servicios que prestan o mejorar la infraestructura que disponen.

El Reglamento sobre la captación y administración de los ingresos directamente recaudados por los centros y programas educativos públicos consta de 4 capítulos. En el primer capítulo, se describen los alcances del reglamento y de igual manera se aclara que la presente norma no comprende a los ingresos captados por el cobro de tasas establecidas en el Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA – del Ministerio de Educación.

En el segundo capítulo se otorga a los centros educativos la potestad de realizar actividades que no son propias de su finalidad educativa con el propósito de captar ingresos, pero aclara que estas actividades no deben atentar contra la moral, las buenas costumbres, el orden público, la integridad física de los alumnos, ni afectar el desarrollo de las actividades del proceso educativo, del mismo modo que en estas actividades están prohibidas toda venta y consumo de bebidas alcohólicas.

En este capítulo, también, se menciona una lista de conceptos por los cuales el Centro Educativo puede captar ingresos y se explican los procedimientos para ejecutarlos. Y con la finalidad de administrar los ingresos captados por el Centro

Educativo, se le autoriza al Director a conformar una Comité de Gestión de Recursos Financieros, el cual deberá estar integrado por: El director del Centro Educativo, Un representante del personal docente y un representante del personal administrativo.

El capítulo III hace referencia a la administración de los ingresos captados, se designa responsabilidades del tesorero del Comité, de la recepción de los ingresos, emisión de recibos, boletas, facturas y de las firmas para la cuenta bancaria.

En el capítulo IV se designa al Órgano Intermedio correspondiente, pudiendo ser las Unidades de Gestión Educativa Local o las Direcciones Regionales de Educación, al cual se le encarga las función de supervisar el correcto uso de los ingresos captados por el Centro Educativo.

d. R.M. N° 168-2002-ED: Normas Generales para los Centros Educativos

La Resolución Ministerial 168 fue emitida el 21 de Abril del 2002 por el Ministro de Educación, Enrique Lynch y siendo presidente de la República del Perú, Alejandro Toledo Manrique.

Esta norma está considerada como complementaria al Decreto Supremo 007 del 2001 y ha sido estructura de acuerdo a los cuatro objetivos estratégicos de los Lineamientos de Política Educativa 2001 al 2006.

De acuerdo a la materia de nuestra investigación nos ubicaremos en el 3er. Objetivo estratégico el cual indica: **Fortalecer la escuela pública, asegurándole autonomía, democracia y calidad de aprendizajes.**

Dentro de este objetivo encontramos el nuevo enfoque de gestión que propone la norma:

- Considera a la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los niños, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.
- Demanda a los responsables de la gestión educativa a aprender a anticiparse y superar obstáculos y a actuar concretamente para transformar las resistencias en compromisos y para convertir el cambio en una aspiración.
- En la gestión participan activamente los diversos actores educativos y la sociedad civil organizada comprometiéndose en corresponsabilidad con los gobiernos locales y otras entidades del estado al mejoramiento de la calidad educativa.
- Los centros educativos tienen autonomía para diseñar indicadores e instrumentos de autoevaluación para medir los aprendizajes y la gestión educativa, con la

finalidad de que se tomen decisiones oportunas y pertinentes en la mejora de la calidad y la equidad.

En la presente norma complementaria, se puede distinguir algunas modificaciones y agregados a la anterior, que van a marcar, aún más, el proceso de democratización, participación, descentralización, autonomía y vigilancia social de los centros educativos. Entre ellos tenemos:

- El Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) pasa a ser **Proyecto Educativo Institucional (PEI)**, y siendo una de las características principales la participación de todos los actores educativos en su construcción y que articula el trabajo pedagógico con el institucional del centro.
- Dentro de las funciones del director destaca una que no se menciona en la norma anterior, y que consideramos importante para reafirmar la tendencia de la norma, siendo la siguiente: **Incentivar la participación de los alumnos** ofreciéndoles canales y oportunidades constantes, permitiendo y alentando diferentes formas de organización autónoma, como Municipios Escolares y Consejos Estudiantiles, dirigidos a contribuir al desarrollo del proyecto educativo del centro educativo y a satisfacer sus propios intereses.
- Otro aspecto importante es el de conformar el **Comité de recursos financieros**, donde el director lo preside y el cual deberá informar de manera pública y

transparente a la comunidad educativa del manejo de recursos y bienes del centro educativo. La RM N°144 del 2001 reglamenta este comité.

- **El Consejo Escolar Consultivo**, pasa de ser voluntario a ser de carácter obligatorio, está integrado por el Director, quien lo preside. Los subdirectores de todos los niveles, un representante de docentes, dos representantes de los estudiantes y dos representantes de padres y madres de familia, y en caso de Redes Educativas, se considera un representante de la comunidad. Todos ellos elegidos democráticamente en cada una de sus bases.

En la norma se han determinado con buen detalle las funciones para el Consejo Escolar:

- Participar en la marcha del Centro Educativo y emite opinión sobre todos los asuntos que le sean consultados.
- Contribuir a la democratización de la gestión educativa, promoviendo mecanismos de participación efectiva de todos los actores educativos y la sociedad civil.
- Participar en el proceso de planificación, ejecución y valuación del PEI.
- Vigilar la equidad en el acceso y permanencia de los niños y adolescentes.

- Promover la pertinencia de los procesos pedagógicos.
- Impulsar la apertura del centro educativo estableciendo vínculos con las organizaciones e instituciones locales.
- Contribuir al buen clima institucional, participando en la elaboración de las normas e convivencia.
- Tomar conocimiento del presupuesto anual del centro educativo y de la APAFA, emitiendo opinión sobre el manejo de los recursos.
- Prestar apoyo a la dirección del centro en la resolución de conflictos.
- Coordinar con la Comisión Especial de Evaluación del personal docente y administrativo y opinar sobre la gestión del director del centro educativo y del órgano intermedio.

En el aspecto Pedagógico se continúa con El Tercio Curricular y los lineamientos de política regional

Consideramos que la presente norma está plagada de los siguientes temas: Participación democrática de los actores educativos en la gestión, la descentralización educativa en cuanto a las políticas regionales, la autonomía de los centros educativos tanto en el aspecto pedagógico como administración de los recursos y la rendición de

cuentas y vigilancia social. Aspectos que dan un giro bastante importante en la gestión escolar que la transforma de una gestión vertical y autoritaria a una gestión democrática compartida.

e. Resolución Ministerial N° 1073-2002- ED: Aprueban procedimiento de investigación y protección de maltratos físicos, psicológicos o de violencia sexual, en agravio de educandos, cometidos por personal del Sector Educación.

Esta norma fue dada el 10 de Octubre de 2002 por el Ministro de Educación, Gerardo Ayzanoa del Carpio. Si bien esta norma no es propiamente de gestión educativa, me permito incluirla en la presente investigación, después de los resultados de la entrevistas realizada a los directores, debido a la frecuencia con que mencionaron esta norma los entrevistados y la importancia que le dieron en sus apreciaciones. Asimismo, me servirá para ampliar o hacer algunas aclaraciones pertinentes al tema.

En la presente norma se brinda las orientaciones y los procedimientos a seguir, a los directores de los centros educativos y autoridades del sector, en casos de denuncias por maltratos físicos, psicológicos o de violencia sexual en agravio de los estudiantes.

Es importante resaltar, que en esta norma se busca que **las autoridades educativas actúen con celeridad** ante los indicios o evidencias de maltrato o violencia sexual a los alumnos, cuando el presunto inculpado es un personal del sector educación.

Esta norma consta de tres artículos, dentro del Artículo 1 se detalla el procedimiento a seguir por la Oficina de Auditoría Interna del Órgano Intermedio correspondiente, ante una denuncia presentada. El primer paso a realizar, es la verificación in situ y ésta se realiza, dentro de las 24 horas de recibida la denuncia. Asimismo **se notifica al presunto infractor que debe pasar a laborar a la sede del Órgano Intermedio, dentro de las 24 horas de realizada la verificación “in situ”.**

La Oficina de Auditoría Interna (OAI) emitirá un informe a la autoridad superior donde se precise si los hechos materia de la denuncia han sido acreditados o si existen indicios que comprometen al servidor denunciado. De igual manera recomendará a la autoridad superior instaurar proceso administrativo, y en caso de haberse acreditado los hechos o establecerse indicios razonables de infracción deberá poner en conocimiento de la Fiscalía Provincial Penal un ejemplar del informe con las evidencias que se hubiesen recogido.

La comisión de procesos administrativos, tendrá 24 horas para emitir el informe al Director del Órgano Intermedio correspondiente, luego éste, dentro de las 24 horas notificará al presunto infractor, para que haga su descargo dentro de 5 días hábiles.

Recepcionados los descargos, la Comisión Permanente de Procesos administrativos, procederá a evaluarlos y emitirá su informe final, recomendando las acciones correctivas y/o sanción aplicable, para lo cual tiene un plazo de 48 horas hábiles.

El Informe final con el proyecto de Resolución será remitido al Director del Órgano Intermedio, quien la suscribirá y notificará el mismo día.

En el artículo 2 y 3 se mencionan acciones de protección, prevención y recuperación física, psicológica y académica a los estudiantes, según sea el caso.

f. R.M N° 0310-2003-ED: Aprueban “Orientaciones para el Desarrollo de las Actividades Educativas para el Año 2003”

Esta norma fue dada el 28 de Febrero de 2003 por el Ministro de Educación Gerardo Ayzanoa del Carpio, estando como presidente del Perú, Alejandro Toledo Manrique, en la cual se resuelve aprobar las orientaciones para el desarrollo de la actividad educativa para el año 2003 y facultar a las Direcciones de los Centros Educativos a emitir las disposiciones que resulten necesarias para el mejor cumplimiento de las presentes normas, previa coordinación y asesoramiento del órgano intermedio del Ministerio de Educación de su jurisdicción.

La norma contiene los siguientes aspectos: Política del Estado para Educación, La descentralización, Objetivos para el 2003, Orientaciones pedagógicas y de gestión y Normas pedagógicas y de gestión por niveles, modalidades y programas.

A continuación damos a conocer aspectos que se enfatizan en esta norma, y que en la anterior (RM168-2002) no habían sido tomadas en cuenta y que se requiere para la presente investigación:

- Fortalecer la **gestión descentralizada de la educación**, articulando acciones con los Gobiernos Regionales y Locales encaminadas a un mayor desarrollo de la capacidad de iniciativa y creatividad por parte de las instituciones de enseñanza. El Ministerio de Educación inicia en el presente año el proceso de transferencia de competencias delegadas mediante la modalidad de pilotos.
- En la norma se invoca a los **docentes y padres de familia asumir un rol protagónico en la formación de los educandos** sobre todo en circunstancias de necesario cambio cualitativo que debe caracterizar a la educación peruana para desarrollar una educación de calidad con equidad, que atienda prioritariamente a los más necesitados.
- Un aspecto importante que surge en esta norma son las **Normas de Convivencia**, y se nos dice que es el conjunto de normas que regula la convivencia en los centros educativos y se expresa en los reglamentos internos de cada centro y constituye un instrumento pedagógico, cuya finalidad principal es propiciar que los alumnos puedan aprender con eficacia y agrado.

Estas normas da pautas, criterios y procedimientos de comportamiento y de interacción entre alumnos, docentes y autoridades del centro educativo. Son

propuestas por el Director, consultadas con los alumnos y docentes y aprobadas por la Dirección, previa opinión del Consejo Escolar.

En el marco del reglamento interno deben elaborarse las normas específicas de convivencia de aula, a través del diálogo y del acuerdo entre los alumnos y cada docente, debiendo ajustarse o mejorarse periódicamente previa evaluación conjunta de los resultados en el proceso de aplicación.

- En la norma se reitera la obligatoriedad de la **creación, conformación y funcionamiento del Consejo Escolar Consultivo** y este debe estar normado en el reglamento interno del centro educativo.
- Otro de los aspectos de gestión que enfatiza es sobre el **Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular de Centro y Reglamento Interno**, los cuales son considerados de manejo interno del centro educativo. Estos documentos deben ponerse en conocimiento de los padres de familia y alumnos. De igual manera, el **Informe de gestión** debe ser presentado al final del año escolar, a los profesores, padres de familia y alumnos.

g. LEY 28044: Ley General de Educación

La nueva ley general de Educación fue promulgada el 28 de Julio de 2003, por el Presidente del Perú Alejandro Toledo Manrique; la Presidenta del Consejo de Ministros, Beatriz Merino y el Ministro de Educación, Carlos Malpica Faustor. Con

esta nueva ley de educación queda derogada la Ley de Educación 23384 del año 1983, que orientó la Educación del Perú por muchos años.

El Título V de la Ley de Educación le dedica un capítulo a la Gestión del Sistema Educativo, en el cual define a la gestión del sistema educativo peruano como una gestión descentralizada, simplificada, participativa y flexible.

Se promueve el respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa, pero al mismo tiempo se debe preservar la unidad del sistema. De igual manera, se le da potestad a la sociedad de participar directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos, que se organizan en forma descentralizada.

Son varios los objetivos de la gestión que contempla la actual Ley de Educación, entre los más resaltantes y que marcan la línea de la nueva gestión educativa tenemos:

- Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con **autonomía pedagógica y administrativa.**
- Desarrollar **liderazgos democráticos.**
- Colaborar en la articulación intersectorial que asegure que los **procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.**

- Promover la activa **participación de la comunidad**
- Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la **transparencia y el libre acceso a la información.**
- Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para **prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.**
- Incentivar la **autoevaluación y evaluación permanentes** que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la institución educativa.

En las disposiciones complementarias y transitorias de la Ley nos dice que su aplicación será gradual y progresiva, de acuerdo con el proceso de descentralización del país.

Esta ley ha requerido buen tiempo antes de ser promulgada, debido a que la comisión del congreso encargada de su elaboración realizó una consulta a nivel nacional en diferentes instituciones públicas y privadas . Es la primera vez en la historia del Perú que una Ley se elabora buscando el consenso y la opinión de la mayoría de las instituciones educativas.

De igual manera, cabe destacar que, las normas de gestión educativa precedentes a la nueva Ley de Educación han jugado un papel importante en la formulación de esta

nueva Ley, marcando el camino y la orientación del nuevo enfoque de gestión de los centros educativos en el Perú.

Este nuevo enfoque de la Gestión Educativa, en el país, el cual se refleja en las normas de gestión se basa principalmente en los siguientes aspectos: La democracia con participación en la gestión de las instituciones escolares, la autonomía de la gestión de los centros educativos, la descentralización de las políticas educativas a nivel regional y la vigilancia social en la gestión de las escuelas.

Para el motivo de la investigación consideraremos solo los tres primeros aspectos del nuevo enfoque de la gestión: La Democracia participativa, la autonomía en la gestión de los centros educativos y la descentralización educativa.

2.3. La Descentralización, la Gestión Democrática, Estructura Participativa y Autónoma en el nuevo enfoque de gestión.

En nuestra sociedad de cambio vertiginoso, en un mundo globalizado en que las fronteras se hacen difusas y las identidades culturales se modifican, las hipótesis que se manejaban en educación han cambiado y están permanentemente reestructurándose, renovándose y enriqueciéndose.

El nuevo paradigma educativo está produciendo reacciones tanto en el aula y la escuela, como en el hogar y el país. Esto se da no sólo en el ámbito formal sino también en el no formal y trae como consecuencia cambios en los roles de los diversos agentes educativos.

Actualmente, América Latina presenta un panorama diferente al de décadas anteriores. La mayoría de los países se encuentran revisando sus sistemas educativos, algunos poniendo énfasis en la modernización educativa y otros en la reforma educativa, sobre todo en los niveles básicos.

Martinic (2000), sostiene que casi la totalidad de los países de Latinoamérica, en los últimos tiempos, han diseñado políticas dirigidas a mejorar la eficiencia, calidad y equidad del servicio educativo para producir cambios en el financiamiento y en los sistemas de gestión, así como localizar el gasto social, la descentralización de la gestión pública, la recuperación de costos, el involucramiento del sector privado y el diseño de espacios de participación social y control ciudadano.

En lo que corresponde al Perú, Gallegos (1999: 26) nos dice:

“Una constante de nuestra historia educativa ha sido que los sucesivos cambios de gobierno, implicaron cambios de política educativa, debido a la ausencia de un Proyecto Educativo Integral, que sirva de guía a los continuos regímenes que no marcaron las diferencias entre política del Estado y de Gobierno; ...las fallas en el desarrollo educativo en estos últimos 20 años no han venido del orden pedagógico, sino del orden de las políticas planteadas”.

En este sentido, Navarro, Taylor, Bernasconi y Tyler (2000), plantean que la reforma educativa necesita tener una perspectiva tanto global como local: *global* en tanto todas las partes interesadas deben ser estimuladas a alinear los resultados en la educación con estándares internacionales; *local* en el sentido de que las reformas más poderosas provendrán de la fortaleza de las comunidades.

La descentralización de la provisión de servicios sociales está actualmente imponiéndose en todo el mundo, incluyendo América Latina. Dar más responsabilidad sobre la educación a las personas que se beneficiarían de ella ayudará a cimentar la fortaleza, amplitud y dirección de reformas necesarias. La participación de los diversos actores en la educación es fundamental en todo proceso educativo.

Consideramos interesante esta perspectiva y compartimos la idea con los autores ya que, todos los países deben medir su calidad sobre la base de estándares generados por un consenso mundial, y asimismo, porque destaca conceptos importantes como descentralización, participación, respeto, democracia, responsabilidad, toma de decisiones, que son tratados a continuación por ser relevantes para el desarrollo de las instituciones educativas.

Descentralización: Relevancia de la Gestión Escolar y Efectividad de la Comunidad

Ahora que la modernización se plantea como necesidad fundamental, la descentralización retoma presencia. Mediante la implantación de la descentralización las instituciones educativas públicas a partir de 1996 han ido fortaleciendo su institucionalidad.

Thratemberg (1995), Casassus (1998) e Iguñiz (1999), coinciden en definir la descentralización, como proceso político por el cual se transfieren poderes dentro del ámbito territorial, desde un centro a una instancia de dimensión menor. A ello, Gallegos (2000), agrega que esa transferencia de autoridad y responsabilidad se da con autonomía suficiente para la toma de decisiones, y Pango (en Foro Educativo 2003) agrega que la descentralización se sustenta en la participación. Sin condiciones políticas adecuadas y sin una visión compartida entre los distintos centros de poder, la descentralización educativa no puede tener éxito. Ignorar los aspectos políticos es una receta para el fracaso (Iguñiz 1999).

En el ámbito de la gestión educativa, se ubican niveles o instancias de gestión educativa descentralizada tales como (Ley de Educación 28004 Art 65°) :

- a) La Institución Educativa (antes llamada centro o programa educativo)²
- b) La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL, antes llamada USE)³
- c) La Dirección Regional de Educación (DRE)⁴

² La Institución Educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio (Ley 28004).

d) El Ministerio de Educación (MED)⁵.

Malpica (2003), señala con respecto al marco normativo del proceso global de la Descentralización que, la República del Perú sigue siendo unitaria, pero ha puesto en vigencia desde el año 2002 tres niveles descentralizados de gobierno: Nacional, Regional y Local. El nivel Regional tiene, a su vez, dos ámbitos: el Macro regional y el Departamental. El nivel Local, por su parte, tiene tres ámbitos: el Provincial, el Distrital y el de Centros Poblados.

En cuanto a los aspectos a favor de la descentralización, Navarro y otros (2000) manifiestan que la descentralización incrementa la creatividad y mejora la capacidad de respuesta de los involucrados frente a las diversas demandas. La descentralización debe ser vista como un instrumento para desencadenar reformas o crear ambientes favorables a ella, y no exclusivamente como una estructura más o menos deseable para el sistema educativo.

Para que la descentralización sea adecuada se requiere de condiciones apropiadas y periodos procesales, es decir tiene que ser planificada y administrada de tal manera que sincronice con otros objetivos estratégicos dentro del proceso, una de esas

³ La Unidad de Gestión Educativa Local es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. Su jurisdicción territorial es la provincia (Ley 28044).

⁴ La Dirección Regional de Educación es un órgano especializado del Gobierno Regional responsable del servicio educativo en el ámbito de su respectiva circunscripción territorial. Tiene relación técnico-normativa con el Ministerio de Educación (Ley 28044).

⁵ El Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tienen por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte en concordancia con la política general del Estado (Ley 28044).

condiciones es la tecnificación de las instancias menores, para lo cual el estado se convierte en educador de la sociedad, para que esta vaya asumiendo responsabilidades de decidir sobre sus problemas mediante la participación de la población en la administración y en la gestión local (Gallegos, 2000).

Para tal efecto, lo ideal sería implementar un proceso de *descentralización intencional*, donde el gobierno central se encargue de apoyar de manera eficaz a las escuelas a través del análisis de las políticas, nuevos diseños de alternativas para el sistema, producción de información acerca del desempeño del sistema, definición de estándares, evaluaciones de los principales programas y difusión de los mismos para mejorar la crítica y el debate educativo. Los niveles intermedios de gobierno (en el caso del Perú, las UGEL y las Direcciones Regionales) tendrían roles de prestación de apoyo pedagógico, técnico y administrativo a los colegios. Los colegios se encargarían de administrar sus recursos (Navarro y otros 2000).

En este sentido Iguñiz (2003:1) expresa:

"La descentralización es ciertamente una forma privilegiada de democratización. Implica que las organizaciones diversas empiezan a participar del poder. Los acuerdos de gobernabilidad y desarrollo, en el ámbito nacional y local, crean un clima favorable para el aprendizaje y la participación social en educación. La gestión democrática se beneficia de la convivencia social más amplia. Con el gobierno democrático, desde fines del 2000, las posibilidades de la educación se ven favorecidas".

Por su parte Rentería (2003:2), nos dice con respecto al término Descentralización que es "... la distribución y organización del poder estatal en provecho de las

comunidades locales, provinciales o regionales dotándoles de autonomía política, económica y administrativa a fin de mejorar la calidad y gestión educativa".

El tema educativo se incorporó en acuerdos políticos y sociales amplios; y se ha deliberado públicamente para formular políticas, como en la Consulta Nacional por la Educación. La demanda implica avanzar en formulaciones más creativas y concertadas de política en educación, con deliberaciones y compromisos entre el Ministerio de Educación, los gobiernos regionales, los Consejos Participativos en Educación y el Consejo Nacional de Educación, así como otras entidades.

En esta oportunidad se ha emprendido un nuevo intento histórico para descentralizar política, económica y administrativamente, el gobierno. Ese proceso se ha iniciado a través de la Ley N°27680 de Reforma Constitucional (publicada el 7 de marzo del 2002) y de la Ley N°27783 Orgánica de Bases de la Descentralización (publicada el 20 de julio de 2002).

En el marco de la descentralización, *“la autonomía y el mejoramiento de la escuela deben concebirse como parte de la democratización del conjunto del Estado”* (Iguñiz, citado por Cuba, 2000).

A partir de la reforma constitucional de marzo de 2002 y de lo aprobado en julio de 2002 por el Acuerdo Nacional de Gobernabilidad, se ha iniciado en el Perú un proceso que está todavía en su etapa inicial y que es pactado por un conjunto aún incompleto de medidas legislativas.

Como parte del proceso se ha modernizado también la legislación referente a la demarcación político-administrativa del país, mediante la Ley N° 27795 de Demarcación y Organización Territorial (publicada el 25 de julio de 2002), y su Reglamento, aprobado por el Decreto Supremo N° 019-2003-PCM (publicado el 24 de febrero de 2003).

Se está aplicando también el Acuerdo Nacional de Gobernabilidad, que representantes de todas las fuerzas vivas del país suscribieron el 22 de julio de 2002, después de un largo proceso de diálogo y de concertación, para fijar las orientaciones a largo plazo para el desarrollo nacional, dentro del proceso de transición democrática que vive el país.

En este sentido, las estrategias generales para la descentralización de la educación las encontramos en la reforma constitucional y en los Grandes Objetivos y en las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional de Gobernabilidad.⁶

Por su naturaleza, tamaño y complejidad, el proceso de descentralización se realizará en forma gradual, en el mediano y largo plazo.

“El proceso de descentralización se realiza por etapas, en forma progresiva y ordenada conforme a criterios que permitan una adecuada asignación de competencias y transferencia de recursos del gobierno nacional hacia los gobiernos regionales y locales”

(Constitución de 1993, nuevo artículo 188°)

⁶ Para ampliar esta idea puede revisarse "La Descentralización de la Educación en el Perú: Aspectos conceptuales, marco normativo del proceso y análisis de las experiencias" de Carlos Malpica Faustor. 2003

En lo que concierne a la transferencia de competencias en el sector Educación, los tipos de competencias gubernamentales establecidos en la Ley N° 27783 de Bases de la Descentralización (Art. 13°) son:

- Competencias Exclusivas: Son aquellas cuyo ejercicio corresponde de manera exclusiva y excluyente a cada nivel de gobierno conforme a la Constitución y la Ley.
- Competencias Compartidas: Son aquellas en las que intervienen dos o más niveles de gobierno, que comparten fases sucesivas de los procesos implicados. La ley indica la función específica y responsabilidad que corresponde a cada nivel.
- Competencias delegables: Son aquellas que un nivel de gobierno delega a otro de distinto nivel, de mutuo acuerdo y conforme al procedimiento establecido en la ley, quedando el primero obligado a abstenerse de tomar decisiones sobre la materia o función delegada. La entidad que delega mantiene la titularidad de la competencia, y la entidad que la recibe ejerce la misma durante el período de la delegación.

El Ministerio de Educación ha nombrado por Resolución Ministerial N° 1271-2002-ED (publicada el 30 de noviembre de 2002), una Comisión de Transferencia Sectorial del Ministerio de Educación ante el Consejo Nacional de

Descentralización. La Comisión prepara actualmente el Plan de Transferencias 2004, en el cual comenzará el proceso de transferencia de competencias del sector Educación a los Gobiernos Regionales y Locales.

Para Vexler (TAREA, 2003), la educación tiene una gran tarea para contribuir al desarrollo de este proceso. Debe ayudar a generar nuevas capacidades y actitudes regionales y locales para gestionar con eficiencia, ética, equidad y creatividad los recursos y funciones que le confiera el gobierno nacional. Es indispensable que las autoridades de Estado y los actores de la sociedad civil -en un contexto de concertación y participación democrática- asuman un compromiso activo para que la descentralización logre sus objetivos.

Cabe señalar, que desde el año 2000, junto con la democratización de la política educativa, el Ministerio de Educación dio paso a programas de renovación pedagógica y de democratización de la gestión para enfrentar las brechas en el aprendizaje. Así se han elaborado propuestas de especial interés para que la descentralización reduzca las desigualdades como producto de una mejor calidad: relanzamiento de la Educación Inicial, la Educación de Jóvenes y Adultos, propuestas de Alfabetización y en Educación Bilingüe Intercultural. También se ha iniciado una renovación curricular de conjunto de la Educación secundaria y se ha vuelto a impulsar la Educación Rural, clave para las nuevas regiones, sin olvidar el programa Huascarán para la renovación pedagógica.

La gestión descentralizada implica una mayor diversidad educativa y reduce la desigualdad. Si se asume que hay que contrarrestar el aumento de las desigualdades, las regiones no pueden estructurar sus planes desgajados de la realidad.(Iguíñiz, TAREA, 2003).

Las tres dimensiones en que se expresa la descentralización son: la gestión educativa, el financiamiento y el currículo. Ella supone una transformación del Estado, de su estructura y de sus reglas de funcionamiento; requiere ser amparada constitucionalmente y no puede ser un subterfugio para eludir responsabilidades.

Abre nuevas responsabilidades para un diálogo entre el Estado y la Sociedad Civil, basadas en el interés, la responsabilidad y el derecho que tienen las organizaciones sociales respecto de la educación de sus hijos.

Conviene que el proceso de descentralización sea gradual y progresiva, diferenciada y flexible. Exige una legislación compatibilizada (FORO EDUCATIVO, 2003).

La descentralización educativa como la autonomía escolar son muy importantes en toda gestión educativa, pero no serían fructíferas de no contar con una asesoría técnica apropiada y con la voluntad y decisión de todas las personas involucradas en ella.

“La descentralización no es una solución trivial a los problemas de gestión; el riesgo de un proceso mal llevado es mayor que los problemas ocasionados por modelos descentralizados. La eficacia en

la gestión de un sistema está asociado a una gran cantidad de características y depende en gran medida de las tradiciones y culturas de una organización o país, las que deben tomarse en consideración” (Serra, 1995: 20).

Las medidas de descentralización pueden aplicarse tanto en el marco de procesos democráticos como en el de procesos arbitrarios y generadores de exclusiones sociales. La experiencia internacional demuestra que en los casos en que tiene éxito la descentralización ésta se produce a partir de una administración sólida, sobre la base de la autonomía de los establecimientos y de una participación efectiva de los agentes locales (Delors, 1996).

La descentralización de la educación es compleja y hacer el proceso de descentralización sólo a base de leyes no es conveniente, se necesita planificación, se necesitan los actores: no es sólo una repartija de recursos; es un problema de capacidad de administrar, de querer al país, de generar visiones de futuro que encandilen a la nación. Que tengamos claras estrategias, etapas y metas, no quedarnos sólo en acuerdos nacionales en principios y criterios donde a veces la unanimidad esconde los propósitos y las cuestiones prácticas (Malpica, TAREA, 2003).

De acuerdo con Vexler (2003), en la estrategia general de descentralización, hay que darle capacidad a la escuela. Hay que encontrar el justo equilibrio entre un director verdadero líder, y los mecanismos de participación de la comunidad educativa. La participación social de los actores educativos en la institución educativa no se contradice con la necesidad de que los directores, en el marco de un clima armónico,

confiable, ético y creativo, tenga atribuciones para gestionar la institución. Deben tener las instituciones facilidades, apoyo y orientación para desarrollar propuestas pedagógicas innovadoras y diversificadas que permitan mejorar la formación y construcción de los aprendizajes de sus estudiantes, en el marco de su Proyecto Educativo Institucional.

En el Perú el proceso de Descentralización Educativa está iniciándose y como nos dice Foro Educativo, es necesario que este proceso vaya asentándose poco a poco, y que tenga flexibilidad.

La autonomía de las Instituciones Educativas

Otro de los términos importantes señalados en las actuales normas de gestión educativa es la autonomía de los centros educativos. Y al igual que el tema de descentralización, la autonomía es uno de los aspectos que se están multiplicando en América Latina.

Cuando se habla de autonomía no hay que confundir los términos y para ello nos remitiremos a lo que expresa la Real Academia Española que dice “AUTONOMÍA del Latín Autonomía, que significa *“Potestad que dentro de un Estado tienen municipios, provincias regiones u otras entidades (naciones) para regirse mediante normas y órganos de gobierno propio y 2do.- condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie”*

Los términos autonomía escolar y descentralización con cierta frecuencia se confunden, pero el uno no implica necesariamente el otro, pues un sistema puede ser descentralizado, pero contar con escuelas que no tienen autonomía (Navarro , 2000).

La descentralización hace referencia a cambios en las relaciones de poder entre el Estado nacional y los Estados provinciales. Por su parte, el concepto de “autonomía institucional” remite a las relaciones de poder entre el gobierno local y las escuelas. El supuesto es que a partir de la descentralización se tiende a la autonomía. Sin embargo, investigaciones educativas registraron resultados ambiguos en cuanto al logro de la autonomía escolar a partir de la descentralización, y condujeron a la hipótesis de que los escasos logros de autonomía residen en la falta de una nueva regulación que permita la reconfiguración de los sistemas educativos. (Braslavsky en Macri, 2002).

Reguzzoni en Macri (2002) distingue cuatro tipos de autonomía para las instituciones escolares: **financiera, de gestión, organizativa y didáctica**. La autonomía se expresa en la identidad de la institución, la toma de decisiones, la estructura y la estrategia. A su vez se ejerce en ámbitos como el diseño de los contenidos y estrategias didácticas, pedagógicas; la administración de la institución; las políticas y el gobierno; la gestión de los recursos humanos, y los servicios ofrecidos por la institución. La autonomía institucional está directamente conectada con las normas, por lo tanto es posible inferir que será baja la autonomía institucional cuando la presión normativa (leyes,

decretos, reglamentos) es alta. Si por el contrario la normativa es escasa la autonomía es más amplia y los centros escolares serán más responsables en cuanto a los resultados.

El incremento de la autonomía va muy de la mano con el aumento de la responsabilidad, por eso es necesario que las Instituciones Educativas, se vean apoyadas por las autoridades superiores dotándoles de capacitación, recursos, instrumentos, estímulos que les permita planificar, desarrollar sus procesos de mejora para el logro de sus objetivos (López 1997).

Por otro lado, *“that autonomy on its own has no direct effect on the efficiency of schools”* (Meuret 2004) . La autonomía escolar por sí sola no tiene efectos sobre la eficacia de los centros educativos.

Finalmente, coincidimos con los autores cuando nos dicen que el tema de autonomía y descentralización están muy ligados porque tienen que ver con los procesos de dependencia de un organismo con otro. Pero, en el caso de la autonomía escolar se refiere específicamente a la relación que existe entre las instituciones educativas y las autoridades inmediatas a ellas, en nuestro caso, las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL); y en el caso de descentralización educativa, se refiere a la relación existente entre el Ministerio de Educación y las otras Instancias de gestión educativa, como son el caso de: Direcciones Regionales de Educación (DRE) y Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL).

Pero es necesario también, tener en cuenta que la autonomía de las escuelas no es un indicador de mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos. Pero si abre posibilidades a un mejoramiento de la gestión de las instituciones, haciéndola más independiente de otras realidades diferentes a la suya. Y con ello se genera una escuela más identificada con su realidad, con mayores responsabilidades, creatividad e iniciativas propias, valores que van a formar parte del desarrollo integral del educando.

Gestión Democrática y Calidad de la Educación

Teniendo en cuenta que un sistema educativo eficaz requiere estar en condiciones de responder simultánea y exitosamente a los retos que plantea el proceso de globalización y la situación del país, los cambios en la escuela y en el conjunto del sistema educativo del país están orientados a mejorar y afirmar la educación pública de la nación con la participación democrática de sus actores desde los ámbitos local y regional.

En este sentido, Cela y Palou, (citados por Gairín y Darder, 1994), nos dicen que cada escuela debe dotarse de una estructura organizativa que le permita alcanzar los objetivos pedagógicos y de gestión que se ha impuesto. Esta estructura debe reflejar los principios claves y los valores que se concretan en el proyecto educativo y en las leyes que enmarcan lo que la sociedad entiende por escuela y por educación.

La estructura democrática de la que se dote a la escuela, ya que diariamente se deben tomar decisiones que afectan ámbitos muy diversos, tiene que hacer posible que el índice de participación de todos y de cada uno de los estamentos que configuran un centro educativo sea lo más elevado posible. Cada estamento debe poder exponer sus criterios con libertad y con el convencimiento de que sus aportaciones serán escuchadas por los demás.

En particular, los Lineamientos de Política Educativa del Perú para el 2001 al 2006 consignan que:

“Un compromiso con la democratización del país debe traducirse en un esfuerzo serio a favor de la descentralización y la moralización del sistema educativo. Debe dirigirse a favorecer la participación de nuevos actores regionales legitimados, en el marco de un proceso mayor de descentralización del Estado, condición indispensable para que el nuevo sistema de gestión educativa nacional tenga permanencia en el tiempo” (pg. 18)

En este sentido:

“La democracia y sus formas de ejercerla están por reinventarse y esto incluye las formas de gestión de la escuela que conforman un microcosmo político del cual los alumnos aprenden también lo que es gobernar y ser gobernados. En las escuelas no formamos sólo productores o trabajadores sino también ciudadanos responsables capaces de vivir con otros seres humanos” (Helfer, 1997:116).

Ferrer (en Gairín 1994: 82), por su parte nos dice que el modelo de dirección escolar en un sistema educativo está íntimamente ligado al modelo de estructura político-

administrativa del país, así como al grado de autonomía que, en último término, queda en manos de los centros escolares.

De acuerdo con Calero (2001), la Dirección Democrática, debe apuntar al mejoramiento de la calidad de la educación, y debe caracterizarse por promover la participación del grupo y el aprovechamiento de sus opiniones, el liderazgo compartido, favorece el diálogo, la crítica constructiva, la organización de actividades, el uso de diferentes técnicas y la selectividad de correctivos y sobre todo la formación integral del educando. Comprende los aspectos humanos y sociales del fenómeno educacional; planifica y no improvisa; supervisa, orienta, asesora, evalúa, predica y practica.

Tomando en cuenta que la dirección democrática apunta al mejoramiento de la calidad de la educación, ésta incorpora dimensiones tales como la pertinencia y flexibilidad de los currículos; la calidad de los aprendizajes; la construcción de significados; una sólida formación básica de ciudadanos responsables, solidarios y competentes, con capacidad de adaptación a los cambios y que sirva como sustento para posteriores aprendizajes y para una cultura del trabajo; la garantía de un servicio educativo que procure gestiones eficaces y eficientes en la administración de los sistemas.

En este sentido, el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos es citado como uno de los argumentos más contundentes para justificar las medidas de

descentralización. El vínculo entre descentralización y calidad es la participación de la comunidad. La gestión descentralizada de los sistemas educativos, más cerca de los usuarios y de la comunidad, favorecería la participación de los padres y de las diversas instancias organizadas de la sociedad local en los asuntos de la escuela. No obstante, coincidimos con Mantilla (2000), en que es necesario que las organizaciones educativas presten importancia a establecer unos estándares de servicio que puedan ser adecuados para mejorar su calidad como organización. *“...Tampoco existen indicadores técnicos de la calidad educativa que sean un referente claro para la demanda y la oferta del sistema”* (Foro Educativo, 2000).

La Calidad se relaciona de modo complementario con la equidad y con la igualdad de oportunidades educativas y productivas. El mejoramiento de la calidad y equidad de la educación está estrechamente relacionado con el mejoramiento de la gestión en todos los niveles del sistema educativo. *“...armonizar calidad con equidad en el servicio educativo es objetivo prioritario del presente quinquenio y se encuentra presente en los dispositivos legales”* (opinión de G. Ayzanoa, Diario La República, 2002).

La Estructura Participativa

Mejorar el centro educativo conlleva necesariamente a la reconstrucción diaria de la cultura escolar imperante y, a través de ella, el desarrollo de nuevos valores, la

modificación de estructuras y la alteración de las dinámicas en la línea de lograr modificaciones con ciertas garantías de estabilidad.

El proceso de descentralización educativa que, de una u otra manera, se está llevando a cabo en casi la mayoría de los países de América Latina y en otras regiones en el mundo, ha determinado que los roles y funciones de los actores de la educación se modifiquen y se vayan adecuando a las exigencias de este nuevo sistema.

Actualmente, se propone una estructura de carácter más horizontal que vertical, a fin de crear cultura de crecimiento institucional de la organización, favorecer la fluidez de la información y de la comunicación, y conseguir una gestión participativa que incluya la mayor cantidad posible de agentes del cambio. En tal sentido, *“La estrategia más efectiva para hacerle frente a ese desafío es la participación ciudadana, concebida como derecho y deber de todos los integrantes de una comunidad democrática”* (Sander, 1995: 103).

A continuación se describen los comportamientos y acciones que deben asumir los agentes de la educación, frente a un sistema descentralizado. No sin antes mencionar, que cada realidad es única, diferente e irrepetible, por lo que las generalidades que se presenten están sujetas a cuestionamientos o aceptación.

Alumnos

Como agentes y protagonistas fundamentales de su propia formación tiene reconocido derecho y obligación a participar activamente en la organización y gestión del marco institucional donde este proceso formativo se lleve a cabo de modo más intencional y sistematizado. Esta participación resulta ser más necesaria en sociedades democráticas, en las cuales los estudiantes han de ser formados, no sólo para la democracia, sino a través del ejercicio activo de la misma.

La participación debe lograr que los alumnos asuman la iniciativa y el propósito de su propia formación.

García R. (1997), asume que la participación es una de las funciones principales del alumno, pero ésta se da sólo a partir de secundaria, debido a que el alumnado de esta edad tiene mejor definido los cauces y órganos de participación. Pero sería interesante una participación estudiantil en los centros de educación Primaria, referida de forma especial a los alumnos del tercer ciclo, en la medida en que la capacidad y el grado de madurez de éstos lo permita, y teniendo en cuenta el ascendiente y el nivel de aceptación que los representantes ostenten entre sus compañeros de curso.

Por estas razones, consideramos que el Estado debe fomentar a través de las disposiciones que emana aspectos muy puntuales sobre el tema y no aspectos

ambiguos, que no favorecen en nada este proceso. Asimismo, los directores de los centros educativos deberían a través de sus políticas institucionales fomentar: la realización de campañas institucionales que potencien este derecho de los alumnos, propiciar la participación de los alumnos a través de sus representantes en la evaluación del docente, y cualquier otro aspecto educativo que tenga que ver con el servicio que ellos reciben.

Profesores

El docente, frente al proceso de descentralización educativa, debe asumir otros roles, tanto en su labor misma, pedagógica; como en el área institucional que lo hacen participe en todos los aspectos de la gestión educativa de su centro.⁷

Con respecto a la función descentralizadora en el aspecto pedagógico, Verdugo (1992) manifiesta que significa hacer visible las inadecuaciones del sistema escolar y buscar cambios consensuales para re-sintonizarlos con el desarrollo científico-tecnológico y con las modificaciones sufridas por los mercados laborales. El desafío en educación está en hacer relevante social y culturalmente el conocimiento transmitido y distribuido por el sistema escolar, en otras palabras, en tener un equipo de docentes altamente motivados y una mejor educación para todos.

⁷ Para ampliar esta idea puede revisarse "Manual del Director del Centro Educativo" Ministerio de Educación. 2da Edición. 1997.

Coincidimos con el autor, cuando afirma que el docente en el proceso de descentralización debe buscar cambios para mejorar el aprendizaje y más aún, si los aprendizajes se producen en las aulas de clases y en los centros educativos es ahí donde se tienen que elaborar los planes y programas educativos, adecuados a la realidad y no depender del ente ministerial.

Por tal razón, los docentes deben formar equipos pedagógicos multidisciplinares con la finalidad de intercambiar experiencias profesionales y tener la oportunidad de acomodar los programas y métodos de aprendizaje a la situación y realidad de su centro educativo. De igual manera, es necesario promover la mayor profesionalización del trabajo del docente que le permita una utilización eficaz de los medios y materiales educativos y del aula de clases. De tal manera que le permita mejorar la comunicación profesor-alumno y una acción pedagógica más participativa y más dialogante.

Dentro del área institucional, el docente en un sistema descentralizado debe participar activamente en la gestión educativa. Los profesores, además de formar parte del Consejo Educativo Institucional (cuando hayan sido elegidos para ello), deben de intervenir en el claustro de profesores y en otros órganos; como profesionales específicamente preparados encargados de promover la acción educativa en el centro han de asumir la responsabilidad de liderar las iniciativas orientadas al mejoramiento de la institución (Gento 1999).

Esto implica, tener que ejercer en el centro educativo diversas funciones, unas encomendadas por delegación de responsabilidad y otras por iniciativa propia, todas ellas encaminadas al mejoramiento de la calidad educativa.

El docente participa en el marco de la organización y gestión de los centros en un proceso descentralizado, asumiendo algunas funciones como por ejemplo: En funciones directivas, cuando han sido nombrados por concurso o por elección del profesorado. Cargos directivos encomendados, por el director, para coordinación o participación como responsables de alguna comisión o comité de trabajo. En la planificación del Centro Educativo, otorgando sus conocimientos, opiniones y sugerencias. En actividades de orientación, complementarias y extraescolares, que forman parte de las actividades transversales, que redondean la labor educativa.

Muchas más, pueden ser las funciones que un docente realiza en este proceso, pero lo más importante es la actitud que tome al asumir las funciones; al igual que en lo pedagógico, el docente debe tener una actitud de apertura frente a sus demás compañeros de trabajo, debe ser un líder motivador que genere en los demás el espíritu de acción, creatividad y deseo de superación. Nunca debe hacer sentir a los demás que está en un nivel superior, debe compartir sus conocimientos y de esta manera contribuye al mejoramiento de la educación en su centro.

Director

101

El cargo de director, exige tener ciertas características, que conlleven al Liderazgo y la capacidad para experimentar, innovar y relacionarse con los demás siempre en una actitud positiva y abierta a la participación y el diálogo.

Al respecto Casassus (1998a) refiere que la corriente de **“apertura participativa”**, estimula una mayor relación con los padres y la comunidad. Las estrategias descentralizadoras favorecen un modelo de gerencia más abierto por lo cual, los directivos están más vinculados con las demandas de la comunidad. Asimismo, las escuelas están más abiertas a los padres y a la comunidad.

Del mismo modo, Gento (1999) nos explica que existen algunas experiencias empíricas sobre participación en los centros escolares, una de ellas es la de liderazgo del director como promotor de la participación. Esta dimensión participativa (dedicación a la promoción activa de la participación o intervención activa de todos los implicados) destaca, entre las otras propias del director, como la más relevante.

Cabe señalar que los directivos al asumir diferentes funciones, entre ellas, las de carácter presupuestario y la búsqueda de financiación para mejorar las instalaciones de la escuela se encuentran sometidos hoy "...a mayores demandas de rendición de cuentas" (Casassus, 1998a). La comunidad exige información sobre el aspecto económico, que los directores deben proporcionar para mantener su liderazgo libre de toda tacha.

Por esta razón, los puestos de los directores son más vulnerables desde el momento en que su responsabilidad es más personal debido a que en la gran mayoría de los casos se encuentran menos protegidos por niveles intermedios de apoyo profesional. Whitty, Power y Haklpin (1999), nos hablan de una dimensión personal, que asumen los directores que los hace responsables del futuro de sus escuelas, dependiendo de ellos el éxito o el fracaso de las mismas y de sentir una obligación de dirigirla hacia su futuro éxito.

Al respecto consideramos que es necesario que el director cuente con los conocimientos teóricos y técnicos necesarios sobre cómo direccionar los centros educativos, de igual modo en el área de la contabilidad y las finanzas y con mayor incidencia en gestión y planificación educativa; lo que le permitirá conducir con mayor acierto su institución en un sistema descentralizado.

De no darse este factor sería muy difícil obtener buenos resultados en la gestión, porque los directores pueden tener buena voluntad para asumir las funciones, la responsabilidad y el trabajo que implica el cargo, pero requieren de mayor conocimiento y preparación.

Padres de Familia

Paralelo al auge de la descentralización educativa y la autonomía escolar, ha surgido el interés por el concepto de participación de los padres de familia en la educación.

Martiniello, (en Navarro y otros 2000), hace referencia a una taxonomía de formas de participación de los padres:

- a) Padres como responsables de la crianza del niño (responsabilidad básica de los padres), proveen condiciones que le permiten al niño asistir a la escuela.
- b) Padres como maestros, los que refuerzan el aprendizaje del aula en casa y ayudan a sus hijos a completar sus tareas escolares y trabajar en proyectos de aprendizaje.
- c) Padres como agentes de apoyo a la escuela, los que contribuyen para mejorar la provisión de servicios. Incluye contribución de dinero, tiempo, trabajo y materiales.
- d) Padres como agentes con poder de decisión, los que desempeñan roles de toma de decisiones que afectan las políticas de la escuela y sus operaciones. Incluye la participación de padres en consejos escolares, directivos de APAFAS, etc.

Una auténtica participación de las familias en los centros conlleva a una comunicación fluida entre el Consejo Educativo Institucional, los profesores y la Junta de la Asociación de Padres; para ello es conveniente favorecer las estrategias de intercambio y de colaboración, mediante las técnicas adecuadas (García, 1997).

Comunidad

La participación de la comunidad en la toma de decisiones de las instituciones educativas es un fenómeno reciente en los sistemas educativos en América Latina, por lo que debe verse como una herramienta para mejorar la calidad educativa.

La forma de participación de la comunidad es a través de proyectos educativos. Por lo tanto se espera que cuando las comunidades participan en la selección, ejecución y seguimiento de los proyectos éstos serán más eficaces, de igual manera al estar la comunidad involucrada en su ejecución, adquiere el sentido que éstos no son de responsabilidad exclusiva del gobierno, sino que sienten que les pertenece y en consecuencia se sienten comprometidos a que tengan éxito y a mantenerlos a que sean sostenibles (Schwartz y Deruyttere en Navarro y otros, 2000).

El municipio se convierte en la institución más próxima a la actividad del centro educativo, seguida de las empresas, la parroquia y algunas organizaciones sociales de base que colaboran con los centros educativos (Farro, 1995). La participación de estas instituciones implica que las soluciones que se busquen con su ayuda estarán adaptadas a la realidad sociocultural, elemento importantísimo de los proyectos. Un estudio que analiza 68 proyectos del Banco Mundial ya finalizados concluye que cuando el diseño toma en cuenta la realidad sociocultural se duplica su tasa de retorno (Kottak, citado por Navarro y otros, 2000).

Este compromiso que asume la comunidad con los centros educativos, los motiva no sólo asumir costos o movilizar recursos, sino que los mantiene alerta para apoyar en forma oportuna y adecuada a las diversas necesidades que se pudiesen presentar. De

105

igual manera, la comunidad contribuye a la gestión de los centros al constituir un canal de retroalimentación inmediato y una fuente de soluciones imaginativas. La comunidad en las escuelas ayuda a comprender los problemas y contribuir con soluciones, que están más allá de alcance del director por falta de recursos o por las implicancias políticas de sus acciones (Navarro y otros, 2000).

Esta forma de participación voluntaria de la comunidad, la consideramos muy acertada porque se realiza con el único interés de contribuir con el mejoramiento de la institución a la cual pertenecen; pero al mismo tiempo exigen que su aporte sea económico o su participación a través de obras se vea recompensada con resultados positivos para su institución.

Muchos de estos resultados positivos se atribuyen a la presencia de representantes de la comunidad a quién rendirle cuentas. La comunidad es la mejor supervisora y tiene el sentido de misión más claro que se pueda desear. Si en el pasado los maestros y la dirección de las escuelas sentían que las autoridades no se daban cuenta de los aciertos ni de los fracasos de sus actividades, con la participación de la comunidad no cabe duda a quien deben rendírsele cuentas.

La presencia de la comunidad en los centros educativos, contribuye enormemente a mantener claro el sentido de la misión pero también hay que tener en cuenta que los niveles de participación de la comunidad son diferentes de una escuela a otra. Mucho va a depender del tipo de liderazgo que tenga el director, para que logre la plena participación de su comunidad en beneficio de su institución.

Centro Educativo

Los centros escolares en el nuevo enfoque de gestión asumen la función participativa, no sólo en el ámbito de su vida interna, sino en campos de mayor amplitud que afectan a la educación, entre los que se puede considerar el sistema educativo. Otra de las funciones que le otorga el sistema descentralizado es la autonomía.

En tal razón, la autonomía de los establecimientos debe servir como base para que cada colegio se transforme en una comunidad efectiva de aprendizaje. A través de una misión claramente definida y planes y programas elaborados y adaptados por la propia comunidad, de acuerdo a los estándares determinados por el marco curricular nacional y los requerimientos de la realidad local e internacional (Fundación de Chile, 1995).

De otro lado, los establecimientos deberán formular sus políticas internas, enriquecer sus programas y alcanzar los estándares esperados, usar creativamente el tiempo adicional que entrega la extensión de la jornada escolar, generar sus propios recursos económicos a través de la participación de la comunidad educativa y en todo momento ser alentados y apoyados para el éxito de la institución.

Al respecto Whitty y otros (1999), afirman que para que las instituciones educativas del sector público sean exitosas y más eficientes tienen que parecerse a las empresas,

para ello un elemento importante consiste en incorporar prácticas adecuadas de gestión empresarial.

Desde otro enfoque Tedesco (1994: 41), afirma que *“El éxito de las estrategias educativas depende de la continuidad en su aplicación”* Para esta continuidad es necesario un consenso y el compromiso de todos los actores en su aplicación”. Pero a su vez es conveniente aplicar en cada institución procedimientos que determinen claramente el papel de los distintos actores, favoreciendo la cooperación entre los docentes, las autoridades de la institución, los padres, y el diálogo con la comunidad en su conjunto. La práctica de la negociación y la concertación constituye en sí misma un factor de aprendizaje democrático en la gestión de las instituciones y en la vida escolar.

Estado

El Estado sin ser un actor directamente local en un proceso de descentralización, juega un rol importante en el diseño de las políticas para que se lleve a cabo este proceso.

Tomando el concepto de descentralización de Casassus (1998), desde la perspectiva dinámica, y relacionándolo con el concepto de Estado, se puede afirmar que, es el proceso mediante el cual se transforma el Estado a instancias menores en cuanto a

poderes. Esto implica que el Estado abandone funciones que han sido tradicionales y que asuma funciones que le permitan ser un Estado moderno en un contexto de descentralización.

En cuanto a las funciones que debe ejercer un Estado moderno, en un contexto descentralizado frente a la educación, el mismo autor señala:

- a) Asegurar la soberanía nacional, mediante la formulación de objetivos, políticas nacionales y programas curriculares mínimos también a escala nacional.
- b) Asegurar la democracia, mediante el diseño e instrumentalización de políticas de discriminación positiva, incluyendo en ello tanto las dimensiones cualitativas de dichas políticas como las dimensiones financieras.
- c) Lograr niveles comparables de calidad para todos, especialmente a través de mecanismos de evaluación y de monitoreo de resultados.
- d) Fortalecer y apoyar los niveles de autonomía de las entidades descentralizadas, sobre todo en términos de cuatro recursos principales: recursos humanos calificados, recursos organizacionales, recursos de información y recursos financieros suficientes.

Por otro lado, el vicepresidente del Banco Mundial, Choksi (citado en Agenda Educativa, 1996: 3), habla sobre el nuevo rol del Estado: “*La filosofía del estado,*

que no brota de principios, sino que es inducida por experiencias; es recogida por lo que teóricamente afirmamos como el debe ser y lo que en la práctica resulta con lo que es". Él propone que no se hagan estudios ideologizados, sino que se basen en la experiencia y se muestre el camino que debemos seguir para ir desde donde hoy estamos, al sitio donde como nación se quiere llegar.

La opinión vertida por Choksi, nos invita a formular las políticas educativas del estado sobre la base de las experiencias de todos los integrantes de la sociedad civil, y a partir de nuestra realidad buscar el mejor camino para lograr mejorar la gestión de las instituciones.

Cabe señalar que algunos países que han asumido el proceso de descentralización, el Estado ha delegado poderes a otras instancias como municipalidades, Consejos Escolares, etc. con lo que en cierta forma se ha desentendido de su labor fundamental de propiciar la conjugación de las experiencias de todos los sectores para proponer políticas de consenso. Un estado descentralizado, sobre todo en los países pobres como el nuestro, no significa abandono y olvido, por el contrario requiere de mucho apoyo sobre todo económico, político y técnico para que los actores locales logren determinar por sí solos sus metas y estrategias para su desarrollo e integración de región o localidad.

Finalmente, todos los actores locales estudiados en líneas anteriores deben coadyuvar a lograr los propósitos, fines, metas y objetivos de los centros educativos. Estos objetivos y demás deben ser propuestos por ellos, en concordancia con las políticas

nacionales que emite el Estado, las cuales deben estar refrendadas y haber llegado a ellas, a través de un consenso, del recojo de las experiencias.

Estas normas al ser producto de un consenso, de una consulta nacional, como se hiciera en el año 2002 en el Perú, para la elaboración de la Nueva Ley de Educación, podrían ser asumidas con aprobación y complacencia por todos los actores educativos en el Centro Escolar logrando conjugarlas en su rol educativo.

CAPÍTULO III

EL DIRECTOR COMO LÍDER Y SU PERCEPCION DE LAS NORMAS

Frente a la necesidad de realizar profundos cambios en la educación, que permita una capacidad de respuesta al progreso, la descentralización educativa emerge como una imperiosa necesidad la transferencia de decisiones a los centros educativos para fortalecer su capacidad de gestión y administración. Esto ha implicado incrementar mecanismos para reforzar la actividad del Director y como tal consolidar su capacidad de liderazgo a fin que los centros educativos planifiquen su desarrollo, manejen presupuestos, capaciten personal y establezcan estímulos de aprendizaje.

En el proceso de descentralización educativa se ha ido aumentando la delegación de poderes a los directores escolares y por lo tanto han ido adoptando la función de mediadores entre los gobiernos y quienes de alguna manera intervienen en la educación. Esa posición les exige ocuparse tanto de las demandas del estado evaluador como de los asuntos cotidianos relacionados con el funcionamiento normal de sus escuelas y con su supervivencia en el mercado educativo (Whitty y otros, 1999).

En tal razón, los directores de escuelas deberán ser elegidos mediante un procedimiento riguroso de selección y de acuerdo a exigentes criterios de profesionalización de la función. Asimismo podría considerarse que antes de cualquier nombramiento, los candidatos presenten su proyecto educativo para el establecimiento ante los profesores, padres de familia y representantes de la comunidad. Deben existir reglas claras de evaluación del desempeño directivo, de duración del director en el cargo y para su designación en periodos sucesivos (Fundación Chile, 1995).

3.1. El Director como Líder en la Escuela.

Los cambios que se están produciendo en la forma en que se dirige la educación están exigiendo a las escuelas una mayor responsabilidad en la forma de conseguir sus resultados, incluyendo una mayor autonomía para asumir decisiones sobre programas y recursos.

Estos cambios sugieren que el aprendizaje y la enseñanza deben ser el centro de los actos de liderazgo dentro de la escuela, lo que lleva hacia un tipo de dirección cuyo estilo pasa de ser el "administrador" o "gestor" a ser el "constructor" de la organización. (ver a continuación el cuadro n° 1)

Cuadro 1:

Diferencias en la visión del Director

EN EL PASADO	EN EL PRESENTE Y FUTURO
Gestor	Líder
Jefe	Preparador y Facilitador
Controlador de personas	Motivador de personas
Centralizador de autoridad	Distriibuidor de Liderazgo
Dirigiendo con normas y reglas rígidas	Guiando los valores compartidos
Demandando conformidad	Ganando compromiso
Cambiando por las necesidades y la crisis	Aprendiendo continuamente e innovando
Confrontando y combatiendo	Colaborando y unificando

Internamente competitivo	Globalmente competitivo
Estableciendo posiciones de poder y jerárquicas	Alentando el poder de la sinergia y el trabajo en equipo

Tomado de : (Alvarez, L. , Rey, J.M. y Mozo, E.1995: 41)

Las diferencias entre un Director "tradicional" y un "nuevo" Director, abarcan tanto el ámbito de objetivos, como el de las relaciones, actividades, personalidad, etc. Se trata de cambios profundos y en numerosos aspectos, pero que podrían sintetizarse en la idea de pasar de una concepción del Director como "gestor" a la de "líder", ya que gestionar significa, en el fondo, un simple administrar lo que hay, mientras que liderar es cambiar e influir para que la organización mejore y crezca. *“El Director se configura, así, como un elemento esencial en la construcción de una organización educativa y no sólo como su conservador”* (Lorenzo, 1996: 102).

En este orden de ideas Méndez-Morse (1992:3), citando a Stogdill resalta:

“A person does not become a leader by virtue of the possession of some combination of traits... The skills of a leader ensure that the work of the organization is what it needs to be. Leaders facilitate the identification of organizational goals. They initiate the development of a vision of what their organization is about”.

No obstante, uno de los problemas que plantea el concepto de liderazgo reside en que aunque tiene un enorme significado en las ciencias organizativas o administrativas, es difícil trasladarlo a las escuelas de modo significativo porque tal como lo señala Eraut (1994) la gran mayoría de los directores no han sido capacitados para ser gerentes

sino educadores *“Most good educational managers are qualified in education but not in management”* (p.76).

De otro lado es preciso tomar en consideración que, *“La idea de un grupo (líderes) que ejercen hegemonía y dominación sobre otro (los seguidores) es en cierto modo, antieducativa”* (Smyth, 1994). La solución es un modelo de liderazgo pedagógico, instructivo o educativo, que gira en torno a la abolición de formas privilegiadas y elitistas de liderazgo y su cambio por una opción que estimule el diálogo sobre la enseñanza y el aprendizaje en las mismas; en ese sentido es un discurso sobre lo pedagógico. *“Para que el Director de un centro educativo pueda ser considerado como auténtico líder pedagógico es preciso que el enfoque fundamental de su ejercicio profesional se oriente, precisamente, hacia los aspectos esenciales que caracterizan a tal adjetivo de 'educativo' o 'pedagógico', es decir, hacia la educación misma”* (Gento, 1996).

Al Respecto Hord (1992: 6) citando a Westley y Mintzberg (1989), señala que el Liderazgo requiere de una visión y los líderes del cambio son líderes visionarios. La visión compartida es la base de su labor y es el fundamento que otorga significado y valor al trabajo de todos en una organización.

“Leadership requires vision. It is a force that provides meaning and purpose to the work of an organization. Leaders of change are visionary leaders, and vision is the basis of their work....visionary leadership is dynamic and involves a three stage process: an image of the desired future for the organization (vision) is, communicated (shared) which serves to, and "empower those followers so that they can enact the vision”.

En este sentido, el Director de un centro educativo debe moverse hacia:

1. Un liderazgo de servicio, más que de dominio y de autoridad formal. Liderazgo que para Albrecht (1996), debe asumir cuatro roles críticos:

- Ser un visionario, en el sentido de ser un constructor de la visión o misión de la organización.
- Ser un creador de equipos, a través de los cuales su liderazgo se va a distribuir por todo el entramado organizativo.
- Ser un símbolo vivo, o sea, la más genuina encarnación de la visión de la organización, de su espíritu y de su estilo.
- Ser una persona decisoria, que afronta los desafíos y los retos con decisión, que aborda decididamente los cambios, con el fin de mejorar.

2. Hacia un liderazgo pedagógico, como posibilitador y dinamizador de los procesos de mejora organizativa, curricular, orientadora y profesional.

*“Leaders go beyond the development of a common vision; they value the human resources of their organizations. They provide an environment that promotes individual contributions to the organization's work. Leaders develop and maintain collaborative relationships formed during the development and adoption of the shared vision. They form teams, support team efforts, develop the skills groups and individuals need, and provide the necessary resources, both human and material, to fulfill the shared vision”.
(Méndez-Morse, 1992:10)*

Cabe señalar con respecto al concepto de Liderazgo, que este es comúnmente asociado con percepción de poder. Pero se considera líder a una persona que tiene autoridad, poder y seguidores de cualquier naturaleza. Sin embargo es justamente la naturaleza de la fuente de afiliación el factor que hace legítimo el poder en el líder de la gestión de calidad. *"Las organizaciones se forman y crecen en función con el estilo de liderazgo que las crea. A su vez el estilo de liderazgo transforma las organizaciones ... Liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder"* (Lepeley, 2001).

El Liderazgo es un aspecto central en el modelo de gestión de calidad. Es centro motor de cualquier organización. El Liderazgo para la Calidad incluye dos elementos complementarios que aportan consistencia a lo anteriormente señalado: un elemento es el liderazgo interno y el otro es el liderazgo externo.

El liderazgo interno se refiere a los valores de la organización, el compromiso con las personas, con la calidad y el proceso de planificación estratégica. Y considera la planificación estratégica como el plan institucional que permite que las personas transformen los valores de la organización en acciones concretas, estipulando en forma clara los estándares necesarios para establecer un proceso de mejoramiento continuo en el desempeño y los resultados de la institución.

El liderazgo externo se enfoca en la responsabilidad pública de los líderes de instituciones educacionales para participar en el desarrollo de proyectos externos y

contribuir a mejorar la calidad de vida en la comunidad local, nacional e internacional.

De acuerdo con Lepeley (2001), en la realidad se observa que en las organizaciones coexisten varios tipos de poder de acuerdo a las personalidades de las personas que las dirigen. Hay tipos de poder que son obstáculo para el desarrollo de las personas que trabajan en la organización y perjudiciales por el potencial de promover rencor y corrupción, como sucede con el Poder coercitivo, el Poder de Recompensa y ocasionalmente con el Poder de la Posición o el cargo.

La siguiente Jerarquía de Poder muestra la evolución desde el poder como "sustantivo". Esto es como una característica pasiva derivada del control de unos y la sumisión de otros, hacia el poder como "verbo", sustentado en la acción, en hacer y realizar, que es el poder necesario en la gestión de calidad, para gestar, emprender y renovar. (ver cuadro N° 2)

Cuadro N° 2:

Jerarquía de Poder

Fuentes de Poder	Característica
I. Poder Coercitivo: Fuente: Cohesión	Dominación basada en coartar a los demás anteponiéndoles dificultades.
II. Poder de Recompensa:	Dominación ofreciendo recompensa a cambio de favores personales.

Fuente: Estímulo material	
III. Poder de la Posición: Fuente: Posición - Función	Adquirido por ocupar un cargo o función de alto rango.
IV. Poder de Experto: Fuente: Conocimiento y/o experiencia	Otorgado por capacidad personal de conocimiento y experiencia.
V. Poder Legítimo: Fuente: Inteligencia Emocional	Nace de la compatibilidad, de la confianza y sinergia con personas.

Tomado de (Lepeley, 2001:26)

El Líder de la gestión de calidad tiene fundamento en el Poder Legítimo y en gran medida surge de la inteligencia emocional (Goleman, 1996), del líder y su capacidad para entender y servir de guía a los demás.

Teniendo en cuenta que el ejercicio del liderazgo es siempre contextual, no se puede ignorar el contexto organizativo de la escuela: ciertas acciones de los directores tienen efectos diferentes según los diversos contextos organizativos. En último extremo, está condicionado por los contextos sociales y culturales, que marcan los límites de la acción directiva y de los propios resultados. El liderazgo del director condiciona y a su vez será influenciado por los procesos internos del centro. (Bolívar, 1999).

“Leaders of school improvement efforts must understand that schools are complex organisms, with all parts interrelated and interdependent. The fact that the leader is also part of this organism creates difficulty. The leader both acts on and is acted upon by the context of the school. The context of the school plays a vital role in

school improvement efforts and the success of at-risk students. Leaders must understand and learn how to work with elements of the school context if they want school improvement to succeed". (Boyd,1992:2)

3.2. El Director frente a las normas: factores que inciden en la percepción y aplicación de la norma en la escuela.

La legislación educativa, como todo cuerpo de leyes, no es estática. Evoluciona de manera continua al ritmo de los avances científico-tecnológicos, las exigencias sociales y los criterios políticos. Esta contingencia demanda del Director estar actualizado en la normatividad educativa.

En los últimos años se han dado un conjunto de leyes en materia de educación que han variado la orientación del sistema y que son importantes conocerlas y discutir las para luego aplicarlas en la conducción escolar, aspecto central de la gestión educativa.

La Gestión Educativa está regulada por reglas, leyes, normas o dispositivos propios de cada país y de cada institución. Las reglas proporcionan ciertas características a la gestión y determinan en alguna medida el accionar de los directivos del Centro Educativo.

Las Normas de Gestión Educativa son las que van a regular las acciones de los directivos de los centros educativos. El Ministerio de Educación es el órgano rector

del sector Educación, responsable de formular la política nacional en materia de educación (Norma Externa). *“Las normas no crean ni transforman realidades. Abren posibilidades, trazan rutas, pero sólo desencadenan procesos si media la acción decidida de personas motivadas por una aspiración y un conjunto de certezas”* (Lineamientos de Política Educativa 2001 – 2006 , Ministerio de Educación del Perú)

Todas las instituciones prescriben roles para los sujetos que se desempeñan en ellas. *“Los roles prescriptivos desde la normativa que regula el sistema educativo se resignifican, en cada centro en relación con hitos importantes de su historia y de la historia personal y profesional de quienes los desempeñan”* (Ruiz, 1994:5).

En tal razón el Centro Educativo va a referirse a aspectos más específicos que la norma externa, estos aspectos más específicos están contemplados en el Reglamento Interno, el cual constituye un instrumento que debe guardar unidad y coherencia con la normatividad vigente.

De acuerdo a la RM 168 – 2002 el Reglamento interno debe ser aprobado por el Director, pero contando con la opinión favorable del Consejo Escolar y además las orientaciones que señala la Resolución Ministerial, en cuanto a las normas de convivencia, estímulos y sanciones en los centros educativos. El Reglamento Interno contiene los objetivos y la organización del centro educativo; así como las funciones, responsabilidades y obligaciones de sus miembros, el desarrollo de actividades

académicas y administrativas, el régimen económico, disciplinario y las relaciones con la comunidad.

En particular consideramos que si los Directores no conocen las normas, no las aplican, no las analizan en equipo con sus docentes, no se corresponderá con el compromiso y posibilidad de lograr un cambio en el nivel educativo, cultural y social.

De otro lado, si bien es cierto que, cada persona tiene su modo de dirigir, la dirección depende de factores de la personalidad del director, su formación profesional, su experiencia, el tamaño de la organización, etc. *"Las creencias, principalmente inconscientes, que arraigan en el pensamiento...condicionan no sólo su práctica sino su relación educativa"* (Imbernón y otros, 2002).

El propósito de este tema es establecer un fundamento teórico sobre el estudio de la "Percepción", que nos permita comprender el porqué de las diferentes percepciones de los Directores frente a las Normas y qué factores influyen en la traducción y/o aplicación de las normas en los centros educativos.

Partimos para ello cuestionándonos: Si las **percepciones** que las personas tienen acerca de lo que ocurre "crean" la **realidad** o si ésta existe más allá de cómo sea percibida.

En la literatura sobre **Percepción** encontramos una serie de conceptos sobre el término. Se puede decir que, desde que abrimos los ojos o escuchamos con lo oídos

en todos los momentos de vigilia, realizamos proezas complejas e instantáneas de organización e integración de los datos y de creación de percepciones a partir de éstos. En este sentido, la percepción es asumida como el resultado de procesos complejos, muchos de los cuales escapan a nuestra conciencia (Goldstein, 1999).

Los clásicos de la percepción tales como el fisiólogo Ferdinand von Helmholtz manifiestan que la percepción es el resultado de la capacidad del individuo de sintetizar las experiencias del pasado y las señales sensoriales presentes.

Ampliando estos conceptos, la Gestalt⁸ afirma que lo que primero que aparece ante nuestros sentidos es procesado al interior, de tal manera que cuando es mayor la diferenciación de un organismo o de la persona son diferentes las percepciones, en esta perspectiva la unidad perceptible es la forma: una estructura mental que toma sus atributos de una estructura correspondiente a los procesos cerebrales.

Por otro lado, Neisser (1976) afirma que cualquier cosa que conozcamos acerca de la realidad tiene que ser mediada no sólo por los sentidos sino por un complejo de sistemas que interpretan y reinterpretan la información sensorial, al hablar de un complejo sistema se refiere al aspecto cognitivo, que entra en juego (la experiencia previa - memoria). Por lo tanto, la percepción la define como una actividad guiada por unas expectativas que son modificadas, a su vez, por la información obtenida como consecuencia de esa actividad.

⁸ Gestalt.- Teoría de la escuela Psicológica de la Gestalt, que se dedicó al estudio de la percepción, célebre en la década de 1920 y representado por el alemán Gestalt

Bruner y Goodman (1984), de la misma corriente de Neisser (1976), conceptualizan a la percepción como un proceso de decisión de respuestas, consistente en la formulación y comprobación de hipótesis sucesivas. Goodman (1984), realizó experimentos con los cuales afirma que en la percepción del ser humano no sólo entran en juego *factores cognitivos*, sino que, además, influyen *factores emocionales, motivacionales y valorativos del individuo*. Esto concuerda a su vez con lo expresado por Robbins (1999: 90), “El comportamiento de las personas está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí misma” .

Al hablar de la realidad objetiva, Segal (1994), reconoce la existencia de un supuesto, la realidad existe independiente de nosotros, los que percibimos, los observadores; y donde las percepciones son implicancias del mundo que es observado y que se sabe que existe. Pero, además él construye una nueva teoría epistemológica, contraria, basada en von Foerster, donde sostiene que lo que conocemos es una función del observador y no de lo que es observado, y que a partir de las percepciones del observador se hace una inferencia acerca del mundo. Con esto se invierte nuestro modo de pensar acerca del mundo y de nosotros mismos.

Estas diferencias que pueden existir entre las personas que perciben con la realidad se deben en gran medida a que existen *factores que influyen en la percepción*. Flores, J. (1992) y Robbins (1999), coinciden que esos factores son: *El perceptor*, que viene a ser el sujeto o persona que percibe el objeto; *el objetivo u objeto percibido* y la *situación o contexto*.

Tomando en cuenta lo expuesto en párrafos precedentes, se puede afirmar entonces, que lo que una persona percibe puede ser diferente sustancialmente de la realidad objetiva debido a una serie de factores implícitos en la actividad perceptiva. Aunque no siempre puede estar en desacuerdo. La gente basa su comportamiento en lo que percibe como la realidad. *“Las personas viven en sus propios mundos perceptuales”* (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1998: 72).

En este sentido conviene mencionar a Maturana (citado por Dezerega, 1998: 3), quien considera que *“.. los seres humanos somos sistemas de información cerrados que no podemos observar objetivamente el mundo que nos rodea... no somos capaces de distinguir entre ilusión y percepción...”*.

De esto podemos deducir que la opinión que se obtenga sobre cualquier tema o fenómeno en particular pertenece al observador, es él quien interpreta la realidad y le da significado *“...los objetos que componen el mundo no existen para un observador que no los distingue (Relatividad de la Objetividad): aunque el observador los tenga ante sus ojos y los mire...”* (Dezerega, 1998).

Según Gadamer (citado por Halliday, 1995), la interpretación, la elaboración teórica y la aplicación están presentes en el momento de la interpretación. El concepto de comprensión como "fusión de horizontes" indica que los horizontes del intérprete y los del texto se modifican en la actividad de buscar y llegar a la comprensión; por tanto, la situación en que se encuentra el intérprete es fluida; en ella los prejuicios se

desestiman y reforman continuamente a consecuencia de las comprensiones que, de manera constante se adquieren y reestructuran.

Ahora bien, cada uno de los miembros que componen una organización, conciente o inconcientemente tienen en su mente una percepción diferente de cómo es la organización completa. Las organizaciones son fundamentalmente personas con percepciones, expectativas y grados de satisfacción que hay que considerar (Gairín, 1993), y “*son esencialmente estructuras de realidades sociales que descansan en la mente de sus miembros que las concretan en series de reglas y relaciones*” (Morgan, 1986: 118). En ese sentido, la perspectiva que los directores tengan con respecto a la institución y su entorno podría variar debido al rol que desempeñan y a las características de su personalidad “*Headteachers’ descriptions of school would probable be very diferente fron those teachers, because their role, as well as their personality, would affect their perspectiva*” (Eraut 1994: 78).

Lo afirmado anteriormente nos conduce a plantearnos: ¿A qué se debe que los miembros de una organización tengan diferente percepción ?

La respuesta a este interrogante está directamente relacionada con los llamados Modelos Mentales. Este concepto, que para algunos se remonta a la antigüedad, fue utilizado por primera vez en los años cuarenta, por el psicólogo Kenneth Craik.

Existe consenso para definirlos como imágenes o supuestos que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. Los

Modelos Mentales son propios de cada persona, están muy arraigados en nosotros y nos predisponen ante la experiencia de una manera en concreto.

A modo de síntesis Deu (2001), nos dice con respecto a los Modelos Mentales lo siguiente:

- Son imágenes internas que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar.
- Tienen que ver con lo que sentimos y lo que hacemos, no con lo que decimos.
- Pueden ser simples generalizaciones o teorías complejas.
- Condicionan lo que percibimos y lo que hacemos en consecuencia.

Por lo expuesto hasta aquí, se puede afirmar: que la realidad existe más allá de la percepción que cada uno de nosotros hace de ella, y que cada persona en función de lo que percibe, construye una interpretación –un paradigma- con la que “lee” la problemática que envuelve a la organización, y en base a ella toma decisiones.

Cabe señalar que, los gestaltistas descubrieron que la percepción es influida por el contexto y la configuración de los elementos percibidos; las partes derivan de su naturaleza y su sentido global, y no pueden ser dissociados del conjunto, ya que fuera de él pierden todo su significado.

En este sentido conviene citar las concepciones más representativas en Organización Escolar (Gairín, 1993), ya que nos permitirán hacer una diferenciación de las formas de percepción de los directores escolares frente a las normas.

El Científico Racional, caracterizado por poseer una filosofía realista, donde la realidad puede ser conocida y aprehendida tal cual es, la teoría es su recurso instrumental, se preocupa por delimitar metas, estructuras, roles y tecnologías. Posee intereses por conseguir la máxima relación entre necesidades, intereses individuales y roles o relaciones personales. Según estas características aplicadas a la forma de percibir las normas educativas por los directores escolares, tendríamos a un director que aplica la norma “al pie de la letra”, se le escuchará mucho decir: “me baso en las normas” y le sirve como instrumento de defensa. Por lo tanto su percepción de ella será limitante, siéndole la norma desfavorable, porque lo va a restringir y encasillar en sus funciones como gestor.

El Interpretativo simbólico, caracterizado por poseer una filosofía fenomenológica, la realidad es significativa y queda constituida por significados, símbolos, interpretaciones, etc. Es subjetiva. La teoría le sirve de recurso informativo para la práctica social y/o personal. Posee una preocupación por la cultura organizativa, Considera las opiniones del grupo. Al aplicar estas características, a las percepciones de los directores escolares, se puede encontrar a un director que antes de aplicar las normas las analiza e interpreta y las utiliza como un instrumento para el

mejoramiento de su institución. Por lo tanto, la percepción que tenga de la norma será de flexibilidad y adaptación.

El Socio-Crítico, caracterizado por poseer una filosofía emancipadora y liberadora, la realidad queda mediatizada por las condiciones de funcionamiento que exigen compromiso con la acción, la teoría está impregnada de valores y componentes éticos, incide en la reflexión. Preocupado por descubrir contradicciones, por los procesos de negociación y el cambio real. Posee un compromiso con el cambio organizativo, es integrador, con mucha capacidad para solucionar conflictos, es carismático y la toma de decisiones lo hace siempre en equipo, toma muy en cuenta la opinión de los miembros de su institución. Con estas características aplicadas a la forma de percibir la norma por los directores escolares, tendríamos un director que aplica las normas tomando en cuenta la interpretación y consenso de todo el grupo.

Aplicando los conocimientos teóricos sobre la percepción de la realidad planteado por Flores, J. (1992) y Robbins (1999), al estudio de la presente investigación, consideramos:

Al preceptor, como *el director* quien trae consigo su capacidad perceptiva, su experiencia, el grado de satisfacción o insatisfacción en que se encuentren sus necesidades, sus intereses, su seguridad o inseguridad personal y sus expectativas por lo tanto al aplicar las normas de gestión, en su labor, podrán percibir de diferente manera estas normas.

El objetivo, como *las normas de gestión educativa* que muchas veces causan incertidumbre por ser ambiguas o confusas y requieren mayor esfuerzo de interpretación.

La situación, como *el contexto* en donde se aplica las normas, los recursos con que se cuenten y la circunstancia si es propicia o no. (ver cuadro N° 3)

Cuadro Nro. 3

**ELEMENTOS EN LA PERCEPCIÓN DE LA REALIDAD APLICADOS
AL TEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

PERCEPTOR	OBJETIVO	SITUACION
<p>El director del Centro Educativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Su capacidad perceptiva. b) Su experiencia. c) El grado de satisfacción o insatisfacción que se encuentren sus necesidades. d) Sus intereses, expectativas. e) Su seguridad o inseguridad personal. 	<p>Las Normas de Gestión Educativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> a.Causan incertidumbre por la posibilidad de ser ambiguas o confusas b.Requieren de un esfuerzo interpretativo. 	<p>Contexto donde se aplican las normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Recursos con los que se cuenta. b) Circunstancia o situación favorable o desfavorable.

Elaborado por la autora

3.3. Las normas de Gestión Educativa: Traducción de la norma externa a la norma interna.

Las instituciones escolares, para ser eficientes no deben permanecer cerradas al entorno, tanto al más cercano como al más amplio que es la sociedad. Martín Moreno (1989), habla de la versatilidad de los centros, haciendo referencia a esta necesidad de apertura.

De acuerdo a la Real Academia de la lengua española, la palabra **Traducción**, significa “*sentido e interpretación que se da a un texto*”. Esta interpretación de una norma a otra, volviendo a mencionar a Alvarado (1999) puede darse de tres maneras: interpretación literal (“al pie de la letra”) de acuerdo a un sentido gramatical o semántico prescindiendo muchas veces del contexto; interpretación lógica que guarda coherencia entre el contenido de la traducción y el texto original; e interpretación analógica, la cual utiliza ejemplos o hechos similares para dar a conocer el texto original.

Los Centros Educativos públicos traducen las normas que emite el Ministerio de Educación para elaborar sus normas "internas", debido a que las normas que el MED elabora son generales, aplicables y adecuables a toda realidad educativa. Estas

normas "externas" guardan concordancia y estrecha relación con la Política Educativa del País.

“La Política Educativa comprende las directrices generales que han de orientar la acción educativa en nuestro país: o sea estas directivas se refieren a los fines que debe cumplir la educación como Institución Social y se inspiran en el sistema de valores de la sociedad que pretendemos formar” (Pinedo, 1998).

Las normas del Ministerio de Educación, de las direcciones Regionales y de las Unidades de Gestión Educativa Local, se traducen literalmente para todos los usuarios, sin criterio de selección.

Es por medio de las leyes por donde el Estado penetra en la organización de las instituciones educativas, influyendo en ellas a través de instrumentos variados, pero con el denominador común de estar al servicio de los intereses generales que se persigue a través de la acción política (Batanaz, 1998).

La *organización escolar* se encarga de organizar la vida escolar para que los resultados educativos e instructivos sean óptimos y guarden relación con lo que la política educativa prevé, la legislación escolar regula, la planificación escolar planifica, la administración escolar administra y la organización escolar organiza (Gairín y otros, 1996).

Consideramos como normas internas del centro educativo al Proyecto Educativo Institucional, al Plan Anual de Trabajo y al Reglamento Interno, los cuales orientan y

regulan el funcionamiento organizativo, administrativo y pedagógico del centro educativo y de los distintos actores.

En cuanto al Reglamento Interno del centro educativo nos dice las actuales normas, que deben ser elaboradas a través del diálogo y del acuerdo entre los alumnos y cada docente, debiendo mejorarse o ajustarse por lo menos una vez al año, de acuerdo a la demanda de los niños, adolescentes, jóvenes o adultos, previa evaluación conjunta de los resultados en el proceso de aplicación.

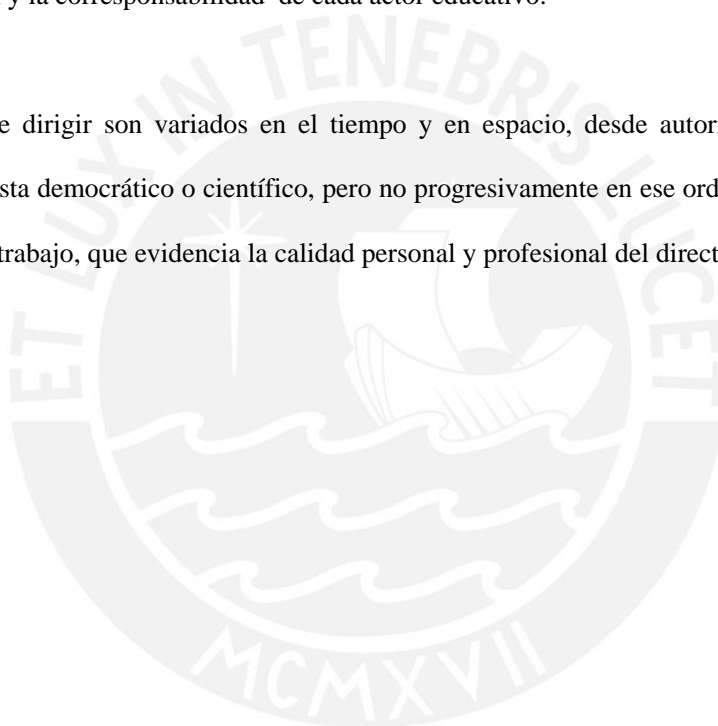
De igual manera, las normas nos mencionan lo referente al monitoreo y evaluación del cumplimiento de las normas y acuerdos en los centros educativos, y nos dice que la evaluación del cumplimiento de las normas y acuerdos es responsabilidad compartida de docentes y alumnos. Su finalidad es detectar comportamientos que afecten la convivencia en el aula u otros que hayan fortalecido esa convivencia, en base a ello serán aplicados los estímulos y sanciones, los cuales están normados en el Reglamento Interno del centro educativo.

Esta responsabilidad, de evaluar el cumplimiento de las normas de convivencia y acuerdos se da por medio de los coordinadores de cada equipo de trabajo y los delegados de aula, fortaleciendo el hábito y la capacidad de resolver conflictos a través del discernimiento crítico de cada situación y por los propios actores. Se evitará la existencia de sistemas de control y vigilancia, ajenos a la función pedagógica que reflejen modelos autoritarios de organización y que utilicen

mecanismos disciplinarios represivos basados en la intimidación. Se evitará el reglamentarismo.

En la RM 168-2002, existe una orientación democrática y participativa en cuanto a la elaboración y aplicación de la norma y esto se traslada a nivel de centro educativo. Se orienta a que los representantes de la comunidad educativa, las cuales están representadas en el Consejo Escolar, participen emitiendo opinión a través de la comunicación y la corresponsabilidad de cada actor educativo.

Los modos de dirigir son variados en el tiempo y en espacio, desde autoritario e indiferente hasta democrático o científico, pero no progresivamente en ese orden sino como tipo de trabajo, que evidencia la calidad personal y profesional del director.





SEGUNDA PARTE

MARCO METODOLÓGICO

CAPITULO I

CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACION

Científicamente la metodología es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación.

En este capítulo se hace referencia a la explicación de los procedimientos metodológicos que se siguieron en el desarrollo del estudio, tales como, el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de datos, procedimiento, presentación y análisis de resultados.

Como lo señala Tamayo y Tamayo (1998: 114), *“la metodología constituye la médula del plan se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de la observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”*.

1.1. Justificación e importancia de la Investigación

Las razones que nos indujeron a estudiar las Percepciones de los Directores de los Centros Educativos Públicos del distrito de Huaral con respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales Normas de Gestión Educativa, tienen relación con la trayectoria profesional de la investigadora. En ella, y en la línea de trabajo que ha desarrollado en el campo de la educación -sobre todo en el contexto de la dirección de un centro educativo- se ha tenido oportunidad de acercarse a la realidad educativa en general y a los problemas que se presentan en el área de gestión de los centros educativos públicos en particular. El diálogo mantenido con directores de diversos centros educativos públicos, así como con otros profesionales del área de gestión y la participación en diferentes foros de encuentro me han facilitado conocer varias de las preocupaciones más importantes referidas al tema de estudio.

Entre ellas, el modelo de gestión educativa para las escuelas públicas, discusión que se ha dado en medio de políticas muy coyunturales caracterizadas por indefiniciones y contradicciones que han conducido a normas legales derogadas poco después de haber sido promulgadas.

La aplicación de las normas de gestión era un tema al que se referían con frecuencia los directores de los centros educativos, sobre todo por su complejidad y dificultad, tanto a la hora de plantearlas como de llevarlas a cabo. Las dudas, los interrogantes

que los directores planteaban, así como las demandas de los mismos, no llegaban a tener respuestas satisfactorias en el estado actual de las cosas.

Para algunos directores varias reformas partieron de buenas intenciones y con relativa claridad sobre los estilos y formas de participación que deben darse en la escuela pero la normatividad intermedia desvirtuó consciente o inconscientemente, los principios que sustentaban las propuestas iniciales.

La poca claridad de las normas en cuanto a la participación de la comunidad y de los padres de familia, contribuyen actualmente a confundir roles en cuanto a las formas de gobierno de la escuela. Sin desconocer el derecho y la obligación de estos actores de intervenir en el proceso educativo se pretende en ocasiones involucrarlos en sistemas de cogobierno que incluyen decisiones, propias de quienes dirigen la organización o los aspectos pedagógicos. Todo esto ha conducido a que se desencadenen conflictos internos.

Para el desarrollo de la investigación se seleccionó la ciudad de Huaral, porque durante los años de 1996 a 1999 se presentaron muchos casos de sanciones a los directores por mala aplicabilidad de las normas o desconocimiento de las mismas que redundaron en una mala gestión del director y por ende la baja calidad educativa (datos recogidos de la UGEL 10 de Huaral).

Actualmente con la última evaluación que ha habido a los directores, en el año 2001, los que fueron sancionados han sido regresados a su plaza de docente (Datos recogidos de la UGEL 10 de Huaral).

Además del interés personal y profesional en el tema, hubo otra serie de razones que han tenido un peso importante:

- La escasez de estudios sobre las percepciones de los directores con respecto a las actuales normas de gestión educativa, en general y más concretamente de las incertidumbres y las dificultades que presentan los profesionales del campo, a la hora de aplicar las normas de gestión.
- La convicción de que las personas que trabajamos en el campo de la educación tenemos que llevar a cabo procesos de investigación que contribuyan no sólo a la obtención de datos para ampliar nuestros conocimientos, sino porque los resultados de los mismos se pueden traducir en alternativas de solución a los problemas que fundamentan los estudios, que en este caso, tiene por objetivo conocer la percepción de los directores sobre las actuales normas de gestión educativa, a fin de proponer sugerencias en la construcción y/o adecuación de las normas de gestión externa e interna a la realidad del país y mejorar su aplicabilidad basándose en una serie de procedimientos y estrategias de acción que contribuyan a que la gestión en la organización escolar pública sea eficiente, eficaz y relevante.
- Las hipótesis que se manejaban en educación han cambiado debido al acelerado ritmo de los cambios tecnológicos y al vertiginoso incremento del conocimiento humano, incrementado por la rapidez de la comunicación. Es por ello, que la revisión

permanente de nuestros enfoques y esquemas se ha convertido en necesidad ineludible.

En suma, éstas fueron las razones que motivaron la decisión de trabajar en este tema.

1.2. Tipo y Diseño de la Investigación

Sobre el tipo de investigación, Canales (citado en Arias, 1999: 45), señala que *“hay diferentes tipos de investigación, los cuales se clasifican según distintos criterios...”*

De acuerdo con los objetivos del estudio y la naturaleza del problema planteado, la Investigación tiene características que permiten asumir que se trata de una **Investigación de Campo** de carácter descriptivo por cuanto se aborda una problemática referida a una realidad y la información requerida se obtiene directamente de ella.

Al respecto, Tamayo y Tamayo (1998: 46), señalan que *“la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”*.

En lo que concierne al Diseño de la Investigación Creswell (citando a Bogdan & Taylor, 1998: 255) afirma que este constituye el plan general del investigador que desglosa las estrategias básicas que el mismo adopta desde la conceptualización del problema hasta la forma en que serán presentados los resultados en el informe final, con la finalidad de generar información exacta e interpretable. “ *I refer to the entire process of research from conceptualizing a problem to writing the narrative, not simply the methods such as data collection, analysis, and reporting writing*”.

En este sentido, teniendo en cuenta que el diseño de la investigación es un amplio acercamiento estratégico, una "lógica" para llevar a cabo la investigación que no se escoge por casualidad y que en la investigación sobre educación hay muchos tipos de diseños, nosotros en particular asumimos como diseño de investigación el descriptivo-cualitativo por cuanto si bien se consideran variables o factores involucrados, estos no se manipulan, sino que se examinan tal como se presentan.

"Description, means simply stating the "facts" about the case as recorded by the investigator. This is the first step in analysis of data in a qualitative case study.... Qualitative research is an inquiry process of understanding based on distinct methodological traditions of inquiry that explore a social or human problem. The researcher builds a complex, holistic picture, analyzes words, reports detailed views of informants, and conducts the study in a natural setting" (Creswell, 1998: 15, 250).

Mediante el estudio descriptivo se busca fundamentalmente la descripción de fenómenos sociales o educativos en una circunstancia temporal y especial

determinada combinada con ciertos criterios de la Investigación Cualitativa se logra una descripción holística, esto es, se intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular.

“Qualitative inquiry plays an important role in educational research by assisting us in raising new questions, by leading us to question assumptions, by cultivating an appreciation for complexity, and finally, by expanding our frames of reference”. (Sherman y Webb, 1990: 45).

“The aim of qualitative approaches is to offer descriptions, interpretations and clarifications of naturalistic social contexts..., qualitative research draws on the data collected by the researcher to make sense of human behaviour within the research context. The research treats the context as it occurs naturalistically and no attempt is made to control the variables operating in the context as these may be the very sources of unexpected or unforeseen interpretation” (Burns, 2003:22).

Fraenkel y Wallen (citados por Tamayo y Tamayo) presentan cinco características básicas que describen las particularidades de este tipo de estudio:

1. El ambiente natural y el contexto que se da el asunto o problema es la fuente directa y primaria, y la labor del investigador constituye ser el instrumento clave en la investigación.
2. La recolección de los datos es una mayormente verbal que cuantitativa.

3. Los investigadores enfatizan tanto los procesos como lo resultados.
4. El análisis de los datos se da más de modo inductivo.
5. Se interesa mucho saber cómo los sujetos en una investigación piensan y que significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga.

Teniendo en consideración lo relevante de lo anteriormente citado, nuestra investigación al seguir este diseño pretendió obtener:

- a) Mayor orientación acerca del problema.
- b) Conocer trabajos anteriores referidos al mismo tema.
- c) Tener información al día y de primera mano.
- d) Obtener una guía sumaria de los materiales referentes a la investigación.

Además, se empleó el diseño de campo para recabar datos primarios, según Sabino (1992: 89), *“Los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo”*.

La estrategia metodológica, usada fue mixta, por cuanto interrelaciona partes de investigación bibliográfica con datos de la investigación de campo. Los datos bibliográficos permiten obtener datos secundarios:

“Cuando a diferencia de los datos primarios, los datos a emplear han sido ya recolectados en otras investigaciones y son conocidos mediante los informes correspondientes nos referimos a datos secundarios, porque han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes insistentemente los obtuvieron y manipularon”. (Sabino, 1992: 89).

1.3.Población y Muestra

La población según lo reseña Morles (citado en Arias, 1999: 49), se refiere *“al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación”*.

Según esta noción, la población total está conformada por el 100 por ciento de los Directores que laboran en los Centros Educativos Públicos del distrito de Huaral todos pertenecientes a la UGEL N° 10. En su totalidad son 58 Directores.

Por otra parte, entendiendo a la muestra como un sub-grupo representativo de la población, se seleccionó intencionalmente como objeto de estudio el 30% de los Centros Educativos, en función de las características que presentaban los mismos.

En lo que concierne a los criterios para la selección de la muestra se consideró principalmente:

- a) Representatividad (no menos del 20% del total de población) .- Se seleccionó un 30 % de la población, lo que significó un total de 17 directores.
- b) Tamaño de la Institución Educativa..- Se seleccionó a los primeros 17 centros educativos con mayor población escolar.
- c) Accesibilidad.- Se seleccionó a los 17 Directores que se encontraban en el ejercicio de su función.

En el siguiente cuadro se presenta la muestra de directores, materia de la investigación, debidamente codificados para el trabajo de análisis de los datos.

Cuadro 4.-

MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

N° de código	Nombre del Centro Educativo	Tiempo de servicio del director (años)	Número de alumnos del CE.
1	CE Nuestra Señora del Carmen	03	2700
2	CE 20402 Virgen de Fátima	04	1666
3	CE Los Naturales	03	2140
4	CE 21009 Luis Subauste del Río	04	1600

5	CE San Martín de Retes	11	600
6	CE 21010 Nuestra Señora del Rosario	03	610
7	CE San Juan	04	503
8	CE 20403 Luis Martínez Uribe	08	970
9	CE La Huaquilla	03	514
10	CE Agropecuario N° 100	02	350
11	CE Andrés de los Reyes	06	3300
12	CE 21559 de Huando	08	315
13	CE Inicial 400 Virgen del Rosario	02	630
14	CE Parroquial María Reyna	02	630
15	CE Carlos Ernesto Mora Parra	29	326
16	CE Inicial 87	08	483
17	CE Mariano Melgar – Trébol	01	465

Fuente: Elaboración propia, datos recogidos a partir de las entrevistas realizadas Nov. 2003

1.4. Sistema de Variables

Definición Conceptual

Balestrini (1998: 102), al referirse sobre la abstracción de variable la define como:

“Un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquiere distintos valores y por lo tanto varía”.

Por otra parte; la Universidad Santa María (USM, 2000: 38) en las normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos de Grado se refiere a ellas como sigue: *“Las variables representan a los elementos, factores o términos que pueden asumir diferentes valores cada vez que son examinados, o que reflejan distintas manifestaciones según el contexto en el que se presentan”*.

En correspondencia con tales definiciones señaladas, se presenta a continuación el cuadro 4 referido a los objetivos, variables e indicadores del objeto de estudio.



Cuadro N° 5

MATRIZ DE OBJETIVOS, VARIABLES E INDICADORES

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES
<p>Identificar el nivel de conocimiento que tienen los directores de los Centros Educativos Públicos del distrito de Huaral sobre las actuales normas de gestión educativa emanadas por el Ministerio de Educación?</p>	<p>Conocimiento de las actuales normas de gestión</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento que tienen los directores sobre las actuales normas de gestión educativa. 2. Análisis que realizan los directores sobre las actuales normas de gestión educativa. 3. Los directores cuentan con todas las normas de gestión educativa en el archivo del centro educativo. 4. Apreciación de los directores sobre los temas de democracia participativa, autonomía y descentralización en las actuales normas de gestión educativa. 5. Percepción de los directores sobre otros temas de interés para la gestión educativa en las actuales normas de gestión.
<p>Conocer la importancia que los directores de los Centros Educativos Públicos del distrito de Huaral dan a las actuales Normas de Gestión con respecto al mejoramiento de la calidad educativa.</p>	<p>Importancia de las actuales normas de gestión para el mejoramiento de la Calidad Educativa</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribución de las actuales normas de gestión educativa en la calidad de los aprendizajes. 2. Relación entre las normas de gestión y la calidad de los aprendizajes 3. Difusión de las actuales normas de gestión en el centro educativo por el director.

<p>Identificar si las actuales normas de gestión educativa son aplicadas por el Director y si estas benefician la gestión de la Dirección del Centro Educativo.</p>	<p>Aplicabilidad y beneficio de las actuales normas en la gestión del Centro Educativo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de las normas actuales al gestionar, el director, el Centro Educativo. 2. Opinión que tienen los directores sobre la forma como se redactan las normas de gestión educativa a nivel nacional. 3. Opinión de los directores cómo creen que deberían ser las normas de gestión emitidas por el Ministerio de Educación para contribuir en mayor grado a su gestión en el centro educativo.
<p>Definir los criterios que seleccionan los directores de los Centros Educativos Públicos del distrito de Huaral para formular las actuales Normas Internas de Gestión en su Centro Educativo.</p>	<p>Formulación de normas internas de gestión educativa</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las normas internas de gestión que elabora el centro educativo 2. Formulación de normas internas de gestión en el centro educativo. 3. Participación en la elaboración de las normas internas de gestión. 4. Insumos requeridos para la elaboración de las normas internas. 5. Traducción de las actuales normas de gestión emanadas por el Ministerio de Educación en las normas de gestión de carácter interno al centro educativo.
<p>Determinar si las actuales Normas Internas de Gestión de los Centros Educativos Públicos del distrito de Huaral guardan concordancia con las Normas Externas de Gestión emanadas por el Estado.</p>	<p>Relación de importancia entre las normas internas del Centro Educativo con las normas actuales de gestión de carácter externo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coherencia y concordancia entre las normas emitidas por Ministerio de Educación y las normas internas del centro educativo. 2. Aspectos de las normas actuales de gestión educativa que son considerados en los documentos de gestión del Centro Educativo



1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la recolección de datos primarios o reales en las instituciones, la técnica empleada fue la entrevista y el instrumento una **guía de entrevista semi estructurada**.

La entrevista es una manera valiosa de acceder a las opiniones, creencias, valores, prácticas y experiencias de los participantes. Tal como lo expresa Foddy (1994:11) constituye actualmente una estrategia clave de recopilación de datos. *"The use of verbal data has been made the keystone of contemporary social science and there is no sign of this situation is changing"*. La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas.

"Entrevista semi estructurada" es el nombre que se les da a las entrevistas en las que el investigador prepara de antemano una lista de preguntas, pero sin limitar la entrevista a ciertas preguntas ni fijar previamente el orden en las que se contestan". (Fetterman, citado por Lankshear y Knobel: 2000: 6).

"The advantages of the semi-structured interview are, in the first instance, that it gives the interviewee a degree of power and control over the course of the interview. Secondly, this form of interview gives one privileged access to other people's lives". (Nunan, 2004:150)

Se utilizó la guía de entrevista porque se pretendió recoger la mayor cantidad de información posible y obtener ideas y percepciones muy profundas de los directores, respecto a las normas de gestión.

En este sentido Foddy, nos dice para que una entrevista tenga éxito, es preciso que esta sea creativa y hecha con un propósito determinado. En la entrevista las preguntas pueden irse formulando en la medida que se van obteniendo las respuestas de cada informante y el entrevistador debe ser alguien que comprenda el valor y la importancia de cada dato recogido y la función que su trabajo desempeña en el conjunto de la investigación.

"Creative interviewing is purposefully situated interviewing...Creative interviewing embraces the immediate, concrete situation; tries to understand how it is affecting what is communicated; and, by understanding these effects, changes the interviewer's communication processes to increase the discovery of the truth about human beings"
Foddy (1994: xi).

En concordancia con Stebbins, quien afirma que la validez de un estudio es primordial y debe estar respaldada por un número suficiente de evidencias que demuestren que los descubrimientos de los mismos son verdaderos y garantizados, se procedió, una vez elaborada la versión preliminar del instrumento, al proceso de validación, es decir establecer si realmente mide lo que debe medir. *"Validity means testing what you are supposed to test, and not something else"* (Wallace, 2000:36). Para ello primero se estimó la confiabilidad, vale decir estimar hasta que punto la aplicación de los instrumentos produce semejantes resultados, para lo cual se aplicó los instrumentos a tres (03) directores; pertenecientes a la población considerada, pero no de la muestra escogida.

"When social scientists are putting the finishing on an area of research- polishing measuring instruments, testing critical differences in generalizations, mapping distributions of the phenomenon being investigated- it is reasonable to worry about the validity of each study". (Stebbins 2001: 49)

En opinión de Kerlinger (1981: 133), la confiabilidad se define como *"la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos o como la exactitud o precisión de un instrumento"*.

Con los resultados obtenidos en el proceso de confiabilidad de la guía se hizo un reajuste a la misma con la finalidad de obtener una cuidadosa y exacta información tendiente a lograr un verdadero conocimiento del grupo bajo estudio. *"Collected data must be accurate, authentic, and represent reality"* (Sherman y Webb 1990: 86).

Este reajuste consistió en elaborar sub preguntas para cada pregunta, dependiendo de las respuestas que darían los entrevistados. Y finalmente se le aplicó la técnica de juicio de expertos, la cual consistió en someter el instrumento a evaluación de profesionales educadores conocedores del tema y poseedores de formación de Post Grado y experiencia relacionada con elaboración de instrumentos. Los expertos opinaron sobre la claridad y congruencia de los ítems.

Tener claramente definido el tema de estudio (Topic), el tipo de información que se requiere para que en función de ello estructuramos preguntas apropiadas (Aplicabilidad) y ser específicos en el análisis (Perspectiva) lo consideramos fundamental en el momento de estructurar las preguntas ya que una pregunta de

investigación de buena calidad y bien formulada es el elemento clave de una investigación exitosa.

"The best way to improve the inquality of the verbal data we collect is through a better understanding of the nature of question-answer behaviour.....Before respondents can interpret a question as the research wants, they must understand each word in the same way as the researcher understands it" (Foddy 1994: 38, 189).

La guía de entrevista semi estructurada (Anexo 1).- tuvo como objetivo principal, recoger las percepciones de los Directores de los Centros Educativos Públicos del distrito de Huaral, respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales normas de gestión educativa. Este instrumento constó de 18 preguntas y cada pregunta con una, dos o tres posibles sub- preguntas, las cuales se aplicaron dependiendo de la respuesta del entrevistado.

Las preguntas de la guía estuvieron basadas en las variables del objeto de estudio.

Cuadro N° 06

VARIABLES Y PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

VARIABLES	N° de Pregunta	PREGUNTA
Conocimiento que tienen los directores	01	¿Cuáles son las actuales normas de gestión educativa?

sobre las normas de gestión.	02	¿Las ha leído, analizado?
	03	¿El CE cuenta con las normas de gestión actuales?
	04 a 07	¿El tema de democracia participativa, autonomía y descentralización se aprecian en las normas de gestión educativa, y que otro tema de las normas son importantes para la gestión del director?
Importancia que le dan los directores a las normas de gestión educativa.	08	¿Las normas han contribuido a mejorar tu gestión?
	09	Que relación hay entre las normas y el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes.
	10	Difusión de las normas en el Centro Educativo.
Aplicabilidad y beneficio de las actuales normas en la gestión del director.	11	¿Aplicas las actuales normas de gestión al gestionar tu CE?
	12	¿Qué opinas sobre cómo se redactan las normas a nivel nacional?
	13	¿Cómo crees que deberían ser las normas de gestión para contribuir a mejorar la gestión de los CCEE?
Formulación de las normas internas de gestión en los centros educativos.	14 y 15	¿Elaboran normas internas, cuáles y de qué manera?
	16	¿En qué documentos se basan para elaborar las normas internas en tu CE?
Traducción de las normas actuales de gestión en las normas internas del centro educativo.	17	¿Cómo se traduce las normas actuales de gestión en el PEI, PAT y el RI del centro educativo?
Otras percepciones relacionadas con el tema.	18	¿Algo que te gustaría agregar referente a cómo percibes las normas actuales de gestión emitidas por el MED o a las elaboradas en tu centro educativo?

La entrevista fue realizada entre el 23 de Noviembre y el 14 de Diciembre del 2003, a los 17 directores seleccionados en la muestra, en la oficina de la dirección del centro educativo. Las entrevistas tuvieron una duración de 30 minutos en promedio cada una.

Se tuvo que concertar la cita con los directores una semana antes de la entrevista, para no tener la dificultad de no encontrarlos en el momento que se aplicaría la entrevista.

Para la mayor efectividad de la recogida de los datos en la entrevista se usó una grabadora, esto en algunos directores causó en un primer momento un poco de temor, pero conforme se fue desarrollando la entrevista, fue menguando esa dificultad. En este sentido, coincidimos con Foddy en que la posibilidad de ser perjudicados con la información constituye siempre un temor en los informantes, debido a que como lo destaca Feldman (1995:10) citando a Garfinkel (1967) "*Todas las acciones tienen un significado*".

"...the motivation on the part of the respondent to give "false" responses arises from the anticipation of either being rewarded or being punished, and that questions threaten respondents when they asked for information that could be used to harm them."(Williams, citado por Foddy 1994: 117)

Para complementar la información obtenida de los directores entrevistados, se recogieron los instrumentos de gestión del Centro Educativo: El Proyecto Educativo Institucional, El Plan Anual de Trabajo y el Reglamento Interno, y fueron sometidos a la técnica de **Análisis Documental**, siendo sus instrumentos tres matrices de análisis, una para cada documento de gestión del centro educativo (ver anexo N° 3, 4 y 5).

El objetivo principal del análisis documental fue realizar la técnica de triangulación con los resultados de las entrevistas, para lograr determinar la traducción y coherencia que existe entre las normas internas de gestión del centro educativo y las normas externas emanadas por el Ministerio de Educación, especialmente en los temas de democracia participativa, autonomía y descentralización.

Por lo tanto, se determinó analizar los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), los Planes Anuales de Trabajo (PAT) y los Reglamentos Internos (RI), por tener estos documentos de gestión de los centros educativos el carácter de normas internas, debido a que son elaborados en cada centro educativo y orientan, señalan la ruta a las instituciones escolares. De igual manera están prescritas y reglamentadas en las actuales normas de gestión de carácter externo. Estas normas internas fueron recogidas, la mayoría de ellas, en el momento de la entrevista y las otras, días posteriores a la entrevista, debido a que los directores no contaban con ellas en el momento de la entrevista.

Se pensó recoger de los centros Educativos 17 PEI, 17 PAT y 17 RI, pero se presentó la dificultad de que muchos de los directores no contaban con todos los instrumentos de gestión, es por esta razón que sólo se logró analizar: 08 PEI, 12 PAT y 13 RI.

Los datos que se obtuvieron fueron sometidos, de acuerdo a la técnica empleada, a su correspondiente clasificación, sistematización, categorización e interpretación de los resultados.

1.6. Técnicas para evaluar la confiabilidad y validez y de los datos

Con el propósito de respaldar nuestra investigación consideramos importante asegurar la Validez y Confiabilidad de nuestros resultados.

La verificación de la *confiabilidad* de la información cualitativa es un elemento esencial del diseño y desarrollo del estudio que aumenta la *calidad* de la información recopilada. No se trata de un grupo de pruebas aplicadas a los datos recolectados ... , sino de verificaciones realizadas antes de empezar la recolección de datos y monitoreadas durante la investigación.. Almedom, Blumenthal, y Manderson (1997).

Two terms of central importance to research are **reliability** and **validity**. Reliability refers to the consistence of the results obtained from a piece of research. Validity, on the other hand, has to do with the extent to which a piece of research actually investigates what the researcher purports to investigate"(Nunan, 2004:14).

Al respecto Betancourt (1994) expresa que con las técnicas cualitativas se puede acceder a los significados sociales (intenciones, actitudes, creencias, sensaciones, etc.), se actúa sobre contextos reales con participación directa del investigador. Es más fiel al fenómeno que se investiga que a los principios metodológicos.

Por su parte Vasilachis (1992), anota que las técnicas cualitativas permiten el examen directo del mundo empírico social, con la posibilidad de observarlo y analizarlo, de generar inquietudes, recopilar información, establecer relaciones, y de analizarlo a la

luz de un referente teórico para plantear alternativas para la transformación del objeto.

En este sentido, las técnicas cualitativas que se han puesto en práctica para efectuar la valoración del proceso de análisis son:

- a. Triangulación
- b. Análisis de Contenido

a. Triangulación

Teniendo en cuenta que un problema puede ser investigado a fondo sólo cuando la información recolectada proviene de más de una fuente, cuando se utiliza más de un método o herramienta de investigación o cuando más de un investigador (con perspectivas diferentes) participan en el estudio, seleccionamos la Técnica de Triangulación por ser parte integral de la investigación cualitativa. *“es recomendable llevar un ejercicio de triangulación del análisis para asegurar la confiabilidad y validez de los resultados”* (Hernández Sampieri, 2003: 604).

“La mayor meta de la triangulación es controlar el sesgo personal de los investigadores y cubrir las deficiencias intrínsecas de un investigador singular o una teoría única, o un mismo método de estudio y así incrementar la validez de los resultados” (Kimchi citado en Arias Valencia, 1999).

Según Denzin (citado en Arias Valencia, 1999) se asume convencionalmente que la triangulación es el uso de múltiples métodos en el estudio de un mismo objeto. Esta es la definición genérica, pero es solamente una forma de la estrategia. Es

conveniente concebir la triangulación envolviendo variedades de datos, investigadores y teorías, así como metodologías.

Por su parte, Miles y Huberman (1994:266) nos dicen refiriéndose a la Triangulación que este es un método, una vía importante para corroborar hallazgos y llegar a los descubrimientos. Asimismo, sostienen que lo principal es seleccionar fuentes de triangulación que tengan diferentes fortalezas a fin de que las mismas puedan complementarse mutuamente y dar consistencia al estudio, permitiendo de esta manera al investigador obtener confiabilidad y validez en su análisis.

“... triangulation... method of confirming findings...The aim is to pick triangulation sources that have different biases, different strengths, so they can complement each other....We may get corroboration; more typically, we can bracket the findings, getting something like a confidence interval” Miles y Huberman (1994:266).

Martínez M, (2002: 3) sostiene al respecto, que *“en las ciencias del hombre se pueden realizar varias triangulaciones que mejoran notablemente los resultados de la investigación”*.

Esto es también resaltado por Burns (2003:163), quien citando a Cohen y Manion (1994) nos dice:

The aim of triangulation is to gather multiple perspectives on the situation being studied....Using a single method gives us only a partial view of a complex social situation,....We can be more confident that our analyses are not simply the result of using a particular method when similar outcomes are obtained or supported by other techniques”.

En ese orden de ideas indicamos los cuatro tipos básicos de Triangulación expuestos por Denzin:

- 1) Triangulación de datos con tres subtipos tiempo, espacio y persona (el análisis de persona, a su vez, tiene tres niveles: agregado, interactivo y colectivo).
- 2) Triangulación de investigador que consiste en el uso de múltiples observadores, más que observadores singulares de un mismo objeto.
- 3) Triangulación teórica que consiste en el uso de múltiples perspectivas, más que de perspectivas singulares en relación con el mismo *set* de objetos.
- 4) Triangulación metodológica que puede implicar triangulación dentro de métodos y triangulaciones entre métodos.

Añadiendo a estos cuatro tipos de Triangulación se considera importante mencionar la "Triangulación en el análisis" expuesta por Kimchi (citado en Arias Valencia, 1999), y que constituye un tipo desarrollado más recientemente y consiste en el uso de dos o más aproximaciones en el análisis de un mismo grupo de datos para propósitos de validación. Ésta se hace comparando resultados de análisis de datos, usando diferentes pruebas estadísticas o diferentes técnicas de análisis cualitativo para evaluar en forma similar los resultados disponibles. Sirve para identificar

patrones similares y así verificar los hallazgos. El uso de métodos divergentes de análisis de datos para propósitos de validación cruzada constituye otro potencial de triangulación. *"Triangulation, method of making your research finding more reliable by collecting data and analysing the data using more than one research method"* (Wallace, 2000:261).

A la triangulación metodológica se le conoce también como convergencia metodológica, método múltiple o validación convergente.

"...es el estudio del mismo fenómeno por medio de la combinación de varias metodologías. Permite superar los sesgos de una determinada metodología. La triangulación se expresa en el momento en que se combina en una misma investigación variadas observaciones, perspectivas teóricas, fuentes de datos y metodologías. Siempre buscando su integración" Denzin citado por Betancourt (1994: 3).

Al respecto Vacilachis (1992), nos dice que la triangulación puede expresarse de distintas maneras, puede ser de teorías sobre el mismo objeto, de metodologías, de datos o de investigadores. Estos distintos tipos no tienen el mismo nivel, unas pueden estar determinadas por otras o la utilización de una está ligada, necesariamente, a otra.

"Cada método, por separado, es débil: no posee los ingredientes mínimos para despejar los interrogantes que plantean los datos que él mismo produce. Por el contrario, en la relación entre dos o más métodos surge la posibilidad de contrapesar resultados, ponderar resultados y, además, cuando se producen incoherencias insalvables, la posibilidad de abrir nuevos horizontes de problemas, nuevos interrogantes", (Samaja, 1991).

En lo que concierne a los alcances de esta técnica, Bentancourt (citado anteriormente) señala que:

- Posibilita la aprehensión de la complejidad del fenómeno.
- Permite observar de manera crítica el material, identificar sus debilidades y replantear nuevas observaciones.
- En el contacto con la realidad pueden surgir nuevos planteamientos técnicos y teorías.

A pesar de que existe el riesgo de que se produzca un efecto aditivo de los errores de las técnicas, la triangulación siempre produce un saldo positivo si los resultados son convergentes ya que se obtiene un aumento de la confiabilidad sobre la objetividad y sobre la validez. Si resultan divergentes surge el desafío de descubrir las fuentes de la contradicción, Lo importante es explicitar de la manera más clara los fundamentos epistemológicos, procedimientos lógicos, validez de las premisas, fuentes de datos y procedimientos de medición. (Samaja, 1991).

Por lo anteriormente señalado coincidimos en afirmar lo que Pérez Serrano (1993), sostiene que “*múltiples fuentes de evidencia (triangulación) a través de múltiples*

investigadores, múltiples perspectivas o múltiples métodos es uno de los principios que rigen la recogida de datos".

En nuestro estudio la triangulación como uno de los métodos de trabajo que ha guiado el análisis de la validez y confiabilidad de los datos en la presente investigación, nos ha proporcionado el contraste y la complementariedad necesaria en la recogida de información. Ha permitido describir y representar el fenómeno desde una concepción compleja y poliédrica del mismo, dibujando las caras de la situación analizada desde las diferentes perspectivas de los agentes implicados.

El análisis exhaustivo y riguroso de los documentos de gestión solicitados a los directores, como el PEI, PAT y RI; nos han dado elementos relevantes para poder interpretar los hechos y posibilitar la comprensión de los rasgos fundamentales del objeto de análisis.

Por otra parte este análisis resultaría tendente a la parcialidad sino se hubiese considerado el trabajo de interrelación y contraste entre las fuentes.

En suma, la puesta en práctica de la técnica de la triangulación nos ha permitido iluminar cada uno de los ángulos del tema, dibujando las distintas aristas del fenómeno estudiado validar la información y evitar sesgos innecesarios.

b. Análisis de contenido

La complejidad de las sociedades requiere de métodos de análisis que contemplen nuevos paradigmas en materia de investigación en el ámbito social.

El Análisis de Contenido nos ofrece la posibilidad de investigar sobre la naturaleza del discurso. Es un procedimiento que permite analizar y cuantificar los materiales de la comunicación humana. En general, puede analizarse con detalle y Profundidad el contenido de cualquier comunicación: en código lingüístico oral, icónico, gestual, gestual signado, etc y sea cual fuere el número de personas implicadas en la comunicación (una persona, diálogo, grupo restringido, comunicación de masas...), pudiendo emplear cualquier instrumento de compendio de datos como, por ejemplo, agendas, diarios, cartas, cuestionarios, encuestas, tests proyectivos, libros, anuncios, entrevistas, radio, televisión... (HOLSTI, citado por Porta y Silva, 2003).

Krippendorff (1990:28), define el Análisis de Contenido como *“la técnica destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a un contexto”*.

Esta técnica, según el autor mencionado, sitúa al investigador respecto de la realidad en una triple perspectiva:

- Los datos tal y como se comunican al analista.
- El contexto de los datos.

- La forma en que el conocimiento del analista obliga a dividir la realidad.

En este sentido, el Análisis de Contenido es aplicable a discursos, información, mensajes, textos, imágenes, etc. y cuando se requiere buscar mayores detalles relativos al contenido y aplicar variables e indicadores que pongan en evidencia un contenido latente, estamos ante una labor propiamente interpretativa que cobra una gran importancia para nuestro trabajo.

En cuanto a las características fundamentales de esta técnica Krippendorf (citado por Carlós y Telmo, 2004) nos dice que son:

- **Objetividad:** Los resultados pueden ser verificados, por medio de procedimientos de análisis reproducibles.
- **Sistematicidad:** La fijación de criterios previos permite incluir o excluir categorías.
- **Contenido manifiesto:** Los contenidos permiten observación directa, sin que perturbe la investigación de los contenidos latentes.
- **Capacidad de generalización:** Permite realizar análisis de datos cuantitativos para probar hipótesis y extraer conclusiones.

Desde esta perspectiva el “Análisis de Contenido” se configura, como una técnica objetiva, sistemática, cualitativa que trabaja con materiales representativos, marcada por la exhaustividad y con posibilidades de generalización que tiene como finalidad:

- Prescriptiva: "Guía la conceptualización y el diseño".
- Analítica: "Facilita el examen crítico de los resultados obtenidos por diferentes investigadores".
- Metodológica "Orienta el desarrollo y perfeccionamiento sistemático del propio método".

Recordando muy abreviadamente, que las unidades de análisis son los elementos sobre los que se focaliza el estudio, podemos distinguir tres tipos de unidades en el Análisis de Contenido:

- 1 Las unidades de muestreo son las unidades materiales que, en su conjunto, conforman la realidad a investigar y que deben, en algún momento, ser recogidas y conservadas para permitir el estudio. (Por ej. El diario, un texto escolar, etc.).

- 2 Las unidades de registro son las "partes analizables" en que se divide la unidad de muestreo (no necesariamente delimitables mediante identificadores físicos); son segmentos de contenido que pueden ser categorizados, medidos, descritos, analizados e interpretados sistematizadamente, sin destruir sus posibles relaciones con otras unidades de registro de una misma o distinta unidad de muestreo. (siguiendo con el ejemplo anterior: Sección del diario que nos interesa investigar, capítulo del libro, etc.

- 3 Las unidades de contexto son unidades más amplias que las unidades de muestreo, contienen la información contextual del medio editor. Que se requiere o admite para caracterizar al medio editor de los textos a analizar y que pueden influir en la interpretación o valoración de las unidades de muestreo o de registro. (Siguiendo con el Ej. La editorial del diario o del texto, a investigar)

Con respecto a la variedad de Análisis de los Documentos Fernández Chávez (2002:36), afirma que *“según los intereses de los investigadores, los documentos escritos son susceptibles de ser estudiados desde muchos puntos de vista diferente”*:

- En sus aspectos materiales : para determinar la naturaleza de sus componentes.

- En sus aspectos tecnológicos: para entender sus posibles usos y aplicaciones.

- En sus aspectos formales: para identificar sus características gramaticales.
- En sus relaciones externas: para identificar el contexto histórico, geográfico, político, militar, económico, social, cultural, ético, moral, legal, cultural, científico, tecnológico, ambiental, etc., del momento de su aparición.
- En sus dimensiones psicológicas: para conocer la personalidad, actitudes, etc., de su autor.
- En sus características internas: para conocer los valores en que se basa, los principios que apoya, los mensajes que pretende transmitir.
- En sus alcances sociológicos: para caracterizar a los posibles receptores individuales, grupales o institucionales.
- En su sentidos ideológicos para identificar los posibles significados que les pueden atribuir al mensaje que pretende transmitir, etc.

Como cualquier otro tipo de investigación científica, el análisis de contenido implica un proceso. Las principales etapas del análisis de contenido señaladas por Comboni y Juárez (1999:101) son las siguientes:

- Determinar con precisión los datos necesarios para el estudio.

- Establecer una tabla de datos para codificar en función de los medios de que se dispone.
- Elaborar un esquema del análisis con el fin de tener en cuenta las variables que deben considerarse.
- Fijar algunas categorías para cada variable.
- Elegir el o los métodos que permitan desglosar el material en unidades.
- Probar en una muestra del material el esquema de análisis y del desglose en unidades.

Por lo anteriormente expuesto coincidimos con Carlós y Telmo (2004), que *“el análisis de contenido es una técnica versátil que permite la aplicación en diferentes campos como es el campo de investigación social, y también como una técnica equilibrada, ya que se sitúa en un punto intermedio entre las técnicas cualitativas y cuantitativas”*.

Se ha considerado en nuestra investigación, la técnica del análisis del contenido para dar validez a nuestra investigación cualitativa, porque de acuerdo a lo manifestado por los autores estudiados, esta técnica nos permitirá profundizar en el mensaje de las

respuestas emitidas por los directores, analizar e interpretar sus actitudes en el momento de la entrevista. Los resultados podrán ser verificados por medio de procedimientos reproducibles, los cuales corroborarán las conclusiones de la investigación.

1.7.Procedimiento

En cuanto a las etapas y/o fases que se siguieron para la realización de la investigación, destacan:

1. Ubicación y arqueo de fuentes bibliográficas y documentales: Artículos, tesis, publicaciones en Internet, revistas de pedagogía, textos, fuentes hemerográficas, informes, proyectos, foros, seminarios, que permitan obtener la información pertinente de acuerdo a la delimitación del problema.
2. Discriminación de información significativa pertinente a la estructuración del problema, la fundamentación teórica, y el marco metodológico de la investigación.
3. Codificación de la información seleccionada mediante la técnica de análisis de contenido (Base de Datos), y fichaje de los aspectos más significativos, que facilitaron la elección de las dimensiones de estudio y a la conformación del marco teórico conceptual relativo al tema.

4. Sistematización de la información registrada en el análisis acorde con sus contenidos, haciendo uso de un procesador de textos para registrar progresivamente y de manera organizada, según la estructura definida en el esquema general del trabajo, la información extraída de las diversas fuentes consultadas.
5. Desarrollo de una fase de diagnóstico que imponen la elaboración de los instrumentos para la recolección de la información, cuya validez y confiabilidad fueron determinados por juicio de expertos.
6. Selección de los participantes de la muestra según los criterios ya determinados con anticipación.
7. Entrevista con el personal de las instituciones seleccionadas para esta investigación, donde se explicó el objetivo de la misma y se solicitó la colaboración para después aplicar el instrumento y solicitar los documentos de gestión.
8. Codificación del resultado de las entrevistas y los documentos recolectados.

“La codificación es un procedimiento de investigación basado en los resultados que se obtienen de las preguntas quién, qué, cuándo, dónde, por qué, cómo, cuánto, qué pasa aquí, etc. Esto incluye también la asignación a cada respuesta de una clave (por lo general una palabra o una frase muy breve) que ayudará a recuperar y clasificar "secciones de información" que se utilizan como evidencia para las interpretaciones. Esta clave se utiliza luego para organizar la información bajo rúbricas mediante un proceso de comparación y la búsqueda de posibles relaciones entre los datos” (Lankshear y Michele Knobel 2000: 15)

9. Sistematización de la entrevista y análisis de contenido (ver anexo n° 2).

“El Análisis de Contenido es una técnica que permite reducir y sistematizar cualquier tipo de información acumulado (documentos escritos, films, grabaciones, etc.) en datos, respuestas o valores correspondientes a variables que investigan en función de un problema” (Chávez de Paz 2001: 1).

10. Análisis y categorización de los documentos recolectados, según variables, interrogantes y objetivos de la investigación (ver anexo 3, 4 y 5).

11. Triangulación de los resultados de las entrevistas y el análisis de los documentos.

12. Presentación de los resultados para lo cual se organizaron conforme a las dimensiones consideradas en el estudio.

13. Presentación del informe final de la investigación.



CAPÍTULO II

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo presentaremos la interpretación de los resultados obtenidos en la entrevista y en el análisis de los documentos recogidos, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación.

Se ha tomado en cuenta en la interpretación de los resultados, además de las versiones emitidas por los entrevistados, sus expresiones, actitudes y gestos realizados en el momento de la entrevista.

Comentario [A1]:

La interpretación de los resultados de las entrevistas se irán cruzando y complementado con el análisis de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), Planes Anuales de trabajo (PAT) y Reglamentos Internos (RI) de los centros educativos a los cuales corresponden los directores entrevistados, para finalmente contrastarlos con el marco teórico.

2.1. Los Directores y el conocimiento que tienen de las Normas de Gestión Educativa

a) Conocimiento de las normas en cuanto a la forma.

Los Directores entrevistados manifestaron conocer las últimas normas de gestión emitidas por el Ministerio de Educación, pero en el momento que se les pidió mencionar cuáles eran no todos lo hicieron con exactitud, porque unos directores omitieron el año en que fueron dadas, otros solo mencionaron unas cuántas normas y otros mencionaron equivocadamente el número de la norma o la fecha de la misma. Se mencionó en reiteradas entrevistas la Resolución Ministerial N° 1073, referida a los procedimientos de investigación y protección de maltratos físicos, psicológicos o de violencia sexual, en agravio de educandos, cometidos por personal del sector Educación, que sin ser esta norma propiamente de gestión, interesó a los directores, debido a los problemas causados a raíz de la aplicación de la misma.

Si bien es cierto que los Directores manifiestan conocer las normas, se pudo percibir, en el momento que contestan a las preguntas, muchas dudas respecto al conocimiento que tienen de ellas. Sobre todo cuando se les preguntó si las han analizado, inmediatamente manifiestan haberlas leído en grupo con los profesores, pero algunos fueron sinceros en manifestar que no las han analizado a profundidad y que la entiende a su estilo, a su modo, les falta asesoramiento para

su aplicación; que hay que saberlas interpretar, debido a que han sido redactadas por otras personas. Esto nos hace pensar que no todos los directores conocen bien las normas y que solo se limitan a revisarlas superficialmente.

“Sí, las analizamos con los profesores punto por punto en asamblea general para que ellos tengan conocimiento de lo que se tiene que hacer y trabajar enmarcado dentro de las normas vigentes y no salirse del contexto”.

Entrevista N° 06

“Sí, las he leído, pero analizado..., analizado no..., uno lo entiende a su estilo, a su modo y eso es lo que nos falta, el Estado debe hacernos entender mediante un especialista, un abogado, porque no es como uno lo entiende a veces, uno se equivoca cuando no se asesora de alguien”

Entrevista N° 12

Un grupo de Directores manifestaron sentir un descontento porque algunas normas no les son proporcionadas por la USE 10⁹ y en otros casos les llega tardíamente, o en todo caso ellos tienen que ingeniárselas para conseguirlas y de esta manera tener conocimiento de ellas. Estas expresiones vertidas podrían ser una justificación al poco conocimiento que tienen de las normas.

“Para nosotros es una dificultad conseguir las normas como no tenemos disponibilidad de dinero en el colegio, entonces no podemos comprarlas”

Entrevista N° 16

⁹ USE 10.- Unidad de Servicios Educativos N° 10, hoy Unidad de Gestión Educativa Local; Instancia de Gestión Educativa descentralizada que corresponde a la jurisdicción de la provincia de Huaral.

“Tengo que hacer un sacrificio y adquirirlas con mis propios peculios, porque si esperara el conducto regular o no llegan o llegan tarde”

Entrevista N° 11

Cuando se les preguntó si contaban con un archivo de las normas en su centro educativo, todos mencionaron que sí, pero cuando se les solicitó verlas, no todos las tenían archivadas, se justificaron manifestando tenerlas en su casa o en otro lugar y otros evadieron la pregunta.

Al respecto, Calero (1999 a) nos dice que el director y todo el personal de la Institución Educativa, por su propio interés y necesidad debe actualizarse en los dispositivos legales y si los directores no conocen las normas, no las aplican no las analizan en quipo con sus docentes, no se logrará un cambio en el nivel educativo, cultural y social del país.

Uno de los casos manifestó no haberla analizado bien, por la existencia de muchas normas que aparecen una después de otra, unas de mayor jerarquía que otras, y entre ellas la existencia de contradicciones. Al respecto, Alvarado (1999) nos dice que si dos normas son contradictorias entre sí, prevalecerá la de mayor nivel o una específica a una genérica.

En tal sentido, nuestros directores entrevistados, dan muestra de saber cual es su misión, la obligación que tienen de conocer las normas y de analizarla con sus

docentes en equipo, pero por los resultados de las entrevistas dejan traslucir que no todos las conocen a cabalidad, por las siguientes razones:

- a. En unos casos, por motivos económicos, las cuales no les permite adquirirlas, debido a que la USE 10 no les hace llegar la normatividad.
- b. En otros, por poco dominio o entendimiento del tema, lo que hace que requieran de un personal especializado, abogado, por ejemplo; que los capacite, que les enseñen a interpretarlas y les explique sobre las contradicciones, que mencionan que existen entre ellas.

Estas razones que dejan traslucir los entrevistados en sus respuestas al conocimiento de las normas emanadas por el Ministerio de Educación, nos conducen a emitir algunas reflexiones válidas:

- a) Sobre la responsabilidad del Estado de hacer conocer las normas y difundirlas con mayor énfasis y precisión.
- b) ¿No será el aspecto económico, una justificación aparente que quiera cubrir la falta de preocupación de los directores en la lectura, análisis y conocimiento de la lectura de las normas?

- c) Que los directores hacen un entendimiento de la norma sólo desde el punto de vista como ley - tomando los tipos de norma que hace Von Wright (1970) - y las ubican dentro del enfoque jurídico. No toman en cuenta los otros significados de la norma que hace alusión Von Wright (1970) como el de la norma moral, donde la norma es aceptada por la persona como parte de ella y no como obligación o como imposición, como la expresa por la norma como ley.

b) Conocimiento de las Normas en cuanto al fondo

Con la finalidad de saber si los Directores conocen a profundidad las actuales normas de gestión educativa y tener mayor claridad en los resultados del primer objetivo de la investigación, se consideró tomar en cuenta tres temas, los cuales se encuentran inmersos en las actuales y principales normas de gestión: DS 07-2001, la RM 168-2002 y la RM 0310-2003. Estos temas son los siguientes:

Participación democrática , autonomía y descentralización.

Participación democrática.-

Los directores en la entrevista manifestaron que ese tema se aprecia en el Decreto Supremo 07, la Resolución Ministerial 168, y la Resolución Ministerial 310 a través de la conformación del Consejo Escolar Consultivo o Consejo

Educativo Institucional, porque se incluye la participación de los docentes, administrativos, padres de familia, alumnos y ex alumnos, en la toma de decisiones de la gestión escolar. *“Hay una intención de querer democratizar el Centro Educativo”* (Entrevista N° 03).

Pero frente a esta posición encontramos en el análisis documental del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo y el Reglamento Interno, que la gran mayoría de los documentos de los centros educativos no mencionan, en ninguna de sus partes, al Consejo Escolar Consultivo o Consejo Educativo Institucional. Sólo se pudo apreciar en el Decreto Directoral de aprobación de un Reglamento Interno: *“Estando a lo opinado por el Consejo Escolar Consultivo y la dirección del plantel”* (documento N° 3).

Como menciona Sander (1995), respecto a la participación democrática de la mayor cantidad de agentes del cambio en la gestión escolar, podemos decir que esto no se aprecia claramente en los documentos analizados, se hace una mención muy general sobre la participación, sin determinar roles específicos ni cómo se va a realizar. Hay una mirada declarativa de la participación que no llega a concretarse en los documentos de gestión. Al respecto tenemos algunos ejemplos:

En la propuesta de Gestión del PEI (documento N° 06) se menciona como uno de los principios: *“Promueve la participación y contribución de la comunidad educativa coherente con los objetivos de la institución”*.

En los fines del Plan Anual de Trabajo (documento N° 13) se menciona: *“Promover, canalizar la participación activa de los padres de familia y comunidad en las diferentes actividades del CE para mejorar su desarrollo social y cultural”*.

En la visión del PEI (documento N° 01) se menciona: *“Que nuestros alumnos y padres de familia se identifiquen con la Participación Educativa y su Participación sea activa”*.

Por otro lado, en las entrevistas recibimos expresiones interesantes como la siguiente:

“Se aprecia la democracia en el Consejo Escolar Consultivo, pero faltan normas que especifiquen más sobre las funciones del Consejo Escolar, porque los profesores, padres de familia no saben cómo trabajar y creen que su labor es venir a enfrentarse al director, lo que dice en la norma en vez de ayudar ha generado discrepancias”.

Entrevista N° 02

Estas expresiones nos conllevan a pensar, que los directores demandan normas más específicas, hasta que señalen lo que se “debe hacer”, es decir, que todo esté normado, hasta el “cómo”

En unas entrevistas se pudo apreciar el autoritarismo del director y su negativa a la participación de los docentes en la gestión de la escuela: *“El Consejo Educativo Institucional era una buena idea....., pero .le da mucha preponderancia a los docentes y entonces ellos quieren hacer lo que les da gana”* (Entrevista N° 11). Entrevista que contradice lo manifestado por Gento (1999), que en un sistema descentralizado el docente debe participar activamente en la gestión educativa, liderando las iniciativas orientadas al mejoramiento de la calidad educativa.

Pero además, un grupo de los entrevistados opinaron sobre la participación de los padres de familia en la gestión del centro educativo:

“....el Consejo Escolar Consultivo está haciendo que intervengan los padres de familia, lo que pasa es que como ellos no tienen buen nivel cultural no entienden bien cual es su función y pretenden fiscalizar el trabajo del docente, lo que origina problemas”.

Entrevista N° 16

Tomando en cuenta la opinión de García (1977) respecto a una auténtica participación de los padres de familia en los centros educativos, esta requiere de una comunicación fluida entre el Consejo Educativo Institucional, los profesores

y la Junta de la Asociación de Padres, para ello es conveniente usar técnicas y estrategias adecuadas de intercambio y colaboración.

¿No será que los directores entrevistados no han utilizado las estrategias apropiadas para promover y lograr que los padres de familia asuman el rol participativo en la educación, que les señala las actuales normas de gestión?

Si bien los directores, en las entrevistas, expresan conocer uno de los principales aspectos de la participación democrática en la gestión de los centros educativos, el cual es, el Consejo Educativo Institucional o Consejo Escolar Consultivo, entonces nos preguntamos ¿Cuál es la razón por la cual ellos no lo consideran dentro de sus documentos de gestión?

Frente a estas interrogantes consideramos encontrar algunas respuestas:

- a) Unos directores, no están actualizados y no actualizan sus normas internas o documentos de gestión con las normas que van saliendo nuevas. Por esta razón, las normas internas, se han quedado con el término de participación de la comunidad educativa, desde el punto de vista de apoyo y colaboración. Se han quedado con el DS07 del año 2001, que estipulaba que la creación y funcionamiento del Consejo Escolar Consultivo era voluntario. Pero, que con la RM 168-2002 pasó a ser obligatorio. Y algunos tampoco tomaron en cuenta la RM 168, por ser de menor jerarquía que el Decreto Supremo. Es

con la Nueva Ley de Educación 28044 del año 2003 que se regula y se mantiene la obligatoriedad del Consejo Educativo Institucional, en todas las Instituciones Educativa Públicas.

- b) A otros directores les resulta difícil aplicar el tema de participación cuando se trata de los padres de familia, debido a que no se conoce o no se ha hecho el esfuerzo por buscar nuevas estrategias de diálogo y comunicación apropiadas para el nivel de los padres de familia.
- c) La existencia, todavía, de directores con el estilo tradicional, que se han quedado en el pasado, con una visión de jefe, gestor, controlador de personas y centralizador de autoridad (Álvarez, Rey Mozo 1945). Lo cual no les permite asumir el nuevo enfoque de gestión democrática participativa.

Autonomía de las Instituciones Educativas.-

Para interpretar los resultados de las entrevistas, respecto a la autonomía de las instituciones educativas hemos encontrado dos puntos de vista de los entrevistados: Los que ven **la autonomía al interior de las escuelas**, que involucra a los agentes educativos del colegio, que haría referencia Reguzzoni, en Macri (2002) cuando menciona que la autonomía se expresa en la identidad de la institución, la toma de decisiones, la estructura y la estrategia. Y **la autonomía de la Institución Educativa con relación a la Instancia Inmediata**

Superior, en este caso la Unidad de Gestión Educativa Local, que hace alusión Braslavsky en Macri (2002), que se refiere a las relaciones de poder entre el gobierno local y las escuelas.

Dentro de los que considera la **autonomía dentro de la Institución Educativa**, tenemos :

a) Unos pocos directores que ven la autonomía a partir de la distribución y delegación de funciones y responsabilidades a representantes de la comunidad educativa, a través de la conformación de comisiones de trabajo con facultades de decisión:

“...en mi colegio se actúa autónomamente, en forma abierta con todos los docentes, padres de familia cuando elaboramos el FODA, estamos buscando alternativas de solución para nuestros problemas”

Entrevista N° 05

Esto se reafirma con el análisis documental del PEI (documento N° 03), que en la parte de la gestión institucional y pedagógica se menciona que el CE se organiza a través de comités con representantes de los diferentes estamentos, dándole facultades para planificar, organizar y ejecutar actividades de actualización docente. Elaboran manuales de conducta aprobados en asamblea de docentes y aplican encuestas para evaluar el servicio educativo que se brinda.

b) En contraposición con el grupo anterior, se encontró otro grupo minoritario de directores que ven la autonomía sólo a partir del director con respecto a los demás integrantes de su institución, se pudo apreciar en el análisis de los Proyectos Educativos Institucionales, y dos entrevistas, en los cuales los directores hacen notar su autoridad en la comunidad educativa. En los documentos se redactan citas como las siguientes:

“El Director ejerce su liderazgo a través del trabajo en equipo...” (documento N° 07), *“La Dirección: es el órgano encargado de dirigir y tomar decisiones del Centro Educativo”* (documento N° 08), *“Es una autoridad democrática, es una persona que ejerce e impone respeto personal, funcional y administrativo”* (Perfil del director, documento N° 12). *“Delegar funciones con la seguridad de su eficiente, adecuada y fiel cumplimiento”* (documento N° 4- En los principios de la Gestión).

Los que consideran la **autonomía de la Institución Educativa respecto a la Instancia Inmediata Superior**, lo cual ha sido en la mayoría de los casos, manifestaron que si bien las normas, especialmente la RM 168, en el papel les da autonomía a los centros educativos, pero esa autonomía no se cumple, por la existencia de una instancia de control que es la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL).

“Hay diferencia entre lo que dice la norma y lo que sucede en la realidad, por ejemplo la norma sobre contratación de personal señala

que el director con la comisión evaluadora es autónomo para proponer el personal que laborará en el colegio y entonces se eleva la propuesta a la UGEL, pero ésta hace observaciones a lo propuesto por la comisión e impone su posición . Por lo tanto no hay autonomía”

Entrevista N° 03

“En la norma dice que el CE es autónomo para programar su inicio y culminación de año escolar, Pero por ejemplo uno acuerda con sus maestros iniciar el 15 de Marzo y la USE lo rechaza quieren que ponga la fecha que ellos desean, en el mes de abril”.

Entrevista N° 06

Se percibe claramente en las entrevistas que los directores muestran un gran descontento, cuando se le tocó el tema de la autonomía, debido a que ellos no creen en esa autonomía que se les confiere en las normas, porque aprecian contradicciones en las mismas norma, porque por un lado, nos dicen, que la norma les confiere autonomía y por otro lado, les dice que dependen de la UGEL.

Conviene resaltar la intervención de un director, el cual manifestó abiertamente el desconocimiento que los directores tienen de las normas y lo que ello implica para hacer prevalecer lo indicado en ellas. A nuestro parecer este aspecto es importante y podría significar una posición que involucre a muchos directores .

“Desde el punto de vista legal si hay autonomía, pero lamentablemente no se cumple, muchas veces por desconocimiento perdemos autonomía”.

Entrevista N° 15

De igual manera conviene resaltar que en los documentos analizados como Plan Anual de Trabajo y Reglamento Interno no se menciona el tema de la autonomía de los centros educativos.

Concluyendo este aspecto podríamos decir, que el tema de la autonomía en las normas de gestión no es percibido claramente por los directores, debido a las siguientes razones:

- a) Desconocimiento de los directores del real sentido de la palabra autonomía, quienes no conciben la autonomía ligada al control de una entidad superior, mientras que la Real Academia de la Lengua Española le da el significado a la palabra autonomía, como “potestad para regirse por normas y órganos de propio gobierno y condición de quien para ciertas cosas, no depende de nadie”.
- b) Por la existencia de una tensión entre las instituciones educativas y la entidad superior, como es el caso de la UGEL, debido a que los directores perciben que la UGEL, no los apoya en sus decisiones, no les da autonomía, por lo tanto consideran que existen contradicciones ente lo que dice la norma y lo que se hace.

Como consecuencia de no tener claridad, los directores, en el tema de la autonomía se aprecia lo siguiente:

- a) Algunos confunden la autonomía que confiere la norma a la institución educativa con la autonomía del director y este caso se da especialmente en los directores que tienen una visión de gestión tradicional y vertical.
- b) No incluyen este tema en sus diferentes normas internas y/ o documentos de gestión.

Descentralización de la Educación.-

En las actuales normas de gestión, se puede decir que los directores no perciben claramente este tema y esto se corrobora cuando dicen: “No se nota...” (Entrevista N° 03), “No lo veo en su totalidad.....” (Entrevista N° 06), “No está muy definido....” (Entrevista N° 08), “Bueno....., sí está presente, pero todavía no se aprecia bien....” (Entrevista N° 13).

Esta falta de claridad que tienen los directores con respecto a este tema en las normas actuales se puede deber en cierta medida a que no han contextualizado bien el concepto de descentralización educativa ni en qué medida, ésta, va a repercutir en las competencias que cada instancia educativa posee actualmente.

Algunos directores ven la descentralización educativa sólo ligada al centro educativo, relacionándolo mucho con la autonomía de la institución. Ellos manifiestan que a nivel del centro educativo, la descentralización, la mayoría de veces se cumple, sobre todo cuando se forman comités de trabajo para la organización y ejecución de las diferentes actividades del centro educativo, con la oportunidad que tienen los docentes de elaborar sus instrumentos de gestión y cuando el director delega funciones a los demás actores educativos. Pero también aclaran que cuando tiene que intervenir la UGEL, es entonces cuando no permite el cumplimiento. Estas afirmaciones de los directores corrobora lo que nos dice Navarro (2000), que los términos de autonomía escolar y descentralización con cierta frecuencia se confunden.

“No se nota, salvo cuando dice que cada Centro Educativo tienen que elaborar su PEI de acuerdo a su realidad, lo del tercio curricular. Pero tampoco se cumple debido a que uno planifica algo y solicita el apoyo económico a la UGEL, ésta le dice que no hay presupuesto”.

Entrevista N° 03

“ No lo veo en su totalidad, uno de los puntos puede ser los diferentes comités de trabajo que se forman en la escuela. El manejo de conflictos, pero por ejemplo en la RM 1073 ante una denuncia del padre por maltrato psicológico a su hijo, si sólo le levantó la voz al alumno, inmediatamente el docente es depositado en la UGEL y ésta no da pie a que intervenga el comité, ni la defensoría, ni que haya conciliación”

Entrevista N° 06

De igual manera, un grupo de directores mencionaron que a través de las Unidades de costeo, (Este término no aparece en ninguna de las normas analizadas en la presente investigación, pero se refiere a que un centro educativo base manejará el presupuesto de un grupo de escuelas) se pretendía descentralizar la gestión económica y financiera de los centros educativos, pero a la vez dijeron que eso tampoco se cumple, porque la UGEL disponía, ordenaba y ejecutaba sin previa consulta.

Otros directores perciben a la descentralización educativa desde un ámbito mayor: a nivel Regional y de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), coincidentemente con Thratemberg (1995), Casassus (1998) e Iguiñiz (1999), los cuales definen la descentralización, como la transferencia de poderes dentro del ámbito territorial, desde un centro a una instancia de dimensión menor. Los entrevistados mencionan que si bien se ha dado la Ley de Descentralización, a nivel educativo ésta todavía no se cumple, porque las UGELS, dependen del Ministerio de Educación, porque ante cualquier dificultad que tienen, el personal de la UGEL no toma decisiones, sino que esperan hacer la consulta al Ministerio de Educación.

“A nivel de la UGEL en muchos casos no se da la descentralización porque a veces ellos no deciden, esperan hacer la consulta al Ministerio. El caso específico de los contratos de los profesores en el 2002 “.

Entrevista N° 04

También es importante tener en cuenta lo manifestado por un director, que ve en la falta de preparación de la gente la dificultad para entender bien lo que

significa la descentralización. Con esto en cierta medida se está corroborando lo que manifestamos al inicio de este tema, que los directores no tienen mucha claridad sobre el concepto de descentralización educativa y lo que implica la transferencia de funciones de una Instancia mayor a otra menor.

“La función del director ahora se descentraliza, pero el problema está en que las personas no están capacitadas para entender lo que significa la descentralización. Ellos visualizan que el director lo hace todo. A veces los comités se nombran por decir que están ahí pero no funcionan., porque no saben lo que debe hacer exactamente”.

Entrevista N° 12

En el análisis de los documentos el tema de descentralización no ha sido considerado por los directores en sus documentos de gestión, sólo se pudo apreciar en la propuesta de gestión de un PEI (documento N° 08) donde menciona “ *Se tenderá a lograr una mayor descentralización para facilitar la toma de decisiones.* El cual no implica mayor significancia. Esto refuerza aún más la posición que tenemos respecto a que el tema de descentralización no ha sido asimilado por los directores, por lo tanto no lo están considerando en el momento de gestionar sus escuelas.

Otros temas considerados en las normas actuales de importancia para la gestión del centro educativo.-

- a) Unos directores dijeron que la RM 144-2001, les ha dado las posibilidades generar sus propios recursos para cubrir sus necesidades. Al respecto la norma si contempla este aspecto sobre todo cuando se otorga a los centros educativos la potestad de realizar actividades que no son propias de su finalidad educativa con el propósito de captar ingresos.
- b) El DS 07 y la RM 168, han sido las normas más completas, porque les ha brindado mayor orientación para la elaboración de sus instrumentos de gestión: PEI, PAT, RI; además les ha orientado en el desarrollo de las actividades educativas, sobre todo en el aspecto pedagógico. De igual manera, a partir de estas normas se crea el Consejo Escolar Consultivo, el cual permite la autonomía de la institución educativa, y está constituido por representantes de cada estamento educativo. Pero consideran que sino cuentan con el apoyo de la UGEL, no concretizan nada.
- c) Un grupo de directores se refirieron a que todas las normas son importantes, pero para la buena gestión de la misma hay que tener en cuenta la aplicabilidad y esto va a funcionar en la medida que se tenga conocimiento de las normas, y la capacidad con que se cuente para aplicarla.

- d) Un director se refirió al DS 016 de APAFAs, donde se le excluye de responsabilidades al director, de la gestión que realicen los padres de familia, esto le pareció a este director, en parte parece favorable, pero también desfavorable porque ya no le permite sugerir a los padres de familia (APAFA), que hacer con el dinero que recaudan en beneficio del centro educativo, debido a que los padres tienen autonomía y no permiten que el director intervenga en acciones que realiza la APAFA en el centro educativo.

Concluyendo con esta parte referida al conocimiento de las normas podemos decir que los directores si bien es cierto, la mayoría de ellos cuenta con las normas y se preocupan en adquirirlas, a pesar de los costos que ello significa, no tienen un conocimiento profundo de las mismas. Al respecto, Calero (1999) nos dice que es obligación de todo funcionario, director, o docente esté actualizado en los dispositivos legales vigentes y de esta manera puedan aplicarla para lograr cambios en sus instituciones educativas.

Muchos de los directores entrevistados no las han leído completamente, y los que lo han hecho no las han asimilado y comprendido bien. ¿Será que los términos como participación democrática, autonomía y descentralización, términos que se están incorporando en este nuevo sistema educativo, requieren

de mayor orientación, explicación y contextualización para que sean comprendido e interpretado bien por los directores?

Para dar respuesta a esta interrogante podemos referirnos a lo manifestado por Rubio (1999) cuando dice que la mayoría de las expresiones simbólicas en el lenguaje denotan y connotan a la vez, esto hace que las expresiones puedan tener dos o más significados a la vez, uno de ellos el que describe exactamente lo que la norma quiere decir y otros que sin estar expresado directamente, es el que las personas le pueden dar, de acuerdo a su propia apreciación. Y esto se puede dar con mucho más énfasis cuando no se conoce bien el significado de las expresiones.

Al respecto, también Torres (2001), nos habla de cómo la interpretación de expresiones busca muchas veces significados no convencionales o extra lingüísticos, que hace que pensemos que una cosa es lo que dice la ley y otra es lo en el fondo quiere decir.

Por lo tanto, podremos decir que nuestros entrevistados están sujetos por estas formas de interpretación de las normas, en vista de no conocerlas muy a profundidad, entonces utilizan la interpretación connotativa, buscando otros significados, de acuerdo a sus propias percepciones o experiencias.

La existencia de tensiones entre los directores y la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), es evidente, porque los directores culpan a esta Unidad, de ser la que no permite el cumplimiento de las normas, es la que pone obstáculos. Esto se puede deber a que la UGEL no orienta adecuadamente a los directores en la interpretación de las normas, lo cual corresponde a su función; o por otro lado, podría deberse a que tampoco tiene muy claro las normas emitidas por el Ministerio de Educación. Lo cual sería materia de otra investigación.

2.2. *Las normas y el mejoramiento de la gestión y calidad de los aprendizajes*

Contribución de las normas a la gestión del director

En cuanto a la pregunta que se les hizo a los directores, si las normas contribuyen a mejorar su gestión, las respuestas fueron casi similares y fluctuaron entre que sí contribuyen y contribuyen en parte, solo un director mencionó que no contribuían a mejorar su gestión.

Entre los que manifestaron que sí, las fundamentaciones de uno de los grupos estuvieron ligadas al tema de la participación de los diferentes actores educativos en la gestión, y cómo esta participación va a permitir mayor transparencia y confianza en la gestión que realiza el director.

“...al permitir mayor participación hace que los agentes educativos conozcan todo lo referente a la gestión, hay transparencia y se deje de lado las suspicacias”.

Entrevista N° 3

El otro grupo de directores que manifestó afirmativamente sobre la contribución que hacen las normas en su gestión, fundamenta su posición con el tema de la seguridad y la legalidad. Una norma le brinda esa seguridad que el director necesita para gestionar su institución educativa y no enfrentarse a los diversos problemas que ganaría si no acata la norma. Por lo tanto, estamos frente a un director que respeta la ley, le da mucha importancia al aspecto legal, haciendo que las normas sean la guía de su gestión.

“Sí, porque le dan marco legal a nuestra gestión, si no estaríamos desorientados y no tendríamos en que basarnos para tomar algunas decisiones”.

Entrevista N° 8

“ Sí porque todo lo que hacemos es en base a las normas, ya que ellas nos apoyan, ante cualquier situación que tengamos. De igual manera los docentes cuando ven que algo está normado se sienten obligados a cumplirlos, dicen viene de arriba, de lo contrario no hacen caso”.

Entrevista N° 4

Por otro lado, un grupo de directores manifestaron que las normas contribuyen en parte a su gestión, y fundamentaron su respuesta dando varios argumentos como por ejemplo la falta de acercamiento de algunas normas con su realidad educativa, la existencia de contradicciones entre las normas y la dificultad para la interpretación. Esto bien pudiera deberse, como ellos lo dicen, a la falta de preparación de los directores, pero también, podría ser debido a lo dificultoso de la redacción de la norma, por el uso de términos poco usuales, que no son de común manejo del director.

“...hay normas un tanto contradictorias, por ejemplo el proceso de matrícula debe terminarse en una cierta época como lo dice la norma, pero sale otra directiva del mismo Ministerio de Educación que dice oportunidad para todos y lo extienden hasta Junio, pero en la USE nos piden nóminas de matrículas oportunamente y en un colegio grande se genera todo un problema administrativo.”.

Entrevista N° 1

El único director que manifestó que no contribuyen, fundamentó su posición manifestando que las normas son inviables, impracticables, llegan a destiempo y se contradicen.

Realizando una categorización de las opiniones vertidas por los directores se perciben claramente dos opiniones referente a la contribución que reciben de las normas en su gestión escolar:

- a) Una de ellas donde la norma como ley tiene que aceptarse, y como tal les brinda seguridad para no incurrir en faltas administrativas. Este aspecto es tan fuerte, para lo directores, que nos atreveríamos a afirmar la existencia de cierto temor a la norma, lo que no les permite emitir una opinión diferente a ella, ni mucho menos contradecirla. Por lo tanto, ellos reconocen la existencia de algunos aspectos dados en la norma que les son favorables como por ejemplo el tema de participación de los agentes educativos en la gestión del centro educativo. Podríamos estar hablando del Consejo Educativo

Institucional ,lo cual le brinda al director un grado de aceptación y confiabilidad de su gestión con respecto a los demás actores educativos. Ello le da no solo la legalidad sino también la legitimidad al director ante los demás miembros de la Institución Educativa. Si contrastamos esta forma de percibir que tienen los directores frente a la contribución que hacen las normas a su gestión, con la posición de Gairín (1995), podemos decir que nos encontramos frente a un director con una concepción científico racional, porque aquí el director aplica las normas al pie de la letra, se basa en las normas al gestionar su institución educativa.

- b) Las otras opiniones se perciben como opuestas, en su mayoría, a la contribución de la norma con la gestión del director, porque no se ajustan a su realidad, se contradicen, son difíciles de comprender, son inviables y llegan tardíamente, para que el director las pueda aplicar. Esta posición de los directores Asimismo mencionan que la norma no les es favorable, que en lugar de apoyarlos muchas veces les dificulta, los limita y les crea confusiones al aplicarlas. Contrastando esta opinión con la teoría de Gairín (1995), podremos decir que estamos, también frente a directores de concepción científico racional, porque a pesar de su desacuerdo con las normas, exigen se les dé normas que puedan ser aplicadas por ellos, que se adecuen a su realidad.

Contribución de las normas con el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes.

En cuanto a la pregunta sobre la relación entre las actuales normas de gestión educativas y el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes hubo directores que manifestaron que sí existe relación, sustentando su posición de dos maneras:

- a) Que la direccionalidad de la Nueva Ley de Educación, es hacia la mejora de los aprendizajes de los alumnos, sobre todo cuando se habla de la evaluación a los docentes, que tiene como finalidad mejorar la calidad educativa.
- b) Que las normas están redactadas con la intención de mejorar la calidad de los aprendizajes, pero que esto no se cumple, porque mucha de ellas no se ajusta a la realidad.

Otro grupo de directores manifestaron que la relación de las normas con la calidad de los aprendizajes se da en forma parcial, los cuales sustentaron su posición de la siguiente manera:

- a) En la parte formativa sí existe esta relación, pero no así en lo correspondiente a los conocimientos, aquí hay mucha debilidad, sobre todo en la currícula. Porque a pesar que en la norma se menciona que este aspecto se debe adecuar a la realidad, esto no se cumple. *“Este debe ser un trabajo a nivel de UGEL, con todos los profesores”* (Entrevista N° 05).

“Las normas indican que los alumnos del 1° grado pasen al 2do. Grado aún así no hayan alcanzado las competencias necesarias. En otros grados muchos alumnos pasan de año sin estar bien preparados. Esto nos da a entender que la currícula es muy débil”.

Entrevista N° 04

- b) Otro de los sustento fue porque las normas, cuando se emiten salen a destiempo, inclusive cuando la UGEL las reparte lo hace a destiempo y con muy poco tiempo no pueden cumplir lo que dice en ellas. *“Como vamos a cumplir con tan poco tiempo, deben darse en Marzo,,por esta razón no contribuye mucho hacemos lo que podemos”* (Entrevista N° 12)

Entre los que opinaron que no existe ninguna relación, su sustentación fue la siguiente:

- a) Que el problema no radica en las normas, sino en los recursos humanos, en la capacidad de los profesores para el desarrollo de su labor docente, en la capacidad de los padres de familia, para brindar apoyo a sus hijos. Depende también, del sistema educativo con sus escasos recursos, de los bajos sueldos, del desorden burocrático, etc.

“El mejoramiento de la calidad de la educación no depende de las normas que se den sino de las capacidades de las personas. Por ejemplo para los Padres de Familia se hacen tantas normas,

reglamento, pero cuando no hay capacidad de las personas no funciona, puede haber un buen reglamento pero la sociedad no está capacitada para aplicarla”.

Entrevista N° 10

- b) Que en las normas no se pone énfasis en mejorar el conocimiento, el aprendizaje y el desarrollo de los alumnos.
- c) Que no existe una política educativa a largo plazo, debiendo ser lo contrario, porque el producto de la labor docente, que es el alumno, es a largo plazo.

Concluyendo esta parte podríamos decir que los directores perciben las normas de gestión como que no contribuye al mejoramiento de la calidad educativa, por un lado porque la calidad educativa no depende de normas, sino de las capacidades de las personas y de las políticas a largo plazo y por el otro lado porque en su redacción si bien existe cierta direccionalidad al mejoramiento de la calidad de los aprendizajes, ésta no se cumple porque no se adecua a la realidad de cada lugar del Perú. Coincidentemente, con estas percepciones, Batanaz (1998), citando a Max Weber, nos dice que las leyes garantizan el ejercicio racional de la actividad humana, pero que no tiene como misión influir directamente en la eficiencia, eficacia y la creatividad de los individuos y las organizaciones.

Pero, si consideramos no solo la influencia directa de las normas sino también aspectos indirectos y finalidades, podremos decir que las normas sí contribuyen al mejoramiento de la calidad de los aprendizajes, tal como lo expresamos en la definición elaborada en el marco teórico:

“Las normas de gestión educativa son directrices o prescripciones que emana el Estado, basado en los hechos correspondientes al sector educativo, para regular las acciones de los gestores de la educación, o directores escolares, y crear condiciones que favorezcan a una buena conducción de los centros educativos, con la finalidad de mejorar los aprendizajes de los estudiantes”.

Estrategias activas y pasivas en la difusión de las normas

Es importante resaltar la forma cómo los integrantes de la comunidad educativa conocen las norma, porque de la difusión que se haga de ella dependerá el efecto que tenga en los integrantes de la institución educativa (Alvarado 1999).

En tal sentido, podemos decir que todos los directores entrevistados se preocupan por difundirlas las normas a sus docente, usando dos tipos de estrategias:

Una estrategia es **activa y de participación** con el personal del centro educativo, donde la analizan y discuten.

“ Convoco a una asamblea general fuera del horario de clases, se da lectura y si hay alguna duda dialogamos al respecto y esto queda sentado en acta y firman todos, porque cualquier momento vaya a ocurrir algo y digan yo no sabía, ignoraba todo”

Entrevista N° 06

Es también, importante mencionar que si los directores se preocupan por difundir la norma es con la finalidad de no ser cuestionados posteriormente por sus docentes, cuando ellos se ven envueltos en acciones que conllevan a errores o faltas administrativas, por desconocimiento.

Dentro de esta estrategia, también hay directores que además del análisis de las normas, en la reunión de profesores, permiten que los docentes opinen respecto a ella y mencionen estar de acuerdo o en desacuerdo con la norma, pero también expresan no poder hacer nada, porque ellos no tienen facultades para realizar modificaciones, porque éstas solo pueden hacerlas a nivel del Ministerio de Educación.

“Generalmente llegan tardíamente, pero cuando nos llegan reunimos a los docentes les damos a conocer, inclusive le pedimos su opinión si están de acuerdo o no o en que hay que modificar....., pero nos vemos atados de manos y no podemos hacer nada porque las modificaciones vienen de arriba”

Entrevista N° 13

La otra estrategia de difusión usada por los directores es **pasiva**, y la realizan a través de una comunicación escrita, la cual debe ser leída en forma individual por el docente, no existiendo un análisis más profundo de la misma. Y el conocimiento de la misma está supeditado al mayor o menor grado de interés del docente.

Podríamos concluir diciendo que los directores que usan, generalmente la estrategia pasiva, son los que dirigen colegios con mayor población escolar y de docentes, debido a la mayor dificultad que tienen para convocar a gran número de personas y disponer de tiempo especial para estas acciones.

“El mecanismo es el siguiente: recibida la norma se le pasa al subdirector para que le saque fotocopia y lo publique en un lugar visible del colegio para que todos los vean y los profesores que quieren le sacan una copia”.

Entrevista N° 11

Consideramos que una estrategia de difusión de la norma de carácter activa y de participación es mucho más eficaz que una pasiva, porque la activa no solo le permite al docente informarse, sino también emitir opinión respecto a ella y tener la oportunidad de aclarar algunas dudas que tenga referente a la norma. Le premitirá además hacer un aprendizaje compartido con sus demás colegas.

Pero, lo importante para nuestra investigación es haber conocido a través de la entrevista con los directores, que si bien difunden la norma en sus escuelas a sus profesores, esto lo hacen por obligación, más que por convicción, para que nadie les reproche posteriormente la falta de información o para que sus profesores sepan que es lo que tienen que acatar. Además también, algunos reconocen aplicar las partes de las normas que les compete o favorece, pero también reconocen no poder hacer nada frente a alguna norma que no compatibiliza con su realidad, porque las normas vienen de arriba.

2.3. *Las Normas educativas: aplicación, redacción actual y futura.*

Aplicación de las normas actuales de gestión por los directores de los centros educativos.

En el aspecto de aplicación de las normas actuales de gestión, podemos decir que todos los directores aplican las normas emitidas por el Ministerio de Educación, unos en mayor grado que otros, pero la diferencia se encuentra en la forma como son aplicadas y en ello encontramos dos posiciones bien marcadas.

Los directores para los cuales la norma es algo rígido y no puede ser cuestionada por ningún motivo, que las aplican tal como están, se ciñen al

pie de la letra. Pero además se percibe en ellos temor a la norma porque consideran que si no cumplen con la norma pueden cometer errores que le conlleve a problemas posteriores en su gestión o ganarse procesos administrativos.

“Hasta el momento las estoy aplicando tal como vienen” (Entrevista N° 7), *“ Tratamos en lo posible de aplicarlas para no tener problemas de gestión”* (Entrevista N° 8).

Otro grupo de directores manifestaron que las normas son aplicadas por ellos, pero con flexibilidad, porque no se adecuan a su realidad, por la existencia de factores limitantes que no permiten cumplir a cabalidad lo que está normado, porque no se cuenta con el asesoramiento necesario para aplicar las normas, porque hay normas que no son muy relevantes para los docentes, entonces no se tienen que aplicar.

“Sí, pero no todas en realidad, porque se busca lo más útil para nuestra trabajo. El problema también se da porque no tenemos quien nos oriente, los de la UGEL nos dan la norma pero no nos dice como debemos aplicarlo muchas veces tenemos que pagar a otras personas para que nos digan cómo debemos hacer tal o cual cosa”.

Entrevista N° 13

“Se aplica con flexibilidad, por ejemplo la 1073 si la aplicara tal cual dice sería cruel como algunos directores lo han hecho, al contrario yo oriento al maestro, le hago ver sus defectos y le invoco a corregir esos defectos que tiene, se le da una nueva oportunidad”.

Entrevista N° 5

Podemos decir, que la aplicación de la norma está muy vinculada al conocimiento que tienen de ella, o la interpretación que hagan de ella. Tomando a Torres (2001), la interpretación de expresiones busca muchas veces significados no convencionales o extra lingüísticos, que hace que pensemos que una cosa es lo que dice la ley y otra es los que en el fondo quiere decir.

Por lo tanto, los directores al no conocer bien las normas, no contar con conocimientos previos legales, normativos, están sujetos por estas formas de interpretación de las normas, que hace alusión Torres (2001). Y entonces, aplican las normas de acuerdo a su interpretación connotativa, buscando otros significados, de acuerdo a sus propias percepciones o experiencias

Según, Alvarado (1999) otro de los aspectos de tener en cuenta al aplicar una norma es la racionalidad, la cual se refiere a que frente a una situación de difícil comprensión se debe acudir al contexto, a la razón de ser de la norma, a lo que se denomina el espíritu de la norma y eso muchas veces no está explícito en ella. Esto en cierta medida estaría avalando la posición de los entrevistados cuando hablan de flexibilidad de la norma, pero solo frente a su aplicación en aspectos relacionados a la dificultad en su comprensión.

Redacción actual de las normas

En cuanto a la opinión de cómo se redactan las normas a nivel nacional, un grupo bastante significativo, manifestaron que las normas son centralistas y que no se adecuan a la realidad de todos los centros educativos. *“Las normas son hechas desde un escritorio y desde ahí no se puede conocer la realidad (Entrevista N° 13).*

“Las normas son centralistas, son para la zona de Lima, no para todo el país porque las realidades son diferentes y no se puede meter en una sola norma para todas las regiones. Porque a veces no se entienden bien, tenemos que asesorarnos, investigar para ver como va a ser su aplicación, como la de emergencia que no tiene ni pies ni cabeza a esta altura”.

Entrevista N° 12

Un porcentaje menor manifestó que las normas crean confusión porque rápidamente cambian, las modifican.

“En el DS 07 se crea el Consejo Escolar Consultivo, al siguiente año aparece la RM 168 y el Consejo Escolar lo vuelven obligatorio, después el siguiente año le cambian de nombre por Consejo Educativo Institucional, sin haber estado bien identificados con uno, le modifican, eso origina confusiones.

Entrevista N° 6

Otro porcentaje pequeño de directores manifestaron que eran contradictorias e incoherentes, por la jerarquía de la norma, por ejemplo el DS 07 es una norma de mayor jerarquía que la RM 168 y en el DS 07 el Consejo Escolar consultivo no es obligatorio, pero en la RM 168 aparece como obligatorio, ahí se crea la contradicción, porque prevalece la de mayor jerarquía a pesar que la de menor jerarquía haya salido un año después.

Entonces no se sabe que hacer, tenemos que ver la jerarquía de las normas y esto también es un problema porque ahora le dan más peso a una directiva que un Decreto Supremo y eso no es así.

Entrevista N° 9

Al respecto, Alvarado (1999) nos confirma lo que este grupo de directores han manifestado de la jerarquía de las normas. Ante una contradicción prevalece la norma de mayor jerarquía.

Sólo dos directores manifestaron que las normas son claras, que dan buenas pautas, pero que lo importante es saberlas interpretar, hacer un discernimiento, análisis profundo de ellas y ver cuales son las convenientes para el centro educativo y cual no tiene que ser considerada.

La falta de claridad de las normas se puede deber a la clasificación de normas que hacen Alchourròn y Bulygin, citados por Rubio (1999): norma prescripción, norma comunicación y norma sentido. Nos encontramos frente a

directores donde la norma comunicación no ha funcionado adecuadamente, pudiendo deberse a que el autor de la misma no se expresó bien o puede ser que el destinatario haya entendido equivocadamente.

Una de las normas que se vuelve a mencionar, reiterativamente en esta parte es la RM 1073, y es considerada como una norma injusta y anticonstitucional, que perjudica notablemente al maestro porque no ha sido redactada con criterio de equidad.

“la 1073, es una norma incompleta y anticonstitucional Porque basta que un alumno diga el profesor me castigo y el padre denuncia inmediatamente el profesor es depositado en la UGEL”

Entrevista N° 2

La mayoría de los directores no están de acuerdo con la forma como se redactan las normas, porque en primer lugar no se ajustan a su realidad, les crea confusión y se contradicen. Aunque los dos que manifestaron que eran claras, pusieron una acepción de tener que adecuarlas a la realidad o tomar de la norma solo lo que es bueno para su centro educativo y cuál no conviene para su institución.

De acuerdo a la teoría presentada por Alvarado (1999) la elaboración de las normas es responsabilidad de los funcionarios del Estado, sea en el nivel superior donde están las Leyes y Decretos Supremos o en el nivel inferior

donde están las Resoluciones Ministerial. Asimismo no dice que para elaborar normas se requiere de algunas condiciones de los responsables, como por ejemplo tener un marco normativo legal amplio, un nivel de creatividad suficiente para mejorar o innovar las normas existentes y utilizar un lenguaje adecuado y una redacción lógica.

Frente a las respuestas emitidas por los entrevistados y lo presentado por la teoría podríamos aseverar que las normas que se están elaborando no están cumpliendo con las condiciones necesarias para que sean bien elaboradas y conlleven a un buen entendimiento y adecuación a todas las realidades.

Nos preguntamos ¿no será que las personas que actualmente elaboran las normas, sean las del poder Legislativo, Ejecutivo o los de las instancias menores, no cumplen con los requisitos necesarios para esa gran responsabilidad?

Redacción de las normas a futuro.-

La opinión de los directores sobre este tema fue diversa, pero existiendo un común denominador en todas ellas, el cual es que las normas no sean emitidas únicamente por el Ministerio de Educación, desde la sede central, sino que exista participación de diferentes agentes educativos en su elaboración y

tomando en cuenta las diferentes realidades del país. Con esta común afirmación, los entrevistados se refieren específicamente a las normas elaboradas en el nivel inferior (Alvarado 1999).

A continuación presentamos un cuadro donde se ha categorizado la opinión de los directores en este tema.

Cuadro N° 7

OPINIÓN DE LOS DIRECTORES SOBRE CÓMO DEBERÍAN REDACTARSE LAS NORMAS PARA MEJORAR SU GESTIÓN

N° DE DIRECTORES	OPINIÓN
------------------	---------

06	Se debe realizar una consulta a nivel nacional a todos los involucrados en todos los estamentos educativos, para que esas normas vayan de acuerdo a las diferentes realidades que tiene el país.
06	Deben ser claras, precisas y flexibles, pero debe elaborarse con la participación de representantes de los diferentes estamentos.
03	Debe existir una política educativa nacional y cada región debe elaborar en base a esa política sus propias normas educativas.
02	Las regiones deben elaborar sus propias normas de acuerdo a sus realidades, inclusive podrían emitirse normas para centros educativos rurales, de la costa, sierra y selva, consultando a las bases.

Estos resultados, nos traen a reflexionar los siguiente: Teniendo actualmente en el país leyes descentralizadoras en todos los sectores y encontrándonos en un proceso de aplicación de esas leyes, surge la necesidad en los pueblos de participar activamente en la elaboración de sus propias normas de gestión. Es por esta razón, quizás que la mayoría de nuestros entrevistados están a favor de una dación de normas más cercana a ellos, como por ejemplo a nivel de región, y con participación de los directamente involucrados en el asunto.

Pero, con esto se corre el riesgo de perder la unidad del país y los objetivos comunes de Estado, de tener cada región normas propias. Podríamos convertir

al Perú en varios países. Tampoco se puede dejar a que grupos minoritarios reglamenten su accionar porque cada cual buscaría su propio interés (Enciclopedia Libre Universal en Español 2003)

Pero esta opinión de los entrevistados no es tan descabellada si consideramos los niveles que menciona Alvarado (1999). Sería muy conveniente la existencia de normas a nivel regional, pero en el nivel inferior de elaboración (Resoluciones Ministeriales, Resoluciones Directorales, etc.); manteniendo siempre las del nivel superior (La Constitución y las Leyes) igual para todo el país, que sirvan de base para las del nivel inferior.

Sean las normas regionales o nacionales es importante, también, no dejar de tener en cuenta las condiciones que requieren los responsables de elaborar las normas, para que esas normas sean comprendidas, bien aplicadas y aceptadas por los que están involucradas en ellas.

2.4. *Normas internas de gestión del Centro Educativo.*

Elaboración de las normas internas.-

Con respecto a la pregunta si el centro educativo elabora normas internas, la respuesta de todos los entrevistados fue sí.

Pero cuando se les pregunta cuáles son las normas que elaboran las respuestas fueron las siguientes, las cuales para visualizar mejor el resultado se ha colocado en un cuadro:

Cuadro N° 8

**ELABORACIÓN DE NORMAS INTERNAS DE GESTIÓN
EDUCATIVA**

N° DE DIRECTORES	NORMAS INTERNAS DE GESTIÓN ELABORADAS EN EL CENTRO EDUCATIVO
11	Reglamento Interno
02	Reglamento Interno y directivas
02	Reglamento Interno, Proyecto Educativo Institucional y Plan Trabajo
02	Reglamento Interno y Plan Anual de Trabajo.

Cuadro N° 9

**NÚMERO DE DIRECTORES EN RELACIÓN A LAS NORMAS
INTERNAS Y/O DOCUMENTOS ELABORADOS**

N° DE DIRECTORES ENTREVISTADOS	N° DE DIRECTORES QUE CUENTAN CON INSTRUMENTOS	DOCUMENTOS DE GESTIÓN/ NORMAS INTERNAS

	DE GESTIÓN	
17	08	Proyecto Educativo Institucional (PEI)
17	12	Plan Anual de Trabajo (PAT)
17	13	Reglamento Interno (RI)

preciando el cuadro N° 9 podemos afirmar que todos los directores consideran al Reglamento Interno del centro Educativo como norma interna de gestión, no sucediendo lo mismo con los otros documentos de gestión del colegio, como por ejemplo: el Plan Anual de Trabajo que sólo 04 directores lo incluyen y el Proyecto Educativo Institucional sólo 02 directores lo consideran.

Comparando la afirmación anterior con el cuadro N° 8, se podría afirmar que todos los centros educativos cuentan con Reglamento Interno y una buena cantidad de ellos cuentan con Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual de Trabajo, pero cuando se les hace la pregunta, a los directores, sobre cuáles son las normas internas de gestión que ellos elaboran, la mayoría de los directores no consideran al PEI y al PAT como norma interna de gestión.

En tal sentido, se puede afirmar que el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Anual de Trabajo son considerados por los directores, más como instrumentos de gestión, que como normas internas de gestión.

Procedimientos que se usan para elaborar las normas internas.-

La mayoría de los directores menciona que las normas internas se elaboran en el mes de marzo por comisiones o equipos de trabajo. Esos equipos en la mayoría de los casos está conformado por profesores y en algunos otros, se incluyen a los padres de familia y alumnos. Después la comisión presenta su anteproyecto y es debatido en asamblea general de docentes.

“Sí, nuestro reglamento interno, hay una comisión y esa es la encargada de revisarlo, luego en una asamblea se lee y si están de acuerdo se aprueba. En la asamblea participan además de los profesores, los alumnos y los padres, aunque los padres no asisten mucho”.

Entrevista N° 7

Un grupo de los entrevistados manifestaron además, que el Reglamento Interno se actualiza cada año tomando en cuenta el del año anterior. Esto se hace con todo el personal del colegio y padres de familia.

Los dos directores que mencionaron que elaboraban directivas (cuadro n° 8) mencionaron que éstas son elaboradas en cualquier época del año y se hacen con la finalidad de corregir problemas que se presentan en el centro

educativo, especialmente para actos de indisciplina de los alumnos o padres.

También se hacen tomando el consenso de profesores y padres de familia.

Es importante reconocer que todos los directores de los centros educativos entrevistados manifiestan utilizar la participación y el consenso para la elaboración de las normas internas de gestión, especialmente si consideramos solo el Reglamento Interno. Pero si estas afirmaciones las contrastamos con los directores que entregaron su reglamento interno en el momento de la entrevista podremos decir que sólo 13 directores cuentan con Reglamento Interno. Y si contrastamos con los 13 Reglamentos Internos, sólo 7 de ellos se aprecia o indica la participación de los diferentes agentes de la comunidad educativa “*Estando a lo opinado por el Consejo Escolar Consultivo y la Dirección del Plantel.*”(Documento N° 3). Lo que implica que en 10 directores no se ha podido identificar claramente como se han elaborado las normas internas de gestión de su Institución Educativa.

Nos preguntamos ¿qué pasó con los seis directores que opinaban sobre la participación en la elaboración de las normas internas y qué pasó con los cuatro directores que no cuentan con Reglamento Interno?.

Las normas internas están basadas en las normas externas.-

Al respecto Pinedo (1998) nos manifiesta que la Política Educativa comprende normas que orientan la acción educativa en todo el país, éstas son las llamadas normas externas, por nosotros; las cuales, nos dice Batanaz (1998), son por donde ellas penetra el Estado en todas las Instituciones Educativas. Por lo tanto, las normas internas deben estar basadas en las normas externas emanadas por instancias superiores, que pertenecen específicamente al sector educación o tienen relación con este sector. Entre las respuestas dadas por los directores entrevistados tenemos las siguientes:

- a) Que se basan en la Ley del Profesorado, la Ley General de Educación, los Decretos Supremos N° 02, 03,04; que reglamentan los niveles de educación inicial, primaria y secundaria – Estos Decretos Supremos quedarán derogados a partir de la publicación de la Reglamentación de la Nueva Ley de Educación -, la Constitución Política del Perú y las normas vigentes emanadas por el Ministerio de Educación.
- b) Otro grupo también hacen mención a la RM 168, el DS 007, el DS 016 de APAFA y el Código del Niño y del Adolescente.
- c) Un entrevistado hizo alusión a la RM 310 y el DL 276 – Esta Ley se refiere a la Ley de Bases de la Carrera Administrativa, que no es materia de nuestra investigación.

- d) El director de un colegio católico mencionó basarse en el reglamento de colegios católicos y las normas del Ministerio de Educación.
- e) Solo un director menciona que lo hacen los docentes y que ellos aplican su criterio personal, al mencionar esto lo hizo con cierto sarcasmo.

“Los profesores se basan en su criterio personal, cuando me reúno con ellos tengo que estar diciéndoles, la norma dice esto. Si les digo antes me gano problemas con ellos, tengo que dejarlos que hagan a su criterio, pero al final les muestro las normas”.

Entrevista N° 11

Frente a las manifestaciones de los directores en la entrevista tenemos el análisis de los documentos de los Proyectos Educativos Institucionales, Planes Anuales de Trabajo y los Reglamentos Internos de las Instituciones Educativas a la que pertenecen los directores entrevistados, obteniendo los siguientes resultados.

Los **Proyectos Educativos institucionales**, toman como base legal la Ley de Educación 23384, a pesar de, a la fecha, haber sido derogada por la Nueva Ley de Educación 28044. También, algunos mencionan la Ley del Profesorado 24029, los Reglamentos de Educación Inicial, Primaria y Secundaria. Unos cuantos mencionan el DS 07-2001, la RM 168-2002 y sólo uno menciona, además, la RM 0310-2003.

Hay Planes de Trabajo que se basan en la RM 016 del año 1996 (documentos Nro. 2 y 13) dicha norma fue derogada por el DS 007 en el año 2001.

Sólo tres reglamentos internos indican su base legal y éstas son el DS 007-2001, la RM168-2002 y sólo uno menciona, además la RM 0310-2003.

Al respecto podemos decir que a pesar de conocer, los directores, en qué deben basar sus normas internas de gestión, no las aplican, esto se aprecia en los documentos que elaboran. La mayoría ha utilizado normas que han sido derogadas, esto nos demuestra que si bien elaboraron las normas internas hace buen tiempo, ahí se quedaron no han sido actualizadas. Pudiendo deberse a la falta de conocimiento de las nuevas normas o también a la desidia de actualizar sus normas internas.

Traducción en las actuales normas de gestión en las normas internas del centro educativo.-

Con respecto a la pregunta cómo se traducen las normas actuales de gestión educativa en el Reglamento Interno, Plan Anual de Trabajo y Proyecto Educativo Institucional del centro educativo, los entrevistados respondieron de la siguiente forma:

Un grupo mencionó que toma las normas actuales de gestión emanadas por el Ministerio de Educación, para elaborar sus documentos internos, pero esto lo hemos comprobado en el anterior apartado que no es así, debido a que en la mayoría de sus documentos han tomado normas obsoletas y ya derogadas.

Otro grupo, también menciona que las normas actuales las van adecuando a su realidad, y dentro de este grupo, unos mencionaron que sólo toman los aspectos que son útiles para su centro educativo. Con estas afirmaciones volvemos a ingresar al tema de la validez en cuanto a la posibilidad de adecuación de las normas, donde consideramos posible esta adecuación ante la no claridad de las expresiones.

También existen los directores pegados a la letra que manifiestan aplicar las normas exactamente como están en las normas, sin transgredir ningún artículo.

En el tema anterior, donde encontramos a un director que mencionó que las normas internas son elaboradas por los docentes, en forma sarcásticamente, ahora manifiesta la no-traducción de las normas externas en las internas por inviabilidad y elaboración criterial.

“Las normas no siempre están traducidas en los documentos del CE, porque por un lado las normas no son viables y por el otro lo

elaboran los docentes por comisiones entonces como ya le expliqué...”.

Entrevista N° 11

Al realizar el análisis de los documentos como el Proyecto Educativo Institucional, PEI; el Plan Anual de Trabajo, PAT; y el Reglamento Interno, hemos encontrado aspectos interesantes que nos permite saber que los directores no traducen las actuales normas de gestión en sus normas internas. Entre esos aspectos tenemos:

- a) Considera las funciones del Director basado en la RM 016-96, esta Resolución ha quedado derogada automáticamente, en el año 2001, con el DS 007.
- b) Algunos Planes Anuales de Trabajo corresponden al año 2001 y al 2002. Lo que significa que esos PAT están desactualizados y que el centro educativo no cuentan con el del presente año, 2003.
- c) De igual manera, en cuanto al funcionamiento administrativo y pedagógico todos los reglamentos internos lo contempla, pero no van totalmente de acuerdo a las normas últimas vigentes, debido a que contemplan funciones expresadas en normas que han sido derogadas.

- d) Los Reglamentos Internos analizados, en la mayoría de los casos tienen una vigencia de un año, el 2003 y otros tienen vigencia para dos años (2002-2003 y 2003-2004). La norma última contempla una vigencia de hasta dos años.
- e) No hay relación entre lo emanado por las normas actuales y lo propuesto en los colegios, por ejemplo:
- Se ha considerado un organigrama para el centro educativo en forma vertical, los alumnos están por debajo de todos los demás agentes educativos.
 - Los Reglamentos Internos y los demás documentos de gestión como el PEI y PAT no son puestos a consideración de la opinión del **Consejo Educativo Institucional** antes de su aprobación, como lo indica la norma.
 - Son pocos los reglamentos internos que consideran la participación de la comunidad educativa en su elaboración.

En cuanto a los aspectos coincidentes con las normas actuales hemos encontrado:

- a) En cuanto al funcionamiento organizacional del centro educativo en los reglamentos internos están especificados, porque se detallan las funciones de

todos los órganos y miembros que integran la comunidad educativa: Director, sub director, coordinadores, docentes, auxiliares de educación, personal administrativo, de servicio, padres de familia y alumnos. Pero en pocos casos se ha considerado al Consejo Educativo Institucional.

- b) las funciones del Director que se detallan en la RM 168, si están contemplados en los Reglamentos Internos analizados, pero con ciertas variantes que no tergiversan el sentido de lo que expresa la norma.

Es importante señalar que estos aspectos coincidentes con la organización del centro educativo y las funciones del director, son aspectos que a través de los años siempre han sido incorporados en los reglamentos internos de los centros educativos, en lo que ha habido variación es en las funciones de los actores educativos, siendo actualmente funciones que incluyen aspectos de participación, democracia y autonomía.

Y en este caso, podemos observar que los documentos analizados, específicamente en el Reglamento Interno, en las funciones de los directores son copiadas literalmente, incluyendo los aspectos de participación, democracia y autonomía en la gestión, tal como las normas lo señalan. Pero, en el caso de las funciones de los demás actores educativos (en las normas actuales no las incluye), si bien en los Reglamentos Internos analizados los considera, no incluye estos nuevos aspectos relacionados con la democracia, la participación y la autonomía en las instituciones educativas. Muy por el contrario apreciamos

expresiones como: El “*Sub director depende del Director del Centro Educativo*”(Documento N° 1), también se puede apreciar que los distintos actores educativos de la escuela, tienen deberes, pero en ellos se aprecia la tendencia a cumplir lo que dice la norma, pero sin libertad a opinar, decidir y participar democráticamente en la gestión del centro educativo.

Contrastando las entrevistas a los directores con los documentos analizados llegamos a la siguiente conclusión:

- a) Tomando la clasificación de Alvarado (1999), sobre la traducción de las normas, diremos que las instituciones educativas, cuyos directores hemos entrevistado, traducen literalmente solo algunos aspectos que se contemplan en las normas emanadas por el Ministerio de Educación, como por ejemplo las funciones de los directores. En los otros aspectos contemplados en sus normas internas, no se aprecia una traducción literal, analógica, ni lógica, sobre todo en los aspectos esenciales de las normas actuales, tales como democracia, participación, autonomía y descentralización, que deberían verse reflejados en otros aspectos y actores de la Institución Educativa. Estos aspectos, aunque las normas actuales no lo dicen literalmente dentro de las funciones de los demás actores educativos, si se manifiestan dentro de los Lineamientos de Política Educativa. Como dijera Pinedo (1998) “*La Política Educativa comprende las directrices generales que han de orientar la acción educativa en nuestro país*” .

b) No existe concordancia entre lo que manifiestan los directivos en las entrevistas, y lo que sus normas internas reflejan. Los directores no actualizan sus normas internas, pareciera que sus normas fueron elaboradas hace varios años atrás y solo le cambiaron la fecha al documento, para que pareciera actualizado. Entonces, surge la pregunta: ¿Por qué los directores manifiestan en sus entrevistas que traducen y se basan en las normas actuales de gestión educativa, para elaborar sus normas internas; cuando no es así? ¿No será que los directores desconocen la forma como traducir las actuales normas de gestión en sus normas internas, pero se sienten mal al manifestarlo, y además se sienten en la obligación de conocerlo? ¿No será que los directores requieren mayor apoyo y capacitación en la traducción de las normas de gestión?

2.5. Percepciones de los directores sobre las actuales normas de gestión emanadas por el Ministerio de Educación y las actuales normas internas elaboradas por el centro educativo.

En esta parte, dando libertad al entrevistado, se solicitó opiniones y sugerencias tratando de escarbar aún más las percepciones de los directores de los centros educativos, tratando de corroborar lo mencionado anteriormente, por ellos

mismos o buscar nuevos detalles que no habían sido mencionados. Estas respuesta las hemos clasificado de la siguiente manera:

- a) Normas actuales de gestión generales y contradictorias.- Las normas son consideradas muy generales, contradictorias con otras normas por la existencia de muchos vacíos, que los directores aprecian en ellas. Lo cual preocupa mucho a los directores. En este sentido los directores reclaman una norma más específica, que cubra todos los vacíos que encuentran y que no se contradigan con otras de mayor jerarquía. En cuanto a la contradicción de normas, esto ha venido sucediendo debido a la existencia de normas de menor jerarquía que la Ley de Educación anterior, la cual era ya obsoleta, y no respondía a los lineamientos de política actual del país y a la propia realidad. De igual manera, hay un malestar del director sobre lo tardíamente que le llegan las normas.

“A veces las normas son muy generales, por ejemplo en la 1073 no podemos generalizar un acoso sexual, una violación, un intento de violación con una llamada de atención simple que el profesor le hace a los alumnos, el profesor ya no tiene en que ampararse, ni tampoco como ejercer su autoridad y con esto los alumnos al saber que no se les puede ni llamar la atención, quieren hacer los que les da la gana, porque estos muchos vienen de hogares sin formación de valores”.

Entrevista N° 04

“El equipo que elabora las normas debe ser bastante competente, porque en ciertos casos se ha visto bastante incoherencia, porque cuando la hemos analizado a nivel de docentes a veces no coincide una norma con otra.”.

Entrevista N° 08

- b) Elaboración de normas en forma participativa y democrática, solucionadora de problemas.- Los directores reclaman su participación democrática en la elaboración de las normas a nivel nacional, por consulta a nivel de región o de país. Consideran que de esta manera las normas se ajustarán a su realidad y darán solución a los problemas presentados.

“Las normas nos permiten manejar, conducir la institución, pero considero que deben de partir de abajo hacia arriba, buscando que cada centro educativo tenga participación en función de cómo es su realidad. Porque actualmente las normas no se ajustan a la realidad, pero es una esperanza, una lucha constante que alguna vez esperamos sea escuchada nuestras opiniones”.

Entrevista N° 17

“La norma debe afrontar el problema y que el problema no lo digan desde un escritorio, ni un burócrata de la UGEL, sino que bajen a los colegios...”

Entrevista N° 11

- c) Capacitación en la aplicación de las normas de gestión educativa.- Los directores reclaman capacitación para ellos, para los profesores y para los miembros de las APAFAs, en los aspectos normativos relacionados al sector educativo, consideran que de esta manera no cometerán errores. De igual manera con los padres de familia. Se aprecia la existencia de cierto temor cuando se trata de la participación de los padres de familia. *“para que los*

padres de familia conozcan bien sus funciones y no estén entrometiéndose, en lo que no les corresponde” (Entrevista N° 06).

“Que se capacite a los profesores en la normatividad porque lamentablemente en esta provincia no hay capacitaciones entonces los profesores creen que uno es un abusivo y lo único que está haciendo es aplicar la norma”

Entrevista N° 12

- d) Otro de los aspectos mencionados insistentemente por los directores es sobre la UGEL, la cual no cumple la labor que le corresponde de monitorear, asesorar, y orientar a los centros educativos, en cuanto a las normas de gestión; por el contrario aplica sanciones si los directores se equivocan. Esta tensión observada entre los directores y la UGEL se vuelve a apreciar en esta parte de las entrevistas.

“No hay una supervisión, monitoreo, asesoramiento de parte de la UGEL, lamentablemente los directores y especialistas de la UGEL asumen el cargo por cuestiones políticas y no contribuyen no apoyan en nada a los directores, por el contrario existe mucha fiscalización, incluso un ensañamiento, por ejemplo cuando nosotros enviamos la propuesta de una profesor pedagoga con estudios técnicos y en segundo puesto a una que era técnica, la UGEL le dio prioridad a la técnica, y yo me gané un proceso administrativo que terminó con una amonestación”.

Entrevista N° 03

- e) Coherencia entre las normas internas y las normas externas.- Sólo uno de los directores entrevistados sugirió que debe existir coherencia entre las normas

que emite el Ministerio de Educación y las normas que se elaboran en los centros educativos. Esta respuesta creemos que es muy importante porque en cierta medida está dando validez a la afirmación que hicieramos en el punto referido a traducción de las normas, donde indicamos que los directores no traducen todas las normas externas en sus normas Internas.

“Necesariamente tenemos que tener una adecuada coordinación entre las normas legales y las que elaboramos nosotros, tiene que haber como se dice un respeto, no podemos transgredir esos documentos, tenemos que trabajar en concordancia a fin de no causar contradicciones en nuestras labores”

Entrevista N° 15

Concluyendo esta parte podemos indicar que en cierta forma esta pregunta ha servido para dar mayor validez a las afirmaciones referidas a lo largo de la interpretación de los resultados. Pero además han surgido algunas reflexiones, importantes que consideramos exponerlas en la presente investigación:

- a) La participación que reclaman los directores en la elaboración de normas a nivel nacional no la mantienen cuando se trata de la participación de los padres de familia en la gestión del proceso educativo.
- b) ¿Qué está sucediendo con la autonomía que solicitan los directores, en las diferentes respuestas que han dado a lo largo de las entrevistas, si al final solicitan contar con normas más específicas, que no sean generales, que les indiquen lo que deben hacer?

CONCLUSIONES

En las conclusiones, daremos respuesta a las preguntas que nos formulamos al inicio de esta investigación y que se encuentran redactadas en la parte introductoria.

1. Los directores dan muestra de saber cual es su misión, la obligación que tienen de conocer las normas y de analizarla con sus docentes en equipo, pero no todos conocen las normas actuales de gestión educativa, a cabalidad.

2. Los directores conocen que las normas promueven el funcionamiento del Consejo Educativo Institucional, como un medio de participación de la comunidad educativa en la gestión Escolar, pero ellos todavía no han asimilado el verdadero concepto de participación democrática, especialmente cuando se trata de los padres de familia, a quienes no los están tomando en cuenta, por considerarlos sin preparación, conocimientos o como intromisión en su labor..
3. Los directores conocen muy superficialmente que en las normas actuales se promueve la autonomía de los centros educativos y la descentralización educativa.
4. Los directores no perciben que las normas de gestión contribuyen al mejoramiento de la calidad educativa, porque opinan que la calidad educativa no depende de normas, sino de las capacidades de las personas y de las políticas a largo plazo y por otro lado, si bien puede estar redactada en las normas la direccionalidad al mejoramiento de la calidad de los aprendizajes, ésta no se cumple porque no se adecua a la realidad de cada lugar del Perú.
5. Los directores, por la dificultad que encuentran en la comprensión de las normas, las aplican de acuerdo a una interpretación connotativa,

analógica; buscando otros significados, de acuerdo a sus propias percepciones o experiencias.

6. Los directores no traducen las normas actuales de gestión educativa en sus normas internas de gestión.
7. Los directores perciben la importancia de las normas, como una forma para evitarse problemas al gestionar su institución educativa; pero las redactadas actualmente son consideradas muy generales y que algunas se contradicen entre ellas, lo que les produce en vez de soluciones, dificultades en su gestión.
8. Los directores consideran que las normas deben elaborarse, a un nivel mucho más cercano a los que aplican las normas. De esta manera se adecuen más a sus realidades.



RECOMENDACIONES

- 1 . Es responsabilidad del Ministerio de Educación, la emisión de nuevas normas, por lo tanto es también su responsabilidad, lograr que estas normas lleguen en forma clara, precisa y puedan ser conocidas y comprendidas por todos a quienes van dirigidas, por lo tanto se sugiere que incluya en el proceso de emisión de normas, estrategias de difusión de las mismas y capacitación a en todos los niveles de las instancias educativas y a todos los actores involucrados en las mismas.

- 2 Las Instancias de Gestión descentralizadas, como las UGELs, deben ser las primeras en recibir capacitación profunda sobre la normatividad, y que ellos a su vez orienten permanentemente a los directores de las Instituciones Educativas sobre la aplicación de las mismas.

- 3 . A las facultades de Educación de las Universidades del país y los Institutos superiores Pedagógicos, incluir en la currícula de Educación , un curso básico sobre normas de gestión educativa.- interpretación y traducción a las normas internas de los centros educativos. Y de esta manera los futuros docentes y directores con conocimiento del tema, su realidad y experiencia en el desarrollo de su profesión, puedan contribuir a la realización de normas educativas a nivel de institución y de su región.

- 4 . En un proceso de descentralización, por el cual está asumiendo nuestro país, se hace necesario que las normas, también sean descentralizadas, que las regiones empiecen a emitir sus propias normas de gestión, siguiendo naturalmente, los lineamientos de política educativa del país; con la finalidad de no crear una división en el Estado peruano. Pero, para que descentralización normativa se dé es preciso, que se vayan generando capacidades en las autoridades y personas de las diferentes regiones, para que asuman con conocimiento, honestidad y responsabilidad este encargo que les da el proceso de descentralización. De no ser así, no habría mejores resultados.

5 . A las Instituciones Educativas Públicas que tienen la responsabilidad de cumplir las normas emanadas por el Ministerio de Educación u otra Instancia Educativa Descentralizada, es importante que estas normas sean analizadas en conjunto, con la comunidad educativa, pero despojándose de intereses personales, tomando como fin fundamental, de la educación, al estudiante. Al leer e interpretar las normas, hacerlas siempre con un asesoramiento técnico, para los casos en que exista diversidad de criterios, en las Instituciones Educativas.

Si la norma que se está implementando en la Institución Educativa, es incoherente, se contradice con otras normas, dificulta la gestión escolar; es necesario que el director y toda la comunidad educativa, dé a conocer esas dificultades a la Instancia Educativa inmediata superior o de donde provienen las normas y plantear alternativas de solución y corrección.

GLOSARIO DE TERMINOS

Autonomía: Corresponde a la percepción que las personas tienen sobre el grado de independencia y/o libertad que poseen para realizar el trabajo, la forma de solucionar los problemas, el nivel de responsabilidad en la toma de decisiones.

Ciudadano: es aquel que goza de los derechos que la ley le otorga porque posee los medios materiales y culturales que le permiten servirse de los bienes que la sociedad le ofrece.

Comunicación: Se refiere a la percepción que las personas tienen respecto a disponer de la información necesaria, tanto en cantidad y calidad, como en oportunidad, para desempeñar su trabajo y sentirse integrado a la Organización.

Constitución: Es la norma más importante de nuestro ordenamiento jurídico. Además de formar parte del ordenamiento jurídico se encuentra por encima de todas las demás leyes por lo que sus normas no pueden ser invocadas ante los tribunales.

Contexto: Entorno físico o situación histórica, política o socioeconómica en la que se considera un hecho.

Decreto Supremo: Norma dada y aprobada por la más alta instancia del órgano ejecutivo, que es el Presidente de la República. Ocurre sin embargo que se presente también la firma de al menos un ministro de Estado. Rigen desde el día siguiente de su publicación.

Definición Operacional: Especificación de los procedimientos necesarios para la traducción de un concepto en términos medibles, señalando sus dimensiones e indicadores.

Descentralización : Es el proceso que consiste en el mayor nivel de transferencia de la autoridad y responsabilidad funcional, a partir de una Entidad Central hacia entidades con personería jurídica propias sujetas a una política general, pero con autonomía suficiente para la toma de decisiones.

Democratización: Tiene su esencia en la equidad y participación de la sociedad civil, de sus organizaciones intermedias y de las personas mismas.

Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Dimensión : Aspecto integrante o componente de una variable.

Gerente educativo: Profesional que lidera todo el desarrollo institucional tomando decisiones en todos los ámbitos de la organización de la institución, sobre base de un

instrumento técnico que es el proyecto educativo institucional del centro, y que propugna el mejoramiento de la calidad de la educación.

Instancias de Gestión Educativa Descentralizada.- En la nueva Ley de Educación 28044, se denomina así a: Las Instituciones Educativas Públicas, Las Unidades de Gestión Educativa Local, Las Direcciones Regionales de Educación y El Ministerio de Educación.

Legislación Educativa: Es el conjunto de normas emanadas por los poderes del Estado con la finalidad de orientar el funcionamiento del Sistema Educativo en un determinado contexto, como tal debe ser conocido por la comunidad educativa.

Locus de control: Es una teoría que permite definir cómo es percibida la causa de una acción o comportamiento y cómo esta percepción está determinada por la información que el sujeto posee acerca del objeto en cuestión. Así, el locus de control puede ser la creencia que la persona tiene acerca de cómo y dónde se originan los eventos agradables o desagradables que percibe para actuar. Por ello, si un individuo cree que tiene poco control respecto de las retribuciones y sanciones que recibe, no encontrará razón suficiente para modificar su comportamiento, dado que no considera poder influir

Municipalización: Nueva modalidad que tiende a implementar y radicalizar las políticas de descentralización a nivel local.

Motivación laboral y compromiso : Representa el grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, tratan de prosperar, son leales y están comprometidos con su trabajo y la organización.

Nivel de trabajo: Corresponde a la percepción de los empleados acerca del monto de trabajo, la presión por alcanzar metas y objetivos, los tiempos involucrados y las probabilidades de dar cumplimiento a las exigencias de trabajo, dentro de los márgenes prefijados.

Oportunidad de Desarrollo: Representa el grado en que el individuo siente que su trabajo le da la oportunidad para su crecimiento personal, ya que percibe sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas.

Participación: Fórmula más adecuada que combina y armoniza la distribución de poderes entre la comunidad local y la autoridad central.

Política Educativa: Significa el cuerpo de principios, decisiones y acciones pertinentes que orientan el desarrollo de la educación en un periodo de gobierno para el logro de una situación deseable, en concordancia con los postulados de la legislación general y los niveles socioeconómicos y culturales de la sociedad.

Procesos de gestión: Conjunto de acciones de planteamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación necesarios para el eficiente desarrollo de la acción educativa.

Resolución Suprema: Norma dada por uno o más ministros de Estado con la visación aprobatoria del Presidente de la República. Norma de menor rango jerárquico que el Decreto Supremo por la jerarquía de las voluntades que contribuyen a aprobarla. Las resoluciones rigen desde el día en que son expedidas.

Resolución Ministerial: Es una norma aprobada por uno (y eventualmente más de uno) de los ministros de Estado. Formalmente, lleva sólo la firma del ministro, con lo

que tiene un rango inferior a la resolución suprema y al decreto supremo por la jerarquía de voluntades que contribuyen a aprobarla.

Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.



BIBLIOGRAFIA

- Acuerdo Nacional de Gobernabilidad (2000) “*Política Educativa-Plan Institucional*” www.acuerdonacional.gob.pe/
- Albrecht, k. (1996) “*La misión de la empresa*”. Paidós/Empresa. Madrid
- Alvarado, O. (1999). “*Gestión Educativa: Enfoques y Procesos*”. Perú. Fondo de Desarrollo Editorial/ Universidad de Lima.
- Alvarez, L. , Rey, J.M. y Mozo, E. (1995) “*La calidad en España. Los conceptos básicos de la calidad*” . Madrid – España.
- Araujo, M. y Marías, J. (1959). Aristóteles: “*Ética a Nicómano*”. España. Instituto de Estudios Políticos.
- Arias Valencia, M. “*La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones*”
<http://members.fortunecity.es/robertexto/archivo9/triangul.htm>
- Ayzanoa, G. (2002). “*Educación de Calidad con Equidad*”. Perú. Diario La República 23/02/2002.
- Batanaz, L. (1998). “*Organización Escolar: Bases Científicas para el Desarrollo de las Instituciones Educativas*”. España Universidad de Córdoba.
- Barriocanal, L. (2002). “*Regulación de la convivencia y participación del alumnado en Educación Secundaria*”. <http://comunidad-escolar.pntic.mec.es/659/tribuna.html>
- Betancourt, O. (1995). “*Las nuevas propuestas metodológicas: el debate de lo cualitativo y cuantitativo*”. Revista Salud de los Trabajadores: Ponencias. Volumen 3 N° 1. Venezuela.

- Bolívar, A (1999) “*Cómo mejorar los centros educativos*” . Proyecto editorial síntesis educación. España.
- Boyd, V. (1992). “*School context: Bridge or barrier to change*”. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.
- Breilh, J. (1994 “*Nuevos conceptos y técnicas de la investigación*”. Ed. CEAS, Quito, Ecuador.
- Bruner y Goodman (1984) “*Diccionario de las ciencias de la Educación*” Volumen II – Diagonal, Santillana
- Burns, A. (2003) “*Collaborative Action Research for English Language Teacher*”. Reinprinted. Cambridge University Press.
- Calero, M (1999). “*Gestión Educativa: Administración Educativa*”. Lima. Ediciones ABEDUL.
- Calero, M (2001). “*Hacia la Modernización de la Administración Educativa*”. Perú. San Marcos.
- Carlós, L; Telmo, D. (2004) “*Análisis de contenido: su presencia y uso en las Ciencias Sociales*”.
<http://www.fhumyar.unr.edu.ar/carrerasdegrado/cienciasde laeducacion/trabajo de campo2004/telmoyluis.htm>
- Casassus, J. (1998). “*Descentralización de la Gestión a las Escuelas y Calidad de la Educación: ¿Mitos o Realidades?*”. Argentina.
- Casassus, J. (2000). “*Problemas de la gestión educativa en América Latina (La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*”. UNESCO, Orealc. Chile.
- Chávez de Paz, D. (2001) “*Conceptos y técnicas de recolección de datos en la Investigación Jurídico Social*”.
- Choksi, A. (1996). “*Un mundo en cambio y los retos del futuro en el desarrollo del capital humano*” Artículo Revista Agenda Educativa. Nº 04 Segunda Época. Perú. FORO EDUCATIVO.
- Comboni, S y Juárez, JM (1999) “*Introducción a las técnicas de Investigación*”. Editorial Trillas.2da. Edición. México.
- Creswell, J. (1998) “*Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*”. SAGE Publications.

- Cuba, S. (2000). “*La Descentralización educativa: Proceso de Empoderamiento de los actores locales*”. Artículo Revista Avances. Perú. TAREA.
- Delors, J (1996). “*La Educación encierra un tesoro*”: Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. España.
- Deu, D. (2001) “*La realidad, las percepciones y el proceso de toma de decisiones*”. Consejo Supremo de Educación Católica.
<http://www.consudec.org/experiencias.htm>
info@consudec.org.argentina.
- Dezerega, V. (1998). “*Las Conversaciones Gerenciales y la Capacidad para Generar Acción*”. Venezuela.
- Diario El Peruano (2002) “*Ley N° 27783 Orgánica de Bases de la Descentralización*”.
http://200.60.66.50/el_peruanoNL/2002/07/NL20020720.PDF
- Diario El Peruano (2002) “*Ley N° 27795 de Demarcación y Organización Territorial*”.
http://200.60.66.50/el_peruanoNL/2002/07/NL20020725.PDF
- Diario El Peruano (2002) “*Ley N° 27680 de Reforma Constitucional sobre Descentralización*” Capítulo XIV del Título IV
http://200.60.66.50/el_peruanoNL/2002/01/NL20020130.PDF
- Díaz, H. y Sánchez, G. (1997). “*Gestión Educativa*” Perú. FORO EDUCATIVO.
- ERAUT, M. (1994) “*Developing Professional Knowledge and Competence*” London Palmer Press, 1994.
- Farro, F. (1995). “*Gerencia de Centros Educativos: Hacia la Calidad Total*”. Perú. Centro de Proyección Cristiana.
- Feldman, M. (1995) “*Strategies for Interpreting Qualitative Data*”. Sage Publications, INC.
- Fernández, F: “*El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación*”. Revista de la Universidad de Costa Rica. Ciencias Sociales. Junio, Vol. 2, N° 96

- Flores, J. (1992) *“El comportamiento humano en las organizaciones”* Universidad del Pacífico- Lima.
- Foddy, W (1994) *“Constructing Questions for Interviews and Questionnaires: Theory and Practice in Social Research”*. Cambridge University Press.
- Foro Educativo (2000). *“Agenda de Prioridades en Educación: 2000-2005”*. Perú.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (1996). *“How to design and evaluate research in education”*. . (3ra edition). New York, NY: McGraw-Hill.
- Fundación Chile (1995). *“Los Desafíos y tareas de la Educación Chilena al comenzar el Siglo XXI. Informe de la Comisión Nacional para la Modernización de la Educación”*. Chile. Editorial Universitaria.
- Gairín, J. y otros. (1994). *“Manual de Organización de Instituciones Educativas”*. Madrid. Escuela Española S.A.
- Gairín, J. y Darder, P. (1995). *“Organización y Gestión de Centros Educativos”*. Madrid. Praxis.
- Gallegos, J (1999). *“Legislación y Administración Educativa”*. Perú. San Marcos.
- Gallegos, J (2000). *“Política y Descentralización Educativa”*. Perú. San Marcos.
- García, R. (1997). *“Organización Escolar y Gestión de los Centros Educativos”*. España. ALJIBE.
- Gento, S. (1996) *“Instituciones Educativas para la calidad total”*. La Muralla. Madrid.
- Gento, S. (1999). *“Participación en la Gestión Educativa”*. España. Santillana S.A.
- Goldstein, B. (1999). *“Sensación y Percepción”*. México. Internacional Thompson
- Gonzales, Z.(1999) *“Proyecto Filosofía en Español”*
www.filosofia.org/zgo/zgfe2715.htm

- Goodman (1984) “*Diccionario de las ciencias de la Educación*” Volumen II – Diagonal, Santillana
- Guerrero, G. (2001). “*Gestión Educativa: Una Mirada desde la Propuesta del Programa de Perfeccionamiento Fundamental*”. CIDE, PIIÉ. Perú.
- Halliday, J. (1995). “*Educación Gerencialismo y Mercado*”. España. Morata.
- Helfer, G. (1997). “*Gestión Educativa para el Desarrollo Humano*”. Perú.
- Hellriegel, D. y otros (1998). “*Comportamiento Organizacional*”. Texas University. International Thomson Editors.
- Hernández Sampieri, R. y otros: “*Metodología de la Investigación*”. McGraw Hill. México. 3era. Edición.
- Hord, S.M. (1992). “*Facilitative Leadership: The imperative for change*”. Southwest Educational Development Laboratory (SEDL)
- Imbernón, F. y otros (2002). “*La Investigación Educativa como herramienta de formación del profesorado*”. España. Editorial GRAO.
- Iguñiz, M. (1999). “*Descentralización en la Educación*”. Perú. ESAN.
- Iguñiz, M. (2003). “*Hacia una política educativa democrática: Descentralización*”.
<http://www.tarea.org.pe/ASPCCode/Visor.ASP/Code=290>
- Kalinowski, G. (1978). “*Lógica de Normas y Lógica Deóntica*”. Venezuela.
- Kerlinger, F. (1981). “*Planificación de Sistemas Educativos*”. México. Trillas.
- Koontz, H. (1979). “*Curso de Administración Moderna*”. México. McGraw Hill.
- Krippendorff, k (1990) “*Metodología del análisis de contenido. Teoría y práctica*” Barcelona. Paidós ibérica, S.A

- Lankshear, C. y Knobel, M. (2000) “*Problemas asociados con la metodología de la investigación cualitativa*”. Vol. XXII, núm. 87, pp. 6-27.
- Las Voces del País. “*Resultados de la Consulta Nacional de Educación*”.
<http://www.minedu.gob.pe/puertas>
- Lepeley, M. (2001). “*Gestión y Calidad en Educación*”. Chile. McGraw Hill.
- López, F. (1997) “*Los colegios e Institutos deben tener mayores posibilidades de actuación*”
<http://www.map.es/gobierno/muface/v171/educ.htm>
- Lorenzo, M. (1996) “*El director escolar en la estructura organizativa del centro*” en Pérez, M y Torres, M. (Coords.) *Desarrollo Curricular, organizativo y profesional DIEA- Universidad de Jaén*. Jaén.
- Macri, M. (2002) “*Descentralización educativa y autonomía institucional: ¿constituye la descentralización un proceso abierto hacia la autonomía de las escuelas públicas de la ciudad de Buenos Aires?*”.
<http://www.campus-oei.org/revista/deloslectores/242/macri.pdf>
- Malpica, C. (2003). “*La Descentralización de la Educación en el Perú: Aspectos Conceptuales, Marco Normativo del Proceso y Análisis de las experiencias*”. Perú.
- Mantilla, W. (2000). “*Gerencia y Educación. Colombia*”. Colciencias- Universidad Externado de Colombia.
- Martínez Miguélez, M. “*Criterios para la Superación del Debate Metodológico Cuantitativo/Cualitativo*”. Universidad Simón Bolívar.
<http://www.prof.usb.ve/miguelm/superacion debate.htm/73k>
- Martinic, S. (2000). “*Grupos de Interés e Interacciones Comunicativas en las realizaciones sociales en América Latina*”. UNESCO, Orealc. Chile.
- Méndez-Morse, S.E. (1992). “*Leadership Characteristics that facilitate school change*”. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory. [http:// www.sedl.org/change/leadership/html](http://www.sedl.org/change/leadership/html).
- Meuret, D (2004) “*La autonomía de los centros escolares y su regulación*”
<http://www.ince.mec.es/revedu/rev333.htm>

- Miles, M. y Huberman, A: "*Qualitative Data Analysis*". 2da. Edición. SAGE Publications 1994
- Ministerio de Educación. (1982). "*Ley General de Educación N° 23384*". Diario Oficial El Peruano. Perú.
- Ministerio de Educación. (1996). "*Aprueban Normas para la gestión y desarrollo de actividades en los Centros y Programas Educativos*". R.M.N° 016-96-ED. Diario Oficial El Peruano. Perú.
- Ministerio de Educación. (1997). "*Manual del Director*". Lima-Perú. 2da. Edición.
- Ministerio de Educación. (2001). "*Normas para la Gestión Educativa en los Centros Educativos Públicos y Privado*". D.S. N° 007-2001. Diario Oficial El Peruano. Perú.
- Ministerio de Educación. (2001). "*Agenda de la Consulta Nacional de Educación*". Perú. Diario El Comercio.
- Ministerio de Educación. (2002). "*Normas para la Gestión y Desarrollo en los Centros y Programas Educativos*" R.M. N°. 168-2002. Diario Oficial El Peruano. Perú.
- Ministerio de Educación. (2002). "*Lineamientos de Política Educativa 2001-2006*". Suplemento: Educación para la Democracia. Perú.
- Ministerio de Educación. (2003). "*Orientaciones para el Desarrollo de la Actividad Educativas*" R.M. N°. 0310-2003-ED. Diario Oficial El Peruano. Lima-Perú.
- Morgan, G. (1986). "*Imágenes de la Organización*". Canadá. Alfaomega-rama.
- Navarro y Otros. (2000). "*Perspectivas sobre la Reforma Educativa: América Central en el Contexto de políticas de Educación en las Américas*". Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. BID.
- Neisser, U. (1976). "*Psicología Cognoscitiva*". México. Trillas.
- Nunan, D. (2004) "*Research Methods in Language Learning*". Cambridge University Press. 13th printing.

- Paiba, M. (1996). “*Competencias de los Directores de Centros Educativos en el Sistema Administrativo de Personal*”. Perú. Tarea.
- Pango, G. (2003). “*Descentralización*”.
<http://www.foroeducativo.org.pe/ag-presentacion.htm>
- Perez Serrano, G. (1992) “*Los valores en una sociedad multicultural*” en educación intercultural en la perspectiva de la Europa unida X congreso nacional de pedagogía, tomo III.
- Porta, L. Y Silva, M. “*La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa*”
<http://www.uccor.edu.ar/paginas/reduc/porta.pdf>
- Pinedo, D. (1998). “*Administración Educativa para el Cambio*”. Perú. Papiros S.A.
- “*Real Academia de la Lengua Española*”
<http://www.nacioncamba.org/documentos/concepto%20de%20autonomia.htm>
- Rentería, M. (2002). “*Descentralización Educativa*”
[.http://www.207.68.162.250/cgi-bin/getmsg](http://www.207.68.162.250/cgi-bin/getmsg).
- Robbins, S. (1999). “*Comportamiento Organizacional*”. México: Pearson Educación.
- Ross, A. (1971). “*Lógica de las Normas*”. España. Tecnos S.A.
- Rubio, M. (1999). “*El Sistema Jurídico (Introducción al Derecho)*”. Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ruíz, J. (1984). “*La actuación de los Directivos*”. En J. Gairín. *Organización y Gestión de Centros Educativos* (p. 470). España.
- Sabino, C. (1996). “*El Proceso de Investigación*” Colombia Editorial Cometa de Papel.
- Samaja, J. (1991) “*Triangulación metodológica, para una comprensión de la dialéctica de la combinación de métodos*” . V Congreso Latinoamericano de Medicina Social, Mimeo Buenos Aires, Argentina.
- Sander, B. (1995). “*Gestión Educativa en América Latina*”. Argentina. Troquel.

- Segal, L. (1994). “*Soñar la Realidad*”. España. Paidós Ibérica S.A.
- Serra, P. (1995). “*Gestión Municipal en Educación*”. Cuadernos de Educación CIDE. Chile.
- Sherman, R. & Webb, R (1990) “*Qualitative Research in Education: Focus and Methods*”. The Falmer Press. London.
- Smyth, J. (1994) “*Una concepción pedagógica y educativa del liderazgo escolar*”, en Escudero, J.M. y Gonzales, M. Profesores y escuela ¿hacia una reconversión de los centros y la función docente? Ediciones pedagógicas. Madrid
- Stebbins, R. (2001) “*Exploratory Research In The Social Sciences*”. Sage Publications.
- Tamayo y Tamayo, M (1998). “*El proceso de la Investigación Científica*”. (3ª ed.). México. Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Tedesco, J (1994). “*La Reforma Educativa*”. España. Grupo Anaya S.A.
- Torres, C. (2001). “*Gramática y Reglas para Redactar: La Ley Origen de la Corrupción*”. Perú. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Trathemberg, L. (1995). “*Descentralización Educativa*”. *Revista Business Point*. Editora Técnica S.A.
- Trathemberg, L. (1996). “*Paradigmas para la Dirección Escolar Moderna*”. En C. Appenzeller y otros. Gestión Descentralizada de la educación. Perú. COINCIDE.
- Vacilachis, I. (1992) “*Métodos cuantitativos los problemas teórico epidemiológicos*” Centro de América Latina, Buenos Aires, Argentina.
- Verdugo, O. y otros (1992). “*La Descentralización Educativa*”. Perú. TAREA.
- Vexler, I. y otros (2003). “*Tenemos que generar una cultura de descentralización educativa*”.
<http://tarea.org.pe/ASPCode/Visor.ASP?Code=285>
- Wallace, M. (2000) “*Action Research for Language Teachers*” .3rd. printing. Cambridge University Press.

Whitty, G. y otros (1999). *“La Escuela, El Estado y el Mercado: Delegación de Poderes y Elección de Educación”*. España. Morata.

Won, G. (1970). *“Norma y Acción: Una Investigación Lógica”*. España: Tecnos S.A.

ANEXOS

ANEXO 1

Guía de Entrevista

I. OBJETIVO

- 1.1. Recoger las percepciones de los Directores de los Centros Educativos Públicos del distrito de Huaral, respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales normas de gestión educativa.

II. VARIABLES

- 2.1. Conocimiento de las actuales normas de gestión
- 2.2. Importancia de las actuales normas de gestión para el mejoramiento de la Calidad Educativa.
- 2.3. Aplicabilidad y beneficio de las actuales normas en la gestión del Centro Educativo
- 2.4. Formulación de normas internas de gestión educativa
- 2.5. Traducción de las normas actuales de gestión de carácter externo a las normas internas del Centro Educativo.

Dirigida a: 17 Directores del distrito de Huaral – USE 10

Tiempo : 30 minutos

Preguntas	Sub – preguntas
1. ¿Cuáles son las actuales normas de gestión emanadas por el MED?	1.1. Se preguntará por las normas actuales que la entrevistada no mencione, dando los números de las normas. 1.2. Se le mencionará todas las normas actuales de gestión, que son materia de la investigación.
2. ¿Has leído y analizado las normas anteriormente mencionadas?	2.1. Si la respuesta es sí, se preguntará cómo han sido analizadas. 2.2. Si la respuesta es no, se preguntará por qué.
3. ¿Cuentas en el centro educativo con todas las normas actuales de gestión educativa?	3.1. Si menciona que sí, pedir que las muestre. 3.2. Si menciona que no, preguntar por qué.
4. ¿Se aprecia el tema de democracia y participación en las actuales normas de gestión	4.1. Si la respuesta es sí, se le preguntará en que parte de la norma se aprecia este tema. 4.2. Si la respuesta es no, se le preguntará, porque cree que las normas no consideran este tema.
5. ¿Se aprecia el tema de autonomía de los centros educativos en las actuales normas de gestión	5.1. Si la respuesta es sí, se le preguntará en que parte de la norma se aprecia este tema. 5.2. Si la respuesta es no, se le preguntará, porque cree que las normas no consideran este tema.
6. ¿Se aprecia el tema de descentralización en las actuales normas de gestión?	6.1. Si la respuesta es sí, se le preguntará en que parte de la norma se aprecia este tema. 6.2. Si la respuesta es no, se le preguntará, porque cree que las normas no consideran este tema.
7. ¿Qué otros aspectos contemplan las actuales normas de gestión, que son importantes para la gestión de los centros educativos.	7.1. Aspectos que hayan hecho que en el centro educativo se lleven a cabo cambios.
8. ¿Las normas actuales contribuyen al mejoramiento de tu gestión en el centro educativo?	8.1. Si la respuesta es sí se preguntará cómo ha contribuido. 8.2. Si la respuesta es no, se preguntará por qué crees que no contribuyen.

	8.3.¿ Las normas se cumplen en tu centro educativo en qué medida?
9.¿ Consideras que existe alguna relación en las normas actuales de gestión emanadas por el MED y el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes?	9.1. Si la respuesta es sí, se preguntará cómo se da esa relación, en que parte de la norma se da esa relación, a través de qué acciones. 9.2. Si la respuesta es no, se preguntará por qué consideras que no existe ninguna relación.
10.¿Cuándo sale una nueva norma de gestión educativa, es difundida en tu centro educativo?	10.1. Si la repuesta es sí, se preguntará que mecanismos se utiliza para que todo el personal tome conocimiento de la norma, de que manera se realiza. 10.2. Si la respuesta es no, se preguntará por qué.
11. ¿Aplicas las normas actuales de gestión educativa al gestionar tu centro educativo?	11.1. Si la respuesta es sí, se pedirá que mencione en qué aspectos se han aplicado y cómo las han aplicado. 11.2. Si la respuesta es no, preguntar por qué.
12.¿ Qué opinas sobre la forma cómo se redactan las normas de gestión educativa a nivel nacional?	12.1. Dependiendo de la respuesta se preguntará: a) Si considera que son emitidas con claridad, coherencia y precisión. b) Si considera que se adecuan a su realidad.
13.¿ Cómo cree que deberían ser las normas de gestión educativa para contribuir al mejoramiento de la gestión de los centros educativos.	13.1. Dependiendo de la respuesta se preguntará : a) Si cree que está bien que se den a partir del MED. a) Si considera que debería haber otra forma de emitir las normas.
14.¿ Elaboran normas internas en el centro educativo? ¿Cuáles?	14.1. Si no mencionan los principales instrumentos de gestión: PEI, PAT, RI, se les mencionará.
15.¿De qué manera elaboran o formulan las normas internas de gestión, en su centro educativo?	15.1. Quiénes participan 15.2. Cuándo lo realizan 15.3. Que metodología de trabajo usan
16. ¿En qué documentos se basan para elaborar las normas internas de gestión?	16.1. Si mencionan las normas que emiten el MED, se les preguntará que aspectos de la norma en cuanto a lo pedagógico, administrativo e institucional se ha tomado, y si lo tomado es exactamente a como expresa la norma o es adecuado a su realidad. Si no lo mencionan se les preguntará si usan como insumo las normas emitidas por el MED. 16.2. Si mencionan que lo adecuan a su realidad se les pedirá que den ejemplos al respecto.
17.¿ Cómo se traduce las normas actuales de gestión en el PEI, PAT y el RI del centro educativo?	17.1. Aspectos apreciables en las normas internas que son coherentes con las normas de gestión emitidas por el MED.
18. ¿ Algo que te gustaría agregar referente a cómo percibes las normas actuales de	

gestión emitidas por el MED y a las elaboradas en tu centro educativo.	
--	--

ANEXO 2

SISTEMATIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A 17 DIRECTORES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS DEL DISTRITO DE HUARAL

1. Código, nombre del Director, Centro Educativo , tiempo de servicio en el cargo y número de alumnos en el Centro Educativo

N° de código	Nombre del Centro Educativo	Tiempo de servicio en años	Número de alumnos del CE
1	CE. Nuestra Señora del Carmen	03	2700
2	CE 20402 Nuestra Sra. De Fátima	04	1666
3	CE Los Naturales	03	2140
4	CE 21009 Luis Subauste del Río	04	1600
5	CE San Martín de Retes	11	600
6	CE 21010 Nuestra Señora del Rosario	03	610
7	CE San Juan	04	503
8	CE 20403 Luis Martínez Uribe	08	970
9	CE La Huaquilla	03	514

10	CE Agropecuario N° 100	02	350
11	CE Andrés de los Reyes	06	3300
12	CE 21559 de Huando	08	315
13	CE Inicial 400 Virgen del Rosario	02	300
14	CE Parroquial María Reyna	02	630
15	CE Carlos Ernesto Mora Parra	29	326
16	CE Inicial N° 87	08	483
17	CE Mariano Melgar -Trebol	01	465

2. Conocimiento de las actuales normas de gestión emanadas por el Ministerio de Educación.

C	¿Cuáles son las actuales normas de gestión educativa emanadas ?	¿Las ha leído, analizado?	El CE cuenta con las normas
1	DS 07, RM168, La ley marco	Sí, muy personalmente, cuando un director inicia su gestión hay deficiencia, por cuanto desconoce de estas normas	Sí
2	Normas actuales no tenemos, estamos trabajando con las normas del año 83, el Reglamento de Educación Primaria, la Ley de Educación 23384, la del Profesorado 24029 y su reglamentación. Hay otras normas como la 144 de recursos financieros, la 310 de inicio del año, la 168, el DS 07, el DS 016 de APAFAs.	A las normas hay que saberlas interpretar, ya que ellas han sido hechas solamente desde el escrito por los que están actualmente en el poder.	Sí
3	Tres normas con relación al desarrollo académico: DS 007 del 2000, la 168 del 2002, la RM 310 del 2003. Hay otras normas específicas como por ejemplo la RM 1073 sobre el caso de maltrato y abuso Psicológico y la RM 144 sobre recursos financieros. La Nueva Ley de Educación 28044 emanada por el gobierno central.	Sí, estoy permanentemente indagando en la USE sobre las últimas normas que van saliendo tanto del Ministerio de Educación como también las del gobierno Central.	Sí tengo el archivo de todas las normas
4	La 310, la RM168, el DS 007 y el DS 0016 de la APAFA	Algunas normas están casi similares por ejemplo la 310 con la 168 y el DS 007	Sí

5	DS 07, la RM 168 y otras que cada año van saliendo y ahora la Nueva Ley de Educación la 28044	Mire en cuanto al DS07 y la 168 nos deja libremente tomar decisiones para hacer gestiones institucionales, pedagógicas y administrativas.	Sí
6	DS 007, RM 168, la RM 144, la 310 norma del Inicio del año escolar.	Sí, las analizamos con los profesores punto por punto en asamblea general para que ellos tengan conocimiento de lo que se tiene que hacer y trabajar enmarcado dentro de las normas vigentes y no salirse del contexto.	Sí
7	El DS 007 del 2001, la 168 y la 310	Toditas las hemos leído y han sido bien comunicadas a todos los docentes. La Nueva Ley de Educación, los docentes están de acuerdo en parte, en otras no porque no está bien claro sobre los derechos del docente.	Sí
8	La 310, la Nueva Ley de Educación, la 168 del 2002, el DS 007 del 2000 y la 144 de recursos financieros	Sí las leo, las analizo en forma individual y después en el mes de marzo con el personal docente, capítulo por capítulo. Por lo general la USE 10 nos está proporcionando las normas de cada año.	Sí
9	Actualmente la que rige es la RD 310, pero cuando se empezó en 1996 la RD 016 que daba autonomía a los Directores, pero después fue variando con el DS 07, también con la 168 aparece el Consejo Consultivo y ahora aparece la norma de Emergencia Educativa	Sí, al menos no tanto como se dice, el problema es que existen contradicciones en las normas, ni bien empieza una ley, sale otro decreto supremo y luego después una RM, entonces a veces hay contradicciones entre ellas y la Ley está por encima de todas.	Sí, claro
10	El DS 07, la RM 168, la 310 y la 144 que es complementaria para los recursos	Así es, a veces no proporciona la USE otras las consigo de el diario El Peruano o de algún colega que me la facilita, nos actualizamos mutuamente.	Sí
11	La última que salió en el 2003, la RM 168 del 2002, la 007 del 2001 son la vigentes aunque parchadas unas con otras, pero son las que están regulando. La Nueva Ley de Educación, pero que ha salido del congreso, que dice que se deberá ir aplicando paulatinamente..	Sí, como Director yo debo ser el primero en estar enterado de las normas y mostrar ante quienes están bajo mis órdenes que las conozco, porque yo les digo que se preocupen en leerlas. Tengo que hacer un sacrificio y adquirirlas con mis propios peculios, porque si esperara el conducto regular o no llegan o llegan tarde.	De las que les he mencionado, sí.
12	La 054 de personal, control, permanencia. La ley del profesorado que ha salido	Sí las he leído pero analizado, analizado no, uno lo entiende a	

	recientemente que francamente muchos profesores y directores la han observado, no ha habido participación para su elaboración.	su estilo, a su modo y eso es lo que nos falta, el estado debe hacernos entender mediante un especialista, un abogado, porque no es como uno lo entiende a veces, uno se equivoca a cuando no se asesora de alguien.	
13	Recién las estamos leyendo las normas en grupo en la USE de Huaral.	La nueva jefa del área de Gestión Pedagógica de la USE nos convocó a reunión para hacer una evaluación de las normas y nos hemos agrupado por niveles y hay ciertos puntos que están mal encaminados porque es de acuerdo a lo que ve la instancia superior y no de acuerdo a como nosotros lo queremos ver y que no favorece a los docentes ni a la entidad educativa.	Sí, El área de Gestión Institucional de la USE nos ha dado en un diskette.
14	Nosotros como colegio parroquial tenemos convenio con el Estado y la Iglesia Católica, por lo tanto tomamos en cuenta las normas que son de gestión pedagógica y también las leyes que se refieren a los profesores.	Sí, inclusive el colegio tiene afiliación al diario El Peruano y en las reuniones que tenemos con los directores del consorcio nos asesoran abogados, administrativos y que nos dan las pautas como colegios católicos que normas tomar en cuenta y que no tomar en cuenta.	Sí.
15	La Ley General de Educación 28044 del presente año, la Ley del profesorado 24029, su modificatoria la 25212, el DS 03 Reglamento de Educación primaria, el DS 050 Manual de Supervisiones, el DS 016 de APAFAs y otras Resoluciones Ministeriales que certifican la gestión educativa durante el año escolar. Y tenemos que trabajar en base a las normas porque si no se podría cometer negligencia en una dirección.	Hemos analizado desde todo punto de vista, porque ese es mi interés como director, para ver en que medida podemos mejorar la calidad en el servicio educativo. Las normas muchas veces nos orientan a encaminar nuestro trabajo, pero en gran parte también nos limita porque las autoridades educativas que no conocen nuestra realidad no quieren hacer cumplir tal y cual está especificado en la norma.	Sí todos los documentos que vienen de la superioridad se registra en el archivo.
16	La 310, la del año 2002, la 168 y el DS 007 de recursos financieros.	La que corresponde al trabajo sí. Para nosotros es una dificultad poder conseguir las normas como no tenemos disponibilidad de dinero en el colegio entonces no podemos comprarlas, pero yo recorro a asesoría legal de la USE para que me la faciliten.	Sí, sobre todo la 310 de este año.
17	La 168 que norma el inicio del año 2003, la 164 todo el aspecto administrativo y la 310.	Sí, aunque estos documentos legales muy poco llega a la Dirección y tenemos que conseguirnos por amistades, colegas que son minuciosos, o	Sí

	en el diario El Peruano.	
--	--------------------------	--

3. ¿ El tema de democracia participativa, autonomía y descentralización se aprecian en las normas de gestión educativa, y que otro tema de las normas son importantes para la gestión del director?

C	Democracia Participativa	Autonomía	Descentralización	Otro tema
1	En la 168 con el Consejo Escolar Consultivo y en la 144 por la comisión de gestión de recursos financieros. La democracia y la participación es buena siempre y cuando haya buenas intenciones, porque a veces la mayoría no siempre va de acuerdo con los intereses institucionales.	Sí, pero no podemos decir que exista una autonomía plena, toda vez que existe una dependencia superior y que hay normas que nos rigen.	Claro, esto se ve con el nuevo diseño curricular, pero yo pienso que se dará recién con la regionalización.	
2	Se aprecia la democracia participativa en el Consejo Escolar Consultivo, pero faltan normas que especifiquen más sobre las funciones del Consejo Escolar Consultivo, porque los profesores, padres de familia no saben cómo trabajar y creen que su labor es venir a enfrentarse al director. Lo que dice en la norma en vez de ayudar ha generado discrepancias.	A mi parecer, no se puede tener autonomía cuando las autoridades superiores no respetan esa autonomía. Porque a veces les hacen más caso a los padres de familia que al mismo director.	A pesar que ha salido la Ley de Descentralización pero todavía no se da.	
3	En cierta medida, la participación en la gestión se amplía con el Consejo Educativo Institucional, que involucra a los padres de familia, alumnos, ex alumnos. Hay una intención de querer	Hay diferencia entre lo que dice la norma y lo que sucede en la realidad, por Ej. la 020 sobre contratación de personal señala que el director evalúa con la comisión	No se nota, salvo cuando dice que cada CE tiene que elaborar su PEI de acuerdo a su realidad, lo del tercio curricular. Pero tampoco se cumple debido a que uno planifica algo y solicita	La 168 y la 310 en la gestión Pedagógica, tiene que estar centrada en los intereses del alumno y en base de eso elaborar la programación curricular.

	democratizar el Centro Educativo.	evaluadora y eleva la propuesta a la UGEL, pero ésta hace observaciones a lo propuesto por la comisión, e impone su posición. Por lo tanto no hay autonomía.	el apoyo económico a la UGEL y ésta le dice que no hay presupuesto.	
4	Si en la participación plena que tienen los padres de familia en el Centro Educativo, sin dependencia del director, como entidad autónoma que solo coordina con el Director del Centro Educativo.	Sí en el Consejo Escolar Consultivo porque a través de los representantes de las diferentes agentes educativos coordinamos para tomar decisiones sobre situaciones de emergencia o solucionar problemas.	A nivel de escuela podemos decir que sí porque los trabajos los realizamos a través de comités, son 14 comités que existen en mi escuela y cada uno es autónomo al ejecutar su plan de trabajo, que previamente es aprobado en asamblea. Pero a nivel de la UGEL en muchos casos no se da la descentralización porque a veces ellos no deciden, esperan hacer la consulta al Ministerio. El caso específico de los contratos de los profesores el 2002.	La RM 168 ha sido de mucha importancia porque es una norma más específica donde da autonomía no al director sino al Centro Educativo, representado por un grupo de docentes, padres de familia, la dirección y Sub dirección, pero tenemos también que ser apoyados por la USE, sino no logramos nada
5	La 07 y la 168 permite la participación democrática de los docentes, padres de familia, administrativos, alumnos en la toma de decisiones del centro educativo y eso es lo que se hace en el colegio.	Eso depende de cómo lo interprete el director, en mi colegio se actúa autónomamente, en forma abierta con todos los docentes, padres de familia cuando elaboramos el FODA, estamos buscando alternativas de solución para nuestros problemas.	Yo creo que todo se está descentralizando y llegará el momento en que cada director tengamos plena libertad de trabajar y de hacer gestiones institucionales, pedagógicas y administrativas.	En el aspecto de gestión institucional con la RM 144 nos permite gestionar recursos para cubrir nuestras necesidades y no solo el director sino en conjunto con los demás miembros del colegio y con el apoyo de la UGEL
6	En las normas se le da amplia participación a los padres de familia mediante el Consejo Educativo Institucional en los diferentes comités que hay en la escuela. Pero parece que faltase un poco de orientación a los padres de familia	Si se le da autonomía pero no se cumple. En la norma dice que el CE es autónomo para programar su inicio y culminación de año escolar, teniendo en cuenta las 36 semanas,	No lo veo en su totalidad, uno de los puntos puede ser los diferentes comités de trabajo que se forman en la escuela. El manejo de conflictos también, pero por ejemplo en la 1073 ante una denuncia del padre	La 016 de APAFA, donde a los directores se les excluye de responsabilidades, que me parece bien, pero cuando uno quiere sugerir a los padres de familia algo ellos

	<p>sobre su rol protagónico en estos comités porque ellos tergiversan sus funciones , el que es del comité especial se siente como que ya es dueño de vigilar al maestro. La norma dice que el Consejo Educativo tiene la facultad de opinar sobre la gestión del director, esto me parece que tiene que aclararse.</p>	<p>haciendo un total de 1000 horas. Pero por ejemplo uno acuerda con sus maestros iniciar el 15 de Marzo y la USE lo rechaza quieren que ponga la fecha que ellos desean, en el mes de Abril. Otro ejemplo la norma dice que el comité de evaluación del CE es autónomo para proponer el personal que laborará en el colegio, pero cuando uno informa a la USE para que ésta solo ratifique la propuesta con una Resolución, como dice en la norma, la USE a veces no hace caso y manda a un profesor que perdió en la evaluación o en todo caso a otro que ni siquiera fue evaluado. Es culpa también de los directores que no se hacen respetar.</p>	<p>por maltrato psicológico, si sólo le levantó la voz el profesor a un alumno, inmediatamente el profesor debe ser depositado en la UGEL, y ésta no da pie a que intervenga el comité de defensoría, ni que haya conciliación. Cuando el caso es álgido claro que si merece todo el peso de la ley.</p>	<p>manifiestan que no es competencia del Director. La norma 144 es muy importante porque especifica claramente sobre la concesión de los kioscos y cafetería y q que debe destinarse el dinero y de esta manera ayuda a una mejor gestión y evita cometer errores y problemas posteriores.</p>
<p>7</p>	<p>Actualmente se le da mayor participación a los padres de familia, a los alumnos y a la comunidad en general , con el Consejo Escolar Consultivo, esto es bueno porque se trabaja en común acuerdo, los estudiantes ya no están aislados. Con el comité de evaluación se le ha dado opinión a los padres.</p>	<p>Bueno, en cuanto a la elaboración de nuestros proyectos sí, porque lo hacemos de acuerdo a nuestra realidad, pero en cuanto a la 016, los padres a veces no nos dejan trabajar porque parece que faltase un poco de orientación a los padres , es que en mi colegio la mayoría de padres tiene solo primaria y secundaria, entonces a veces no entienden, y solo asisten al colegio</p>	<p>No, porque todavía dependemos del Ministerio.</p>	<p>El tema del PEI es importante porque nos permite elaborar nuestras propias propuestas en lo administrativo, pedagógico e institucional.</p>

		cuando saben que va a ver multa.		
8	En los lineamientos de política educativa está considerada la participación democrática a través del Consejo Escolar Consultivo, las diferentes comisiones de trabajo, comité de defensoría, tutoría. Ya el director no resuelve los problemas solo sino tiene un grupo de trabajo que cuenta para estos casos.	En la 144 se nos da la libertad de recabar ingresos y destinarlo al mejoramiento de la infraestructura del colegio. En la nueva Ley también nos da mayor capacidad de control, de criterio y de ideas de gestión para el CE.	No está muy definido, yo he leído muy ligeramente no hay nada específico.	El DS007 ha sido el más completo, donde especifica claramente las funciones del comité consultivo, comité de evaluación, la 168 considera la deserción escolar, la de este año 2003 da más detalles sobre la gestión administrativa, académica.
9	Literalmente sí, como es el caso del Consejo Escolar Consultivo donde tienen que participar la comunidad, los padres de familia, pero en el fondo los padres no están preparados para asumir tanta responsabilidad.	En las normas si existe todo eso, pero en la realidad no se aplica, porque en las USES no hacen respetar esa autonomía.	Eso se da en función a la regionalización, hay buenas intenciones en la descentralización de la educación, sobre todo porque Lima va ser tres regiones educativas y nosotros vamos a pertenecer a Huacho, pero el problema se da a nivel de las personas, cuando se empieza a acomodar gente, para ponerlo en los puestos.	El DS007 ha sido muy importante porque nos faculta alquilar los ambientes del Centro Educativo para obtener recursos lo que antes estaba prohibido. De igual manera el Kiosko.

<p>10</p>	<p>A la letra creo que si, pero en la realidad no se cumple, porque nos encontramos en una democracia incipiente, no sabemos interpretar las normas porque la comunidad educativa no está preparado para una verdadera democracia. Las grandes dificultades se presentan en la democracia cuando hay profesores, padres de familia que opinan sin tener razón, sólo porque ellos piensan y no es así; pero como dependemos de las normas tenemos que acatarlas.</p>	<p>Es un poco utópico decir que existe autonomía, nosotros somos un organismo de dependencia de la USE. En el colegio el director no puede tomar una decisión solo tiene que respetar de una u otra manera a los comités de gestión que existen. El director no lo va hacer solo tiene que reunirse con todos.</p>	<p>La función del director ahora se descentraliza, pero el problema está en que las personas no están capacitadas para entender lo que significa la descentralización. Ellos visualizan que el director lo hace todo. A veces los comités se nombran por decir que están ahí pero no funcionan., porque no saben lo que debe hacer exactamente.</p>	<p>Todos los aspectos son importantes, la diferencia está en cómo las aplicamos, si tenemos el conocimiento y las capacidades para aplicarla. Por Ej. Por la 1073 el docente está en un riesgo permanente debido a que ahora ya no se le puede levantar la voz al alumno, por eso es que se debió capacitar al docente y a todos los que van a aplicar esa norma. Creo que en esta norma se ha cometido un exceso.</p>
<p>11</p>	<p>La 007, la 168 y la 310 son bien intencionadas habla mucho de participación, de pluralidad, de flexibilidad, pero del papel no pasa. Por ejemplo el Consejo Educativo Institucional era una buena idea pero tuvo y tiene muchas debilidades, inicialmente apareció como consultivo, ahora es obligatorio, le da mucha preponderancia a los docentes y entonces ellos quieren hacer lo que se les da la gana.</p>	<p>El papel habla de autonomía de los Centros Educativos, pero eso no se cumple. Debido a que el Director no puede nombrar ni a su secretaria, todo está supeditado a la asamblea, ni puede rotar a ningún personal, por rotar a uno me pusieron una sanción. De que autonomía se habla. La norma misma se contradice porque por un lado dice que tiene autonomía y en otra parte dice que el CE tiene que ser controlado por la UGEL, eso hace que</p>	<p>Lo de las Unidades de costeo, indica que los centros educativos manejaran su presupuesto eso me parece una pantomima porque la UGEL ni siquiera nos quiere dar las actas de las reuniones que tenemos con ellos.</p>	<p>Siempre hay algún aspecto que sirve aunque las normas salgan a destiempo o burocratizadas, pese a ello nos ayudan. Pero según las normas y las costumbres de las UGELs que tiene que creerle a los profesores y no al Director, entonces uno se ve obligado a convivir con la asamblea, no estoy hablando de participar, de dialogar sino de las imposiciones que hacen los docentes en las asambleas.</p>

		el CE no pueda tomar una decisión.		
12	Sí y pienso que está bien porque permite recibir diversas opiniones y coadyuvar en una sola idea.	No, en pleno no porque el Centro Educativo está sujeto a entidades superiores.	Esto se dará en función a la regionalización, hay buenas intenciones en la descentralización educativa, pero el problema es que las personas no están capacitadas para entender bien lo que significa la descentralización	La elaboración del PEI, RI y PAT.
13	Sí en las normas hace hincapié sobre la mayor participación y la democracia pero no se aplica así.	Este tema está un poco restringido porque nosotros presentamos proyectos, pero si no contamos con el apoyo de la UGEL no podemos ejecutarlo.	Bueno...., sí está presente, pero todavía no se aprecia bien.	El tema del PEI nos da una buena orientación, pero si no contamos con el apoyo de la UGEL no concretizaremos nada.
14	Claro, además es muy importante porque no se podría trabajar en común acuerdo favoreciendo a los alumnos, además se crearían enfrentamientos.	Sí, pero podría resaltarse más, en la norma aparece como que se lee y no se lee, se entre lee.	Sí, si no tendríamos que estar corriendo a Lima a cada rato. En la escuela es necesario también descentralizar, dar responsabilidades a los demás en el trabajo.,	Las normas son como normas, pero a la hora de aplicarlas es un poco diferente. Pero como normas son suficientes para la buena marcha del los CCEE.
15	La Ley General de Educación la 28044 ha sido puesta en consulta con las bases, pero muchos pedidos no han sido considerados. Además la norma puede ser buena pero muchas veces se distorsiona por	Desde el punto de vista legal si hay, pero lamentablemente no se cumple muchas veces por desconocimiento perdemos autonomía.	Si hay una Ley de descentralización y me parece muy positiva que se descentalice la educación.	En la RM168 y la 310 son normas que orientan el desarrollo de las actividades educativas en el CE, la RM0574 del 97 que todavía está vigente sobre el

	falta de análisis.			control de personal y permanencia del personal. Todas coadyuvan a la labor educativa.
16	Sí por ejemplo el Consejo Escolar Consultivo está haciendo que intervengan los padres de familia, lo que pasa es que como ellos no tienen buen nivel cultural no entienden bien cual es su función y pretende fiscalizar el trabajo del docente, lo que origina problemas	En lo que se refiere a las propuestas que hace el director sobre el personal que deba venir a laborar en el Centro Educativo, que felizmente la USE las está respetando. Entonces por ese lado uno se siente satisfecha.	Todavía dependemos mucho de la USE. Por ejemplo nosotros tenemos la potestad de hacer nuestras unidades de costeo, pero lamentablemente nuestro presupuesto lo utilizan en las USEs.	Lo que le dije de las propuestas para contratar docentes.
17	Un poco, especialmente en lo que corresponde al Consejo Escolar Consultivo donde amplía la participación de los padres de familia y de los alumnos.	Si se nos da libertad de ejecutar acciones a través de lo que nosotros llamamos el CO COI.	No se está dando, porque por ejemplo para nuestras zonas rurales la USE dispone, ordena y ejecuta sin previa consulta.	En lo que concierne a la autonomía en cuanto a la elaboración de nuestra documentación.

4. Contribución de las normas a la gestión del director y al mejoramiento de la calidad de los aprendizajes. Forma como se difunden las normas en el Centro Educativo.

C	¿Las normas han contribuido a mejorar tu gestión?	Relación entre las normas y el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes	Difusión de las normas en el Centro Educativo
1	En parte porque hay normas un tanto contradictorias por ejemplo, el proceso de matrícula debe terminarse en una cierta época como lo dice la norma, pero sale otra directiva del mismo Ministerio de educación que dice oportunidad para todos y lo extienden hasta Junio, pero en la USE nos piden nóminas de matrículas oportunamente y al menos un colegio grande se genera todo un problema administrativo.	Claro, eso es lo que se busca, por ejemplo yo veo esa preocupación en la Nueva Ley de Educación, sobre todo cuando se habla de la evaluación a los docentes.	Personalmente la leo y luego hago el efecto multiplicador y se la doy a los subdirectores, también a los coordinadores y si es muy interesante y requiere que sea de conocimiento inmediato, entonces en una asamblea se le da a conocer, haciendo un análisis somero de las mismas.

2	Hay un esfuerzo en las normas por querer contribuir a la gestión del director, para que esta se realice en un clima de paz y armonía; pero las normas no dictan valores. Los que hacen las normas tienen que dialogar con todos los agentes educativos, con nosotros para que así salgan normas buenas, que se ajusten a nuestra realidad.	Las normas si contribuyen, pero falta que tengan el peso correspondiente y que las leyes se hagan con criterios de superación, porque sino imagínese en el puesto que estamos en Educación en relación a otros países.	En las reuniones del personal docente se les informa, ya depende de cada docente profundizar en ella. Porque el profesor que no conoce la norma sobre que trabaja, como va a saber a donde quiere llegar.
3	Sí, porque al permitir mayor participación hace que los agentes educativos conozcan todo lo referente a la gestión, hay transparencia y se deje de lado las suspicacias.		En todas las instancias del CE, primero a nivel de directivos, intercambiamos ideas y luego se da a conocer en asamblea de profesores, teniendo la opción de debatir y emitir opinión.
4	Sí porque todo lo que hacemos es en base a las normas, ya que ellas nos apoyan, ante cualquier situación que tengamos. De igual manera los docentes cuando ven que algo está normado se sienten obligados a cumplirlos, dicen viene de arriba, de lo contrario no hacen caso.	En la parte formativa sí, pero en cuanto a la parte de los conocimientos hay mucha debilidad, muy sencillo, muy frágil. Las normas indican que los alumnos del 1° grado pasen al 2do. Grado aún así no hayan alcanzado las competencias necesarias. En otros grados muchos alumnos pasan de año si estar bien preparados. Esto nos da a entender que la currícula es muy débil	Depende, si es necesario que todos los docentes la conozcan, se saca fotocopia a la norma y se les entrega a todos los docentes para que cada uno la lea y se les hace firmar el cargo. Por ejemplo la 1073 se les entregó a cada uno por ser de su interés.
5	Sí, porque te deja trabajar, pero eso depende de cómo lo interpreta el líder	Yo creo que sí, hay que interpretarlas bastante bien, lo que no me parece que contribuya mucho son los programas curriculares, aunque ante esto las normas dice que se debe adecuar a la realidad, pero la verdad que no se cumple. Este debe ser un trabajo a nivel de la USE, con todos los profesores.	Nos reunimos los profesores por grupos y las analizamos, si hay algo que sugerir se usa la lluvia de ideas y luego por consenso se llega a acuerdos. Por ejemplo la 1073 lo hemos discutido bastante y hemos coincidido que esta norma a creado una guerra psicológica entre ellos, creemos que se ha hecho en forma muy apresurada.
6	Sí en mi caso han contribuido, por ejemplo desde que los padres de familia trabajan en las comisiones conjuntamente con los profesores, ven de cerca el manejo del dinero, se les informa de todo lo que se realiza,	Si todos los agentes educativos aplicáramos lo que dice la norma se lograría mejorar la calidad de la educación, pero hablar de calidad es un	Sí convoco a una asamblea general fuera del horario de clases, se da lectura y si hay alguna duda dialogamos al respecto y esto queda sentando en acta y firman

	entonces ellos tienen más confianza en la gestión y apoyan en todo lo que se les solicita. Yo me ciono a las normas, soy muy pegada a ellas, si me saldría de ellas me traería problemas	tema bastante amplio.	todos, porque cualquier momento vaya a ocurrir algo y digan yo no sabía, ignoraba todo.
7	Sí, porque vienen definidos los objetivos, las competencias, las capacidades, la programación, la forma de organización, nosotros lo adecuamos a nuestra realidad.	Claro, los profesores están trabajando con el nuevo enfoque, con mucha participación de los alumnos, mapas conceptuales, con todo. No tenemos problemas.	Sí, primero yo la leo, la estudio preparo un esquema y convoco a una asamblea general a todos mis docentes y allí lo expongo, ellos participan, y opinan. Dicen esta parte no es para nuestro colegio y lo obviamos. Los padres de familia también se enteran en las reuniones de comités de aula y en asambleas generales.
8	Sí, porque le dan marco legal a nuestra gestión, si no estaríamos desorientados y no tendríamos en que basarnos para tomar algunas decisiones	Se emanan con esa finalidad, en cierta forma están contribuyendo a mejorar el nivel de aprendizaje, porque se tiende a la aplicación de una metodología activa, donde los alumnos participan y los aprendizajes sean en forma significativa. En la 310 se detalla todo ello.	En la primera semana lo destinamos a la lectura de normas educativas, análisis y debates.
9	No se puede decir que todas las normas son malas, si de alguna manera han contribuido pero no en su totalidad, por ejemplo permite seleccionar a tu personal, ahora con el DS 016 de APAFA el director ya no es responsable junto con ellos, del dinero de la APAFA, lo que antes si sucedía y esto le acarrea problemas al Director	En mi centro educativo no tanto, porque el problema está en los profesores y el sistema mismo, los bajos sueldos de los maestros, la mala infraestructura de los CCEE, los escasos recursos de los colegios, etc.	Si se informa a todo el personal en una asamblea, por ejemplo la 07 era una obligación difundirla y eso se hizo y se hace con todas las que van saliendo.
10	Yo creo que sí, todo lo que se está normando es positivo, el problema es como lo aplicamos, como lo interpretamos, porque muchos no estamos preparados para actuar en base a normas, hemos estado acostumbrados a decidir solos sin tener parámetros. Hay malas interpretaciones de las normas ahí está el problema.	Yo creo que no, no tanto, porque el mejoramiento de la calidad de la educación no depende de las normas que se den sino de las capacidades de las personas. Por ejemplo para los Padres de Familia se hacen tantas normas, reglamento, pero cuando no hay capacidad de las personas no funciona, puede haber un buen reglamento pero la	Lógico, sino no se puede aplicar, se explica en una reunión y si hay alguna duda estamos prestos a asesorar, dar alcances al respecto.

		sociedad no está capacitada para aplicarla.	
11	No contribuyen porque son inviables, impracticables, llegan a destiempo y se contradicen	Existiría una relación positiva siempre y cuando haya orden en el ente burocrático, en la UGEL, en la DEL y el MED, porque el terreno se prepara para la calidad pero si como no hay orden no funciona nada bien.	El mecanismo es el siguiente: recibida la norma se le pasa al sub director para que el le saque fotocopia y lo publique en un lugar visible del colegio para que todos lo vean y a los profesores que quieren se les saca una copia.
12	No mucho, porque en la elaboración de las normas deben participar las partes que van a intervenir en la aplicación de las normas, por eso antes de ser emitidas deben ser consultados a nivel de departamentos, provincias o por institución punto por punto. Deben salir de las bases. Por ejemplo el DS 016 de APAFA nos está trayendo muchos problemas, les han dado tanta autonomía que el Director no los puede controlar ni denunciar en caso de irregularidades, en cambio el Director ya no tiene autonomía.	Las últimas normas emitidas la 030, llegó hace poco, la ley de emergencia llegó en el mes de setiembre, como vamos a cumplir con tan poco tiempo, debe darse en Marzo, por esta razón no contribuye mucho, hacemos lo que podemos.	En el marzo en mesa redonda leemos la norma que tengamos y lo que es útil para su aplicación lo aplicamos.
13	Hay normas que están buscando el mejoramiento del Centro Educativo, pero muchos no leemos bien las normas y no lo enfocamos al mejoramiento del CE. Hay algunos aspectos de las normas que no se ajustan a nuestras realidades y nosotros hemos hecho la consulta a la UGEL 10 y ellos nos dicen que las normas ya están establecidas, vienen de arriba y ellos no pueden hacer nada al respecto.	A nivel Inicial de repente porque se están dando bastantes innovaciones con la finalidad de mejorar los aprendizajes de los niños, pero eso no es suficiente, el factor maestro es primordial, debido a que está mal remunerado, no se capacita constantemente porque las capacitaciones buenas son caras.	Generalmente llegan tardíamente, pero cuando nos llegan reunimos a los docentes y les damos a conocer, inclusive le pedimos su opinión si están de acuerdo o no, en que hay que modificar. Por ejemplo la 016 de APAFA les da demasiado poder a los Padres de Familia y a nosotros nos ata de manos y no podemos hacer nada porque las modificaciones lo tienen que hacer en el alto nivel.
14	Pienso que sí porque por lo menos nos da una idea clara de cómo se debe trabajar en el colegio, aunque la práctica sea un poco distinta, porque la norma no toma en consideración todos los aspectos y dificultades que encontramos en la marcha.	Pienso que aquí se tendría un poco que reforzar, porque vemos que la calidad educativa está baja en el Perú. La norma debería poner más énfasis en mejorar el conocimiento, el aprendizaje, el desarrollo de los alumnos.	Se les proporciona una copia, sino en los encuentros hablamos de ello, le ponemos al tanto, de igual manera cuando llega un nuevo profesor se le pone en conocimiento.
15	El objetivo de todas las normas es mejorar no habría una norma que	Claro que sí, esta mejora de los servicios tiene un	Aquí en la dirección se hace el efecto multiplicador a

	perjudique o haga daño, el problema está en la aplicación, la ejecución . Porque a veces no se sabe comprender, no se sabe interpretar, y por ello se aplica mal y los especialistas de la UGEL a veces tampoco la interpretan bien.	marco legal, en los programas curriculares de todos los grados de estudios está bien definido. Esos son los de corto plazo, el problema en el Perú es que no tenemos una política educativa a largo plazo y el producto de la labor del profesor no es a corto plazo sino a largo plazo.	todas las instancias del CE, de todos los documentos que llegan.
16	Yo diría que no tanto, lo ideal hubiese sido que para elaborar las normas deberían haber llamado a los directores para tener la oportunidad de manifestar nuestras inquietudes como responsables de las instituciones educativas.	En cuanto a la parte metodológica del docente no contribuyen las normas debido a que ese aspecto lo han dejado a responsabilidad del centro educativo , que tiene que buscar como hacer para mejora, para capacitarse.	Cada fin de mes nos reunimos y ahí se lee, también se analiza y opinan si favorece o no favorece y lo que si favorece se aplica y lo que no, no se aplica.
17	No al 100 % porque te ponen ciertos parámetros , no te permiten explayarte tener libertad de proyectar el CE en hacer nuevas cosas, innovaciones, un poco que te limita hasta la parte que se debe estar sujeto . Por ejemplo cuando trabajamos nuestro PEI, nosotros planteamos Talleres curriculares, este trabajamos con todos los docentes con el Consejo Escolar Consultivo, pero la USE nos negó. Dijeron que no tenemos personal. El objetivo de estos talleres era contribuir al desarrollo del pueblo, y evitar la fuga de alumnos a otros centros educativos de la ciudad, ya que nuestro CE es rural.	Intencionalmente sí, cuando tú las lees proyecta algo grande, pero lamentablemente las normas están limitadas a lugares ajenos a la realidad del CE.	Primero lo analizamos con el equipo que trabaja en la dirección y luego lo hacemos extensivo en la asamblea a todos y también se reciben las opiniones.

5. Aplicación de las normas de gestión, redacción de las normas a nivel nacional, ¿cómo deberían ser las normas para mejorar la gestión de los Centros Educativos?

N°	¿Aplicas las actuales normas de gestión al gestionar tu CE?	¿Qué opinas sobre cómo se redactan las normas a nivel nacional?	¿Cómo crees que deberían ser las normas de gestión para contribuir a mejorar la gestión de los CCEE?
1	Sí, por ejemplo la 144, la 168, lo de la candelarización del año escolar, el consejo escolar consultivo, etc.	Teóricamente son hermosas, sus objetivos están bien planteados, pero en la realidad no se pueden cumplir.	Deberían partir de una política nacional a largo plazo y a partir de ello dar lineamientos generales y luego de allí cada región debería emitir sus propias normas porque cada región tiene intereses diferentes, culturas diferentes.
2	Sí las aplico pero con flexibilidad, por ejemplo si alguien incumple una norma en primer lugar diálogo con esa persona y se verá de que manera se puede solucionar.	Las norma generalmente son elaborados por unas cuantas personas que desconocen la realidad, por ejemplo la 1073, es una norma incompleta y anticonstitucional. Porque basta que un alumno diga el profesor me castigo y el padre denuncia inmediatamente el profesor es depositado en la UGEL.	Deben ser claras y precisas en entendimiento y fácil aplicación. Si una norma es hecha en conjunto, nadie la va a rechazar, y va a ser bien aceptada.
3	No se puede aplicar en su totalidad porque hay factores limitantes como por ejemplo la aplicación de la Nueva Secundaria, y con ello el nuevo enfoque pedagógico. Acá en Huaral no se ha dado ni siquiera como piloto y eso dependió mucho de la USE. En nuestro CE lo hemos aplicado pero a nuestra manera. Por eso es que hay factores que limitan el cumplimiento de la norma en su totalidad.	A parte de que son genéricas no se adaptan a ciertas realidades porque son elaboradas no recogiendo las necesidades de los CCEE. Además que se hacen sin tener en cuenta el presupuesto con el que cuenta las USEs. El factor económico es otro limitante.	Se deben redactar recogiendo la opinión de los que directamente implementar la educación como son los directores, profesores, padres de familia y no al revés.
4	No todas, de acuerdo a las necesidades del CE, Hay algunas que no son relevantes para los docentes y otras si son importantes para su trabajo y en esas estamos al día.	Algunas son incoherentes por ejemplo la norma de recuperación de clases por lo de la huelga, primero sale una que nos dice que tenemos potestad para decidir en cuántos días vamos a recuperar las clases, después sale otro dispositivo que tenemos que reprogramar y ahora último sale otro donde dice que el 31 de	Pienso que debe darse un norma de acuerdo a la realidad, a la región; ahora con la descentralización, así debería ser.

		Diciembre tenemos que terminar todo, habiendo nosotros programado todo hasta el 9 de Enero. Eso en realidad nos incomoda.	
5	Se aplica con flexibilidad, por ejemplo la 1073 si la aplicara tal cual dice sería cruel como algunos directores lo han hecho, al contrario yo oriento al maestro, le hago ver sus defectos y le invoco a corregir esos defectos que tiene, se le da una nueva oportunidad.	En muchos casos no demuestran la realidad, son hechas en forma vertical y por personas que tienen apetitos personales.	Deben elaborarse bajo una consulta popular con los maestros de las diferentes zonas: andinas, rurales, urbana y recoger sus experiencias para que esas normas demuestren la realidad.
6	Sí las aplico todas, aunque con más cuidado la 1073.	Hay claridad, precisión, se entienden pero lo que le falta es que se adecuen a la realidad, por ejemplo en cuanto a las metas de atención el DS007 dice que la cantidad de alumnos que debe tener un aula en zona urbana y rural es 35. Y eso en zona rural sería desastroso porque habría excedencia de docentes. Algunas normas crean confusión por ejemplo, salió en la 168 el Consejo Escolar Consultivo, ahora en la 310 le cambian de nombre por Consejo Educativo Institucional y son las mismas funciones, todavía ni empezábamos a trabajar bien con ese nombre y lo cambian, entonces nos crean confusiones. De igual manera en las normas vienen demasiados programas extra curriculares, municipio escolar, defensoría, tutoría, escuela de padres, todos te piden un plan, informes, claro son importantes pero demandan tiempo, en vez de dedicarlo a la parte cognitiva del alumno. La 1073 es bastante contradictoria porque hay padre que viene y le dicen dele duro a mi hijo, pero por ahí hay un familiar, un abogado le dice está mal lo que le ha hecho a tu hijo denúncialo, entonces el profesor lo depositan inmediatamente a la USE. Claro que para esos violadores la	Debería ser una consulta de cada USE, convocar a un grupo de directores, docentes, padres de familia a nivel de las USEs. Para que opinen.

		norma está bien, pero sólo porque se le levanta la voz al alumno, eso me parece exagerado.	
7	Hasta el momento las estoy aplicando tal como vienen.	Las últimas normas que han salido al menos se adecuan más a la realidad, no son tan cerradas, pienso que las personas que las han hecho han viajado a diferentes lugares, han entrevistado, han visto la realidad y en base a eso han propuesto. Por ejemplo para la Nueva Ley de Educación, nosotros hemos dado nuestra opinión.	Cómo nuestro país esta considerado con una educación de muy baja calidad, entonces la personas que elaboran las normas deben ver en otros países desarrollados como se elaboran las normas y esas fórmulas aplicarlas a nuestra realidad.
8	Tratamos en lo posible de aplicarlas, para no tener problemas de gestión.	Me parece que es un grupo cerrado el que elabora las normas y no hay participación masiva de todos los estamentos educativos. Es vertical	Debería haber mayor participación horizontal y concertación de todos los estamentos educativos. Que el SUTEP, los directores hagan llegar sus valiosos aportes.
9	No de ser pegado a la letra no soy, voy adecuándola por ejemplo un profesor tiene tres días al año de permiso, pero si ya cumplió sus tres días y se le presenta un problema fuerte, entonces se le da otro día más y después lo recupera.	Están hechas en Lima viendo una realidad genérica, viendo la realidad de Lima quizá y no para cada lugar, menos para las zona rurales. Además en algunos casos son contradictorias por ejemplo salió una norma por la que tuvimos que recalendarizar las clases hasta Enero por lo de la huelga, pero ahora sale una directiva que tenemos que cerrar el 31 de Diciembre. Entonces no se sabe que hacer, tenemos que ver la jerarquía de las normas y esto también es un problema porque ahora le dan más peso a una directiva que un Decreto Supremo y eso no es así.	Deberían nacer de las bases, igual que la diversificación del currículo, debe salir una genérica y luego cada región diversificar para su región.
10	De acuerdo a la circunstancia, hay normas que necesariamente se tienen que aplicar por ejemplo la de emergencia y la del año 2003, la 310. Las otras hay que adecuarlas a la realidad sin salirse.	No siempre se adecuan a la realidad de todos los CCEE, el que las hace las hace pensando en su persona en su egoísmo. Por ejemplo la no pérdida de las horas de clase que restringe algunas actividades propias del CE, como es aniversario, desfile, yo no comparto esa disposición porque cada cosa se logra con esfuerzo y participación, si nos dicen que tenemos que practicar sólo una hora mi participación va a ser siempre mediocre.	Debe tener cierta flexibilidad en su aplicación o indicar diversas maneras como se pueden aplicar esa norma.

11	Acato las órdenes, las aplico pero cuando son viables, pertinentes, entendibles, porque hay normas que parece que no fueran para acá.	Quienes las hacen pueden tener título de doctor en Educación, pero sobre la práctica de la docencia en un CE no tienen ni la más mínima idea, porque aplicarlas tal como están son inviables, impracticables, de otra dimensión. Por ejemplo yo fui más drástico que la 1073, denuncié a un profesor por intento de violación a una alumna de frente a la fiscalía, me gané enemigos porque dijeron porque no fui más flexible y lo hubiese arreglado internamente, que lo hubiese enviado sólo a la USE pero yo desconfío de la USE, como cosa secundaria ya envié la denuncia a la USE. Al final terminé yo denunciado por no haber seguido el tratamiento de la 1073.	Deben atacar directamente el problema, porque estas no atacan el problema, y se dejan manipular por entes burocráticos, dirigenciales o politizados, con esto no quiero decir que se le dé más autoridad al director o que no se le fiscalice, no pero que venga de una manera como debe de ser y no creyéndole más a los profesores a los padre de familia que al director.
12	Sí	Las normas son centralistas, son para la zona de Lima, no para todo el país porque las realidades son diferentes y no se puede meter en una sola norma para todas las regiones. Porque a veces no se entienden bien, tenemos que asesorarnos, investigar para ver como va a ser su aplicación, como la de emergencia que no tiene ni pies ni cabeza a esta altura.	Deben ser prácticas, entendibles y deben elaborarse con la participación de los gremios de los directores, de los profesores y autoridades que tengan que ver con las normas, aunque sea un representante siquiera.
13	Sí, pero no todas en realidad, porque se busca lo más útil para nuestro trabajo. El problema también se da porque no tenemos quien nos oriente, los de la UGEL nos dan la norma pero no nos dice como debemos aplicarlo muchas veces tenemos que pagar a otras personas para que nos digan cómo debemos hacer tal o cual cosa.	Las normas son hechas desde un escritorio y desde ahí no se puede conocer la realidad, por ejemplo la 1073 es una norma que va en contra de los profesores y que ha traído muchos problemas a nivel de Huaral, muchos profesores se les ha acusado injustamente y no se les da oportunidad de ser escuchados.	Que salga de las bases, que se vaya a campo y de ahí se recoja la información pero no a nivel micro, sino macro y de allí seguir formando grupos de trabajo con representantes de los diferentes agentes educativos, personas idóneas.
14	Sí	Hay bastante claridad, hay buenas pautas para mejorar lo importante es saberlas interpretar, hacer un discernimiento y ver cual es bueno para mi CE y a cual debo ponerle un alto a la norma,	Deben ser un poco más claras en algunos aspectos, más asequibles para el personal que trabaja con estas normas, porque no todos tienen la posibilidad de ser

		porque uno tiene que ver diversos aspectos d la realidad.	asesorados, porque a veces solas no podemos.
15	Así es, nosotros nos amparamos en estos documentos, sino no tendríamos con que reclamar, con que exigir.	Deben ser un poquito más abiertas, más realistas, muchas veces los especialistas de MED elaboran las normas tomando como antecedentes documentos anteriores, pero también deberían adelantarse a tener una visión de los hechos que puedan venir mañana más tarde.	Deberían elaborarse con la participación de todos los estamentos educativos, bajo u criterio único de mejorar el servicio educativo. Somos nosotros quienes tenemos que proporcionar los requisitos, los elementos primordiales, para las normas.
16	Aplico las que se adecuan a mi realidad, por ejemplo, la norma dice que en los centros educativos de inicial urbanos deben tener 25 niños cada aula, pero como este CE tiene mucha demanda, tengo que poner 30 niños, porque se presenta el padre de familia y dice que la constitución lo ampara y no puedo negarle la matrícula. Mientras que los profesores dicen que muchos alumnos, entonces uno tiene que poner un equilibrio.	Los del Ministerio las elaboran desde un escritorio y no se basan en la realidad concreta, por ejemplo, acá en la parte alta de Huaral no se podría empezar las clases en Marzo por las fuertes lluvias que hay en esa temporada. Después menciona la norma que el Centro Educativo es autónomo en hacer su calendarización e inicio de clases, pero después sale otra indicando que se debe empezar tal fecha, hay contradicciones entre una norma y otra.	Las normas deben ser elaboradas en cada región de acuerdo a su realidad climatológica, cultural, social, incluso se podría sacar normas para centros educativos urbanos y para rurales y costa, sierra y selva porque en nuestra país las realidades son completamente diferentes. Deben ser elaboradas haciendo una consulta a las bases y llegar a consensos.
17	Es relativo, las normas están hechas para cumplirlas, pero cada CE tiene su realidad en función a eso uno lo analiza y aplica lo necesario si se ajusta a su realidad.	De estar claras, están claras, pero muchas veces no se ajustan a la realidad concreta	Agrupándonos todos los CCEE a nivel de UGEL 10 y adecuando las normas que vienen del MED a todas las diferentes realidades de Huaral y que rijan para Huaral. Puede ser también a nivel de región.

6. Elaboración de normas internas del Centro Educativo

N°	¿Elaboran normas internas, cuáles y de qué manera?	¿En qué documentos se basan para elaborar las normas internas en tu CE?	¿Cómo se traduce las normas actuales de gestión en el PEI, PAT y el RI del centro
----	--	---	---

			educativo?
1	Sí, el Reglamento interno, cada equipo tiene su propio reglamento. En consenso, en el mes de marzo participando todos los docentes, directivos, jerárquicos, representantes de padres de familia y ahora estamos en el afán de que los alumnos también participen. Lo trabajamos en equipo, por afinidad y luego se debate en plenaria.	En las normas legales vigentes, adecuándolas a la realidad	Cogemos los contenidos transversales que están en las normas y de acuerdo a nuestro diagnóstico lo aplicamos a los documentos del colegio.
2	Sí, el Reglamento Interno, se elaboran en el mes de marzo, y en forma conjunta en asamblea se aprueba. El reglamento interno es como la constitución política para nosotros, y ningún profesor va a estar en contra de ese reglamento porque sabe que ellos mismos lo han hecho.	En las normas que salen de Ministerio de Educación, la Ley General de Educación, la Ley del profesorado, la Constitución Política del Perú y otras.	Las normas que nos sirven para elaborar el Reglamento Interno, también nos sirven para elaborar los demás documentos, pero las vamos adecuando a nuestra realidad.
3	Sí, directivas con la finalidad de corregir algunos problemas que se presentan en el CE, especialmente para los actos de indisciplina de los alumnos, los padres. Estas directivas las hacemos consensuado con los directivos, docentes y también padres de familia. El Reglamento interno, se elabora en Marzo, en asamblea de profesores.	El Reglamento Interno en los DS 03 y 04.	El Reglamento Interno prácticamente es un traslado del DS03 y 04, con ciertas particularidades adaptándolas a la realidad.
4	Sí, el Reglamento interno. El PEI, el PAT; primero se forma una comisión para confeccionar el Reglamento y después con la participación de todos los profesores en una asamblea se aprueba. En el PEI además participan los de la APAFA.	En el DS 03 de Educación Primaria de Menores, en la Ley de Educación y en algunas normas actuales.	Algunos aspectos que están en la Ley de Educación y en el DS 03 lo tomamos tal cual y otros lo vamos adecuando a nuestra realidad.
5	Sí, el Reglamento interno, el PAT. Estos los hemos elaborado por comisiones, cada grupo analiza una parte y después en una asamblea damos nuestro punto de vista.	En la ley del profesorado, la 168 y el DS 007.	Las normas que vienen del MED, la vamos adecuando a nuestra realidad. Por ejemplo si hablamos de supervisión nosotros lo conversamos a nivel de los docentes y con ellos convenimos cual es la mejor forma de supervisión para el docente.
6	Sí, el Reglamento Interno, que son nuestras normas de	La ley del profesorado, la Ley de Educación, la 574, el	Todos los aspectos que dicen las normas nosotros los vamos

	convivencia, para los maestros y a nivel de aula también se elaboran normas de convivencia. Se elabora en reunión de docentes por ciclo, dando cada uno su opinión y después se hace un consolidado general en una asamblea.	código del niño y del adolescente, el DS 007 y la RM 168 y para los padres el DS 016. Si sale alguna norma a mitad del año se analiza y se hace un reajuste	aplicando, por ejemplo antes era el PDI, ahora PEI y con un esquema nuevo, de igual manera en la 168 nos dice del Plan de estudios, eso también lo hemos aplicado, en la 574 de permanencia de los docentes, también se aplica y para los derechos del profesorado aplicamos la ley del profesorado.
7	Sí, nuestro reglamento interno, hay una comisión y esa es la encargada de revisarlo, luego en una asamblea se lee y si están de acuerdo se aprueba. En la asamblea participan además de los profesores, los alumnos y los padres, aunque los padres no asisten mucho.	En la 168 y la 016	Nuestros documentos están relacionadas a las normas del MED, todo esta plasmado, pero diversificado de acuerdo a nuestra realidad.
8	Sí, el Reglamento Interno, se elabora con la participación de todos, se forman comisiones por ciclos y cada grupo hace un aporte y lo lleva a la asamblea para su discusión y aprobación.	DL 276 para los administrativos, la Ley General de Educación, La Ley del Profesorado, Los reglamentos de Ed. Inicial, Primaria, la Constitución Política.	Las normas se traducen en la propuesta pedagógica. Y en los aspectos de metodología de trabajo, participación.
9	Sí, el MOF, el Reglamento Interno, sólo se dan para complementar algunos aspectos propios del CE, porque casi todo están en las normas. En el mes de marzo lo docentes en asamblea se debate y se aprueba.	En la 25212, la ley del profesorado, el DS 03, la última que es la 310 fundamentalmente y las Leyes que siguen vigentes hasta que no sean derogadas.	En los documentos que elaboramos se pueden apreciar las normas que emite el MED, por ejemplo las funciones del director lo tomamos del DS007, los derechos y deberes del profesorado del la Ley del Profesorado, lo específico para primaria del DS 03, de ahí sacamos todo, no podemos inventar. Algunas cosas que son propias del colegio si lo pensamos aquí y lo consideramos.
10	Sí, todo está plasmado en el Reglamento Interno, bueno en mi anterior CE se elaboró primero en equipo y después en reunión plena con todos los docentes.	En la Ley del Profesorado, la Ley de Educación, la de APAFA y las normas que se emiten todos los años.	Adecuándolas de acuerdo a nuestra realidad o a la medida de nuestra interpretación. Por ejemplo el consejo consultivo ahora está más amplio, pero todavía no lo podemos aplicar de acuerdo a eso.
11	Sí, el Reglamento Interno al comienzo del año y directivas cuando es necesario. Para no chocar con los docentes se nombra una comisión elegidos por ellos y dejarlos que ellos lo	Los profesores se basan en su criterio personal, cuando me reúno con ellos tengo que estar diciéndoles, la norma dice esto. Si les digo antes me gano problemas con ellos,	Las normas no siempre están traducidas en los documentos del CE, porque por un lado las normas no son viables y por el otro lo elaboran los docentes por comisiones entonces como

	hagan , pero cuando uno les pide el anteproyecto se da cuenta que hay cosas que han puesto que son ilegales, y como soy yo quien tiene que firmar la aprobación, les digo que me opongo y después les dejo que desarrollen su trabajo.	tengo que dejarlos que hagan a su criterio, pero al final les muestro las normas.	ya le expliqué.
12	Sí, el Reglamento Interno, que lo vamos variando cada año. En reunión de todo el personal y con la participación de los padres de familia, a través de lluvia de ideas vamos dando las opiniones hasta consolidar el reglamento.	La principal es la Constitución , la Ley del profesorado, las normas de primaria.	Algunas cosas de las normas hemos aplicado y hemos elaborado a nuestro estilo, por eso nos da éxito y no tenemos problemas con nadie. Al elaborar las normas lo hacemos con participación
13	Sí, el Reglamento Interno, se elaboran no sólo con los docentes, sino con la participación de los padres de familia y los niños. Hemos formado comisiones que se encarguen de analizar determinado capítulo y después de eso se ha hecho un borrador y después el borrador se ha dado lectura para que todos emitan su opinión y vean si se aprueba o no se aprueba.	En los documentos emanados por el MED	Hemos tratado de ser lo más flexibles, tomamos los aspectos que nos sean útiles y que nos sirvan para llevar a cabo nuestros proyectos.
14	Sí, el Reglamento Interno, el PAT, el PEI, además hemos intentado hacer una currícula interna del colegio para darle continuidad a la primaria con la secundaria. Se elaboran mediante comisiones de estudio permanente durante todo el año, se evalúa lo que ya tenemos y se hace una propuesta para el próximo año	El Reglamento de colegios católicos, el reglamento del convenio Estado- Iglesia y todas las normas que nos vienen del MED, la Ley del profesorado y también tenemos en cuenta la situación socioeconómico de nuestros alumnos, la participación de las familias durante todo el año.	La traducimos teniendo en cuenta la realidad en que vivimos.
15	Sí, el Reglamento Interno, el reglamento de APAFAS, las normas de convivencia en cada aula. El RI lo elaboramos mediante una comisión, conformada por docentes, representantes de padres de familia y alumnos integrantes del municipio escolar. El reglamento de APAFA es elaborado por la directiva y luego en Asamblea de padres se aprueba. Las normas de convivencia se hacen en cada	Para elaborar el RI, usamos la ley del Profesorado, el código del niño y del adolescente, la Nueva Ley de Educación, el DS03 y todas las normas que salen.	Las normas de gestión que van saliendo nosotros lo vamos aplicando, no podemos transgredir ninguna de ellas. Nuestras normas son el fiel reflejo de las normas que emana el MED.

	aula la profesora con sus alumnos.		
16	Sí, El Reglamento Interno, se elabora en Marzo a través de grupos de trabajo por sorteo, los demás grupos elaboran PAT, Plan de supervisión, y después de eso se presenta ante la asamblea y se da por aprobado previa discusión y observaciones.	En la Constitución, en la Ley General de Educación, el DS 01 de Inicial y en experiencias que hemos tenido y que nos ha dado buenos resultados.	De las normas aplicamos lo que sabemos que nos va a servir y lo que no, no lo tomamos en cuenta.
17	Sí, el Reglamento Interno, se ha elaborado a través de una comisión integrada por los profesores, padres de familia y alumnos y luego esta a elaborado su propuesta, la cual la sometemos en una asamblea, artículo por artículo empezamos a analizar y vamos construyendo nuestro reglamento de acuerdo a nuestra realidad.	La Constitución Política del Perú, la Ley General de Educación, y todas las normas que emana el MED	Ciertos puntos textualmente están pero hay algunos que lo hemos adecuado a nuestra realidad. Este documento que elaboramos se evalúa cada año.

7. ¿ Percepción sobre las normas actuales de gestión emitidas por el MED o a las elaboradas en tu centro educativo

N°	¿ Algo que te gustaría agregar referente a cómo percibes las normas actuales de gestión emitidas por el MED o a las elaboradas en tu centro educativo
1	En la elaboración de las normas debe haber participación de los directores a nivel de consulta nacional o regional para que se tome la experiencia de los directores y puedan aportar sobre las contradicciones y vacíos que hay. Que no venga todo de arriba, porque nosotros somos quienes enfrentamos todo esto, porque fácil es dar las normas desde arriba, pero quien carga con todo son los directores de los centros educativos. Deben capacitar a los directores en los aspectos legales para no tener luego errores, que a veces se cometen, por omisión y no por mala intención.
2	Que, cuando se hagan normas estén todos los elementos que constituyen el sistema educativo, que no lo hagan sólo los del MED, sino que se incluya al ente ejecutor, el cual está

	representando por el SUTEP. Debe llamarse al SUTEP para hacer las normas que beneficien a los que hoy estamos y a los que están por venir.
3	No hay una supervisión, monitoreo, asesoramiento de parte de la UGEL, lamentablemente los directores y especialistas de la UGEL asumen el cargo por cuestiones políticas y no contribuyen no apoyan en nada a los directores, por el contrario existe mucha fiscalización, incluso un ensañamiento, por ejemplo cuando nosotros enviamos la propuesta de una profesora pedagoga con estudios técnicos y en segundo puesto a una que era técnica, la UGEL le dio prioridad a la técnica, y yo me gané un proceso administrativo que terminó con una amonestación. Por ello pediría que tu investigación contribuya porque a veces las normas no son tan precisas.
4	A veces las normas son muy generales, por ejemplo en la 1073 no podemos generalizar un acoso sexual, una violación, un intento de violación con una llamada de atención simple que el alumno le hace a los alumnos, el profesor ya no tiene en que ampararse, ni tampoco como ejercer su autoridad y con esto los alumnos al saber que no se les puede ni llamar la atención, quieren hacer los que les da la gana, porque estos muchos vienen de hogares sin formación de valores.
5	La 1073 es preocupante para todos, debe cambiar ciertas expresiones y adecuarlas a la constitución, a los códigos civiles y penales, claro que es verdad que hay profesores que tienen que cambiar sus actitudes con los alumnos, pero tampoco la norma puede ser tan vertical con los docentes que llaman la atención o que corrigen en forma verbal a sus alumnos. Otra norma que preocupa es el reglamento de APAFA, en ella le quitan el derecho al director de liderar, influenciar u opinar con respecto a las necesidades del CE frente a la APAFA, estamos a la espera de la voluntad de ellos, y muchas veces quieren hacer lo que les da la gana, ya que no entienden las prioridades del CE.
6	Se debe capacitar a los de la APAFA en las normas, para que conozcan bien sus funciones y no se estén entrometiendo uno en otro. Pero por el contrario lo que la UGEL hace más es incitar al padre que se ponga en contra del director, para que lo denuncie. El problema radica fundamentalmente en la UGEL que no cumple las normas que le corresponde por ejemplo con la emergencia educativa, para la recuperación de clases no se le ha visto monitorear ni un solo día los colegios, por eso los colegios que han querido recuperar clases otros no lo han hecho.
7	En cuanto a la 1073, me parece que no está bien dada, porque hay padres de familia que porque le tienen cólera a un profesor, se aprovecha de que existe esta norma y denuncian o azuzan al padre para que denuncie al profesor porque le llamó la atención a un alumno y esto de acuerdo a la norma es considerado como maltrato psicológico al alumno.
8	El equipo que elabora las normas estas normas debe ser bastante competente, porque en ciertos casos se ha visto bastante incoherencia, porque cuando la hemos analizado a nivel de docentes a veces no coincide una norma con otra. Y también las normas se deben promulgar a tiempo, porque generalmente llegan tarde después de inicio del año escolar, cuando uno ya ha planificado.
9	Las normas de gestión tienen que ser más precisas, para que el director se desenvuelva mejor, indicándole que es lo que debe hacer, pero más que nada favoreciendo al CE, que crezca, que se hagan actividades. Que la norma se dé, pero que se cumpla no sólo que quede en el papel.
10	Si la norma de gestión va acertadamente va a mejorar la gestión de todo el centro educativo, si en el MED se elaboran normas basándose sólo en un equipo de personas, eso me parece egoísta y como van a pensar sólo desde su punto de vista va a limitar las acciones de los Centros Educativos. Por ello cuando queremos hacer actividades que son propias del CE las normas nos limitan.
11	Que sea cual sea la norma que quieran dar debe afrontar el problema, y que el problema no lo diga de un escritorio, ni un burócrata de la UGEL, sino que bajen a los colegio y que pregunten por los problemas y cual sería la norma para solucionarlo.
12	Que nos inviten algún representante por región o departamento para la elaboración de las normas. Que se capacite a los profesores en la normatividad porque lamentablemente en esta provincia no hay capacitaciones entonces los profesores creen que uno es un abusivo y lo único

	que está haciendo es aplicar la norma.
13	Sería bueno que la UGEL haga un análisis de las metas de atención de los Centros Educativos y vea realmente que CCEE necesitan atención para que les den, porque no hay apoyo a los CCEE.
14	Para nosotros como colegio parroquial , tenemos que conjugar las dos cosas las normas del Estado con las de la Iglesia y eso a veces es una dificultad y otras un estímulo.
15	Necesariamente tenemos que tener una adecuada coordinación entere las normas legales y las que elaboramos nosotros, tiene que haber como se dice un respeto, no podemos transgredir esos documentos, tenemos que trabajar en concordancia a fin de no causar contradicciones en nuestras labores.
16	Yo sugeriría que las normas deben ser dadas a través de consulta nacional, regional y local, pero que deben ser tomados en cuenta las opiniones de los directores de los CCEE porque nosotros ejecutamos esas normas y el MED debe salir como un organismo de apoyo, asesoramiento y no que hagan las normas que después no se ajustan a la realidad.
17	Las normas nos permiten manejar, conducir la institución, pero considero que deben de partir de abajo hacia arriba, buscando que cada centro educativo tenga participación en función de cómo es su realidad. Porque actualmente las normas no se ajustan a la realidad , pero es una esperanza, una lucha constante que alguna vez sea escuchada nuestras opiniones.



ANEXO 3

MATRIZ DE ANÁLISIS

1. El Proyecto Educativo Institucional

	El CE cuenta con PEI	La Estructura aplicada en la elaboración del PEI es la que indica la RM 168	El PEI ha sido aprobado con Resolución del Director del CE.	Se aprecia en la elaboración del PEI, la participación de los directivos, profesores, padres de familia y alumnos.	Se aprecia el tema de democracia y participación en el PEI	Se aprecia el tema de autonomía en el PEI	Se aprecia el tema de descentralización en el PEI	Observaciones
1	No	-----		-----	-----	-----	-----	-----
2	Sí	Exactamente no, pero cuenta con todos los aspectos que indica la norma en posiciones diferentes, inclusive agrega otros puntos no	No, ha sido aprobado por Decreto de la Directora.	No, no se menciona en ninguna parte del documento la participación en la elaboración, sólo dice en la carátula que el PEI ha sido presentado por la Sub Directora. En el agradecimiento se menciona: "Mi agradecimiento a los ponentes de la	No se aprecia, a pesar de estar escrito en el tema de los valores. Por ejemplo: En la Misión, uno de los puntos dice: Concientizar a los padres de familia al nuevo cambio educativo. En los perfiles del alumno, del docente y del padre de familia no se aprecia la participación, por el contrario se menciona que los PPF no apoyan a sus	No se aprecia ni se menciona el tema de autonomía de la gestión. Pero se aprecia autonomía del director en cuanto al manejo de los RRF, porque se menciona que la administración de los recursos la hace el director con un representante de los docentes, de igual manera con el presupuesto y todas	No se menciona. Se aprecia una Gestión centrada en el Director, que coordina y delega funciones a sus docentes	El PEI tiene vigencia del 2001 al 2006. En el Rol del Director se indica que aplica con criterio la RM 016-96-ED y otras normas vigentes.

		contemplados .		Universidad Federico Villarreal”	hijos, son conflictivos. Que los docentes transmiten valores, trabajan en grupo. Que el director es el líder y conductor de la IE, soluciona conflictos.	las actividades la responsabilidad recae en el director con el sub director.		
3	Sí	Sí, con algunas variantes	No, ha sido aprobado con Decreto Directoral N° 045-2003	Sí, por ejemplo: En el D.D. se menciona que la elaboración ha sido con la participación activa del personal jerárquico, docente y administrativo. Y dio su opinión el Consejo Escolar Consultivo y la Dirección del plantel. En la presentación menciona la participación de los representantes de los alumnos, PFFF, Profesores y Órgano directivo, elegidos democráticamente.	Sí, por ejemplo: En el diagnóstico situacional se considera el áreas de Gestión participativa y como fortalezas y oportunidades menciona el apoyo de la APAFA, de la municipalidad y la comunidad local. En los Objetivos menciona elaborar el PCC con la participación de alumnos, padres de familia, profesores y órgano directivo. También, democratizar la Gestión Administrativa, haciendo participar a la comunidad educativa	Sí, se aprecia una autonomía del Centro Educativo. En la Gestión Pedagógica: Se designa a una comisión dándole facultades para planificar, organizar y ejecutar actividades de actualización docente. Elaborar un manual de conducta que es aprobado en asamblea Aplicar una encuesta muestra anual a la comunidad para sondear sobre el servicio que brinda el CE. En la Gestión Institucional: La organización del CE se forma a través de comités con representantes de los diferentes estamentos.	No se menciona. Se aprecia una Gestión compartida, con los diferentes estamentos del CE	Vigencia del 2003 al 2008. Toma como referencia: DS07-2001 RM168-2002 DS016-2002 RM0310-2003. El Organigrama del CE es vertical, los alumnos están por debajo de todos, no está de acuerdo a lo mencionado en el perfil del alumno, que dice que es la razón principal.
4	Sí.	Exactamente no.	Sí. En el D.D.	Sí. En la Misión indica:	Sí. En las fortalezas menciona;	No menciona. En los principios de		Vigencia del 2001 al 2004

		No cuenta con todos los aspectos indicados en la norma.	se aprecia la participación de Profesores Padres de Familia, alumnos y la Dirección del Plantel.	<p>“Procurar la participación plena de la comunidad educativa, promoviendo y practicando la colaboración de las instituciones...”</p> <p>En las fortalezas menciona:</p> <p>“Coordinación permanente entre Dirección y Padres de Familia”.</p> <p>“Apoyo de la DEMUNA, FONCODES, INFES, MUNICIPIO”.</p> <p>“Existe un clima institucional democrático que permite viabilizar la gestión administrativa de la Dirección.”</p> <p>“Participación directa de los padres de Familia en la organización del Centro Educativo.”</p>	<p>“Se delega funciones a las diferentes comisiones formadas en el mes de marzo de acuerdo a la 016-98-ED”</p> <p>En los principios de gestión:</p> <p>“Fomentar permanentemente el trabajo en equipo, tomar acciones en forma conjunta y democrática”.</p> <p>“Delegar funciones con la seguridad de su eficiente, adecuada y fiel cumplimiento.”</p>	Gestión manifiesta: “Delegar funciones con la seguridad de su eficiente, adecuada y fiel cumplimiento”.		
5	No	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
6	Sí	Exactamente	No. Ha	En el D.D. se menciona	Sí, por ejemplo:	No se menciona. Se	No se menciona.	Vigencia del 2001

		no. No cuenta con todos los aspectos indicados en la norma.	sido No aprobado por Decreto Directoral N° 14- 2000	que ha sido elaborado por la Dirección, Personal Docente y Padres de Familia.	En la Propuesta de Gestión Principios de Gestión menciona “d. Promueve la participación y contribución de la comunidad educativa coherente con los objetivos de la institución.”	aprecia en el Área de Gestión Institucional y como fortalezas menciona que: “Realizan sus unidades didácticas organizados en equipos de trabajo.”	Se aprecia que el Director coordina y delega funciones.	al 2005. De conformidad a la Ley General de Educación N° 23384 Ley del Profesorado N° 24029 con su modificatoria Ley N° 23212 Reglamento de Educación Primaria D.S. N° 03-83-ED R.M.N°016-96-ED
7	Sí	Sí. Con algunas variantes.	No. Adjunta Oficio N° 117-2003. Asunto: Remito Proyecto Educativo Institucion al PEI	No se menciona en el documento la participación en la elaboración.	Sí. Ejemplo: “La Asociación de Padres de Familia y la Comunidad organizada están prestos a dar su apoyo al Colegio para desarrollar proyectos que se relacionan con mejorar la calidad del Servicio Educativo” “La Municipalidad de Huaral y la comunidad organizada da su apoyo al colegio cuando realizan sus actividades.”	No se menciona. Se aprecia que: “El Director ejerce su liderazgo a través del trabajo en equipo...”	No se menciona. Se aprecia una gestión que coordina con las diferentes comisiones.	Toma como referencia: Ley General de Educación N° 23384 Ley del Profesorado N° 24029 con su modificatoria Ley N° 23212 Reglamento de Educación Primaria D.S. N° 019-90-ED DS N°07-2001-ED R.M. N° 168-2002- ED
8	Sí	Sí	No. Ha sido	Sí. En la presentación del	Sí. En la propuesta de gestión.	No se aprecia autonomía del CE	Se menciona en la Propuesta de	Vigencia del 2002 al 2004.

			aprobado por Decreto Directoral N°004-2003.	PEI menciona la metodología de trabajo: "Se ha dado a través de la conformación de grupos de Docentes, Padres de familia y trabajadores de la escuela."	4.2 Perfil del Director ideal. "... ser participativo y permitir participación de autoridades de gobierno, administradores y profesores en la toma de decisiones.	"La Dirección: Es el órgano encargado de dirigir y tomar decisiones del Centro Educativo".	Gestión: "Se tenderá a lograr una mayor descentralización para facilitar toma de decisiones."	En concordancia con la RM N° 168-02
9	No	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
10	No	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
11	No	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
12	Sí	Sí, con algunas variantes.	No se menciona en el documento .	No. A pesar de que menciona en su presentación que ha sido concebido por la comunidad educativa, en otra parte del documento menciona la organización de equipos y responsables de trabajo. Los integrantes de equipos de trabajo son profesores.	Sí, se aprecia participación. Por ejemplo: "La actual dirección haciendo presión conjuntamente con los profesores, padres de familia y alumnos, se ha obtenido ..." En los valores menciona trabajo en grupo con autoestima personal, cultivar la democracia y equidad.	No, porque en el Perfil del Director menciona. Ejm.: "Es una autoridad democrática, es una persona que ejerce e impone respeto personal, funcional y administrativo.	No se menciona, se aprecia que los diferentes comités coordinan directamente con el director, de acuerdo a la estructura del Centro educativo.	Vigencia del 2000 al 2002 correspondiente al esquema recomendado por la normativa vigente.
13	No	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

14	No quiso entregar	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
15	Sí	Si. Con algunas variantes.	No. Adjunta Oficio N° 090 - 97	Si. En la presentación menciona. “... cohesionando el esfuerzo de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa ... se ha contemplado ... las propuestas de los padres de familias.”	Si. Menciona. “... se está construyendo dos aulas por parte del Consejo Provincial de Huaral, un aula acondicionada por los padres de familias”. Uno de sus objetivos es. “Promover la participación activa de los Padres de Familias en las actividades programadas por la escuela.”	No se menciona el tema de autonomía de la gestión, pero se designa equipo de tres, para analizar y tratar los problemas de la Comunidad Educativa. Delega funciones al personal más antiguo del Centro Educativo de acuerdo a la responsabilidad del caso.	No. Se aprecia una gestión centrada en el director. “... el director ejercerá la toma de decisiones considerando las Normas Legales y el aspecto humano” Delega funciones.	
16	No							
17	No							

ANEXO 4

MATRIZ DE ANÁLISIS

2.- Plan Anual de Trabajo

	El CE cuenta con PAT	Los componentes del PAT son los mismos que indica la RM 168	El PAT ha sido aprobado con Resolución del Director del CE.	Se aprecia en la elaboración del PAT, la participación de los directivos, profesores, padres de familia y alumnos.	Se aprecia el tema de democracia y participación en el PAT	Se aprecia el tema de autonomía en el PAT	Se aprecia el tema de descentralización en el PAT	Observaciones
1	Sí	Sí. Con algunas variantes	No se menciona.	Se aprecia la participación del personal. En la Estrategia menciona: “... para asegurar la integración y participación total del personal, se formaron equipos de trabajo por áreas.”	Sí. En la visión menciona. “Participación que nuestros alumnos y padres de familia se identifiquen con la Participación Educativa y su Participación sea activa.” “Construcción de un cerco perimétrico del colegio, a través del Municipio de la Provincia y APAFA”.	No se menciona el tema de autonomía de la gestión, pero se forman equipos por áreas.	No se aprecia	Vigencia 2003 Marco Legal D.S. N° 04-83-ED D.S. N° 007-2001-ED D.S. N° 016-2002-ED
2	Sí	No cuenta con todos los aspectos	No se menciona	Sí. En la Presentación menciona:	Sí. En la fortaleza Área de Gestión Institucional menciona:	No se menciona el tema de autonomía.	No se menciona en el documento.	Vigencia 2003 Obedece a lo dispuesto a la RM

				“... ha sido formulado por la Dirección, Sub-Dirección, Personal Docente, Personal Administrativo, APAFA.	“Reuniones de coordinación permanente con los docentes, Dirección, Sub-Dirección y Padres de familia.			Nº 016-96-ED
3	Si	No cuenta con todos los aspectos	No. Ha sido aprobado por Decreto Directorial Nº 045-2003	Sí. En el Decreto Directoral menciona: “Que en su elaboración ha tenido participación activa el Personal Directivo, Jerárquico, Docente y Administrativo. Estando a lo opinado por el Consejo Escolar Consultivo y la Dirección del Plantel.”	Sí. En los objetivos específicos menciona: “Involucrar a los padres de familia, educandos, docentes y comunidad a fin de lograr su participación activa en actividades programadas en el C.E.”	No se menciona el tema de autonomía	Si. Menciona que uno de sus Objetivos es: Lograr eficiencia en la gestión institucional democratizando la administración con la participación organizada de la comunidad educativa y local.	Vigencia 2003 De conformidad RM 168-2002-ED
4	Si	Si. Con algunas variantes	No. Ha sido aprobado por Decreto Directorial Nº 21-01	Sí. En la presentación menciona: “... y con la aprobación de la Dirección, Personal Docente, Padres de Familia, Personal Administrativo”.	No. Ejemplo: En el diagnóstico área institucional menciona: “Indiferencia de las instituciones de nuestra comunidad.” En el diagnóstico Área Administrativa menciona: “Falta de colaboración de los	No se menciona el tema de autonomía	No se menciona en el documento.	Vigencia 2001 Amparada en la Ley de Educación Nº 23384 y el DS Nº 007-2001-ED

					padres en la formación integral de sus hijos”.			
5	Si	Si. Con algunas variantes	No. Ha sido aprobado por Decreto Directorial N° 006	Sí. En el Decreto Directoral menciona: “Que, su elaboración ha tenido la participación del Personal Directivo, Docente y Administrativo”.	Sí. En el área de Gestión Administrativa menciona: “Contamos con alumnos profesores, administrativos y PP.FF. que pueden contribuir en una actividad productiva”. “Promover la integración de la comunidad educativa para dinamizar el proceso educativo”.	En el organigrama funcional menciona: Organiza y lidera el C.E. Toma decisiones. Maneja los Recursos Humanos, materiales y financieros	No se menciona en el documento.	Vigencia 2003. De conformidad. DD.SS. N° 001,003,004-83-ED
6	Si	No cuenta con todos los aspectos	No se menciona	No se menciona en el documento.	Sí. En el área de Gestión Institucional menciona: “Coordinación permanente entre personal docente por grados y/o ciclos con la dirección y padres de familia”.	No se menciona el tema de autonomía	No se menciona en el documento.	Vigencia 2003 Base Legal DS N°007-2001-ED RM N° 168-2002-ED RM N° 0310-2003-ED
7	Si	Si. Con algunas variantes	No. Ha sido aprobado por Decreto Directorial N° 034-01	Sí. En el Decreto Directoral menciona: “... elaborado por la comisión integrada por el personal Directivo, Docente y Administrativo, educandos en general y con la participación de	Sí. En los Objetivos Área de Gestión Institucional menciona: “Realizar coordinaciones con entidades públicas y miembros de la APAFA para lograr lo programado”.	No se menciona el tema de autonomía	No se menciona en el documento	Vigencia 2003 De conformidad. DS 007-2001-ED RM N° 168-2002-ED

				los Padres de Familia de nuestro colegio”.				
8	Si	No cuenta con todos los aspectos	No. Ha sido aprobado por Decreto Directorial N° 01-2003	No se menciona en el documento.	Sí. En el área de Gestión Institucional menciona: “Hay padres de familia que contribuyen a solucionar algunos problemas”	En los fines se menciona: Asignar responsabilidades en la ejecución de actividades y determinar plazas para la ejecución y evaluación de las mismas.	No se menciona claramente, Solo se aprecia la participación de la gestión con todos los estamentos	Vigencia 2003 Referencia RM N° 310-03-ED
9	Si	No cuenta con todos los aspectos	No. Ha sido aprobado por Decreto Directorial N° 002	Se aprecia la participación del personal Docente.	No. Ejemplo. En el Área de Capacitación menciona: “Falta de apoyo de Padres de Familia en la formación de sus hijos con su indiferencia, ignorancia y negligencia, debido a los conflictos económicos por lo que pasan muchos de ellos.	No se menciona el tema de autonomía	No se menciona en el documento	Vigencia 2003 Acorde con las normas y la directiva N° 06-99-AGI y la RM N° 07-2001-ED
10	No	-----		-----	-----	-----	-----	-----
11	Si	No cuenta con todos los aspectos	No se menciona	No se menciona en el documento.	Sí. En los Objetivos Específicos menciona: “Incrementar la Sala de Cómputo, mobiliario, departamento de Educación Física, Administración, Banda de Música, con el apoyo de la APAFA, entidades públicas y privadas a través de actividades	No se menciona el tema de autonomía	No se menciona en el documento	Vigencia 2003

					económicas que se promuevan” “Mejorar y mantener las áreas verdes, con el apoyo de la Municipalidad de Huaral			
12	Si	No cuenta con todos los aspectos	No se menciona	Sí. Se menciona en la carátula. Responsables: Lic. Jesús Manuel Medina Rodríguez Personal Docente Organismo Invitada: “LA APAFA”	Sí. En el Área de Recursos menciona: “Contamos con el apoyo incondicional de la Asociación de Padres de Familia.” En los Objetivos Generales menciona: “Lograr la participación plena de los padres de familia en la formación integral de sus hijos y los trabajos en bien del Centro Educativo”.	Si. En el Área de Gestión menciona: El principio de autoridad es respetado en nuestro Centro Educativo. Liderazgo y conducción administrativa aceptada por la comunidad educativa.	No se menciona en el documento	Vigencia 2002 Base Legal D.S. N° 007-2001-ED
13	Si	No cuenta con todos los aspectos	No. Ha sido aprobado por Decreto Directorial N° 02	Sí. En la Presentación menciona: “... ha sido elaborado por la Dirección, Personal Docente, Personal Administrativo y APAFA”	Sí. En los Fines menciona: “Promover, canalizar la participación activa de los Padres de Familia y comunidad en las diferentes actividades del CEI para mejorar su desarrollo social y cultural”.	En el organigrama funcional menciona: Dirige. Autoriza Supervisa	No se menciona. Sólo en el organigrama funcional se menciona que el director: Delega	Vigencia 2003 Marco Legal RM N° 016-96-ED DS N° 007-2001-ED RM N° 168-2002-ED
14	No quiso entregar	-----		-----	-----	-----	-----	-----
15	No	-----		-----	-----	-----	-----	-----
16	No	-----		-----	-----	-----	-----	-----
17	No	-----		-----	-----	-----	-----	-----

ANEXO 5

MATRIZ DE ANÁLISIS

3. -Reglamento Interno

	El CE cuenta con RI	Los componentes del RI son los mismos que indican las normas actuales	El RI ha sido aprobado con Resolución del Director del CE.	Se aprecia en la elaboración del RI, la participación u opinión del Consejo Escolar Consultivo o Consejo Educativo institucional.	Las funciones del Director están en concordancia con las funciones especificadas en el RM 168 y las otras normas actuales.	En el RI se encuentra especificado el funcionamiento organizacional del C.E.	En el RI se encuentra especificado el funcionamiento administrativo del C.E.	En el RI se encuentra especificado el funcionamiento pedagógico del C.E.	Observaciones
1	Sí	Sí, con algunas variantes	No se menciona en el documento.	No se aprecia la participación del personal. “El Sub Director depende del Director” Los Jefes de laboratorio dependen de los sub directores”	Sí Se menciona en: 2.3 Deberes de la Directora.	Se encuentra específico las funciones en: 2.3 Deberes de la directora. 2.4 Deberes de la Sub-Dirección de formación de formación general I y II 2.5 Deberes del Sub-Director área administrativa. 2.6 Deberes del Coordinador de OBE y de actividades y Comité de Disciplina 2.7 Deberes de los Coordinadores de las diferentes especialidades	Si. Se menciona IV Régimen Administrativo del 4.1 al 4.14	Sí se menciona . III Régimen Académico del 3.1 al 3.10	Vigencia 2003

						<p>2.8 Deberes de los Jefes de laboratorio.</p> <p>2.9 Deberes del Personal docente.</p> <p>2.10 Deberes del Docente bibliotecario</p> <p>2.11 Deberes del Promotor Cultural de banda.</p> <p>2.12 Deberes de los Auxiliares de educación</p> <p>2.13 Deberes del Auxiliar de Biblioteca.</p> <p>2.14 Deberes del Auxiliar de Laboratorio.</p> <p>2.15 Funciones de Servicio Social.</p> <p>2.16 Deberes de la Secretaria del Plantel</p> <p>2.17 Deberes de la Oficinista II</p> <p>2.18 Deberes del Representante del Docente Carmelita.</p> <p>2.19 Deberes y funciones del Personal de Servicio III</p> <p>2.20 Deberes y funciones del Personal de Servicio II</p> <p>2.21 Deberes de los alumnos.</p> <p>2.22 Deberes del Consejo Escolar Consultivo.</p>			
2	Si	Sí, con algunas variantes	No se menciona en el	No se aprecia la participación del personal.	Sí, se menciona en el art. 14.	Sí. En el Capítulo V. Estructura orgánica del Centro Educativo.	Sí, Título II Gestión Administrativa.	Sí. Capítulo VIII.	Vigencia 2003 Vigencia 2003

			documento.			Capítulo VI Deberes del Centro Educativo.	Capítulo VIII Derechos y deberes de los alumnos. Art. 38ª - Art. 43ª. De los servicios de orientación y bienestar del educando. Art. 44ª - Art. 59ª Título III Régimen Administrativo Capítulo XI, XII, XIII, XIV, XV, XVI.	Régimen Académico Art. 60ª - Art. 69ª	
3	Sí	Sí, con algunas variantes	No. Ha sido aprobado por Decreto Directorial Nª 045-2003	Sí. En el Decreto Directoral menciona: "Estando a lo opinado por el Consejo Escolar Consultivo y la Dirección del Plantel."	Sí se menciona en el Art. 11ª	Sí. Estructura Orgánica. Art. 9ª. Capítulo III De las funciones específicas de los Órganos y miembros que la integran. Art. 10ª al Art. 58ª	Sí se menciona en el Capítulo V, VI, VII. Art. 60ª al 76ª	Sí se menciona en el Art. 59ª	Vigencia 2003 - 2004
4	Sí	Sí. Con algunas variantes	No se menciona en el	No se aprecia la participación.	Sí. En el Art. 12ª A. Organó de Dirección	Sí. En el Art. 12ª A. Organó de Dirección B. Organó Técnico	Sí, se menciona en el Capítulo	Sí. Cap. IV Art. 14ª al	Vigencia 2003

			documento.		Inc. a y b	Pedagógico CAPÍTULO III C. Organo de Personal Administrativo D. Organo de Participación y Apoyo. Art. 13ª	III. Art. 12ª C. Organo de Personal Administrativo.	Art. 44ª	
5	Sí	Sí. Con algunas variantes	No. Ha sido aprobado por Decreto Directorial Nª 01	No se aprecia la participación.	Sí. En el Cap III. A.Organo de Dirección. Art. 13ª	Sí. Se menciona del Capítulo III hasta el VIII, desde el Art. 12ª al 72ª	Se menciona en el Capítulo V,VI y VII. Art. 43ª al Art. 72ª	Sí, se menciona en el Art. 14ª al Art. 20ª	Vigencia 2003. Base Legal DS Nª 007-2001- ED
6	Sí	Sí, con algunas variantes.	No. Ha sido aprobado por DD Nª 008-2001	No se aprecia la participación.	Sí. Cap III Art 8ª a) al x)	Sí. Se menciona desde el Capítulo III hasta el capítulo VIII. Art. 8ª - Art. 60ª	Sí. Se menciona Cap. V Cap. VI y VII Art. 26ª - Art. 60ª	Sí. Cap. IV Art. 14ª al Art. 25ª	Vigencia 2003 Base Legal DS Nª007- 2001-ED RM Nª 168- 2002-ED RM Nª 0310- 2003-ED
7	Si	Sí, con algunas variantes	No. Ha sido aprobado por Decreto Directorial Nª 011 en Asamblea	Sí. En el Decreto Directorial Nª 011 menciona: “... fue elaborado por la comisión integrada por el personal Directivo,	Sí. En su mayoría. En cuanto al apoyar la práctica docente de los estudiantes lo menciona en forma general en el art. 12 a).	Sí cuenta. Se menciona e n el Art. 9 Capítulo II	Sí cuenta. Se menciona en el Art. 9ª c) Cap II	Sí. Cap. IV. Art. 36ª al 46ª	Vigencia 2003 de conformidad DD Nª011

			General de trabajadores y en Consejo escolar Consultivo	Docente y Administrativo, educandos en general y con la participación de los Padres de Familia”.					
8	Sí.	Sí, con algunas variantes	No. Ha sido aprobado por Decreto Directoral N° 002-99-DENN°204 03-H. Fue aprobado en Asamblea por el cuerpo directivo, personal docente y administrativo	No se menciona en el documento. En la presentación menciona: “...se ha elaborado en el mes de marzo y fue aprobado en Asamblea por el cuerpo directivo, personal docente y administrativo	Sí concuerda. Art. 7, Cap. II	Sí lo menciona. Art. 5 y 7. Los alumnos tienen deberes, pero no son partícipes de la gestión del centro educativo.	Sí cuenta. Lo menciona en el Art. 5 Cap. I	Sí, lo menciona en el. Art. 7ª Cap II	Vigencia 2003-2004 R.I del 2002 Modificado en algunos artículos.
9	Sí	Sí, con algunas variantes	No. Ha sido aprobado	Se aprecia la participación del personal Docente de	Sí, concuerda Art. 12ª.	Sí cuenta. Lo menciona en el Art. 11ª Cap III	Sí cuenta. Lo menciona en el Art. 12.	Sí, lo menciona en el Cap IV	Vigencia 2003

			por Decreto Directorial N° 001- DIR-EP N°20406 – La Huaquilla	la Escuela Pública. “... encargar al personal docente ... para coordinar a los representantes de la APAFA se lleve a cabo la ejecución.”				Art. 12ª	
10	No	Sí, con algunas variantes	No. Ha sido aprobado por Decreto Directorial N° 05 – 2002-D-CE PUB INT. T.A. N° 100-H	Presentado por la comisión y debatido previamente por el personal del Centro Educativo.	Sí, lo menciona en el Art. 11ª a) al i) Capítulo I	Sí cuenta con funciones específicas de los órganos y miembros que la integran.	Sí, lo menciona en el Art. 11ª.	Sí, lo menciona en el Art. 11ª	Vigencia 2002 Consta de 3 Capítulos y 86 artículos.
11	Si	Sí, con algunas variantes	No se menciona en el documento	No se menciona en el documento. No precisa quienes han elaborado el RI	Sí. Con algunas variantes.	Sí cuenta. Lo menciona en el Cap II, Art 10ª Sección A – G	Sí, lo menciona en los Art. 15ª y 16ª	Sí, con algunas variantes.	Vigencia 2003, según oficio N°001-2003-CRI-CEPI-AR.
12	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
13	Sí	Sí lo precisa en forma detallada.	No. Ha sido aprobado por Decreto Directorial	No se aprecia. Sólo en la introducción se menciona: “... la necesidad de participación del	Sí concuerda. Lo menciona el Art. 8ª a) – p)	Sí. Lo indican los Art. 7ª, 9ª, 12ª, 14ª, y 17ª del Cap. I	En el Cap. III Art. 38ª al 45ª menciona los derechos, atribuciones, obligaciones,	Lo menciona en el Cap II, Arts. 19ª al 37ª	Vigencia 2003 y 2004 según Art. 6ª

			Nº 01-JNNº400V DR-2003	educador, educando y Padres de Familia para llevar a cabo un proceso educativo”.			prohibiciones, faltas, sanciones y estímulos del personal docente y administrativo.		
14	No quiso entregar	-----		-----	-----	-----	-----	-----	-----
15	Sí	Sí, con algunas variantes.	No. Ha sido aprobado con DD Nº 001-99	Sí, en el DD manifiesta que fue elaborado por la comisión integrada y con participación de los estamentos educativos de la escuela.	En su mayoría. Falta incluir en cuanto a crear espacios y oportunidades constantes de interaprendizaje.	Sí cuenta. Título II del personal directivo, docente, administrativo y alumnos. Lo menciona en el Cap. I Art. 7ª	Sí cuenta. Lo menciona en el Título IV, Arts. 36ª, 47ª.	Sí cuenta. Lo estipula el Título II, Cap. I, Arts. 7ª, 8ª, 10ª, 11ª.	Consta de VI Títulos, Capítulos respectivos y 90 artículos.
16	No	-----		-----	-----	-----	-----	-----	-----
17	Sí	Sí con algunas variantes	No. Ha sido aprobado por DD Nº 014	En la presentación menciona: “...fue presentado a una plenaria para su revisión y posterior aprobación.	En el Art. 12ª menciona que las ejercerá de acuerdo al DS Nº 03-83-ED. DS Nº 04-83-ED. DS Nº007-2001-ED. RM Nº 168 – 2002 – ED.	Sí. Se menciona en el Art. 9ª hasta el Art. 20ª.	Sí. Se menciona Cap. IV Art. 30ª al Art 58ª	Sí. Se menciona Cap. III Art. 21ª al Art. 30ª	De conformidad con el DS Nº 007-2001-ED. DS Nº168-2002-ED. Vigencia 2002-2003.



RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

TÍTULO : PERCEPCIONES DE LOS DIRECTORES RESPECTO A LA IMPORTANCIA Y APLICABILIDAD DE LAS ACTUALES NORMAS DE GESTIÓN EDUCATIVA: Un estudio en los centros educativos públicos del distrito de Huaral.

MAESTRÍA : EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA.

AUTORA : ANA DEL PILAR LÓPEZ RODAS

La presente investigación tuvo como objetivo principal conocer las percepciones de los directores de los centros educativos públicos respecto a las importancia y aplicabilidad de las Normas de Gestión Educativa que emana el Ministerio de Educación y sugerir alternativas para mejorar la producción de Normas tanto a nivel Interno (Institución Educativa) como a nivel externo (Nacional).

La muestra representativa estuvo constituida por 17 directores de centros educativos públicos del distrito de Huaral.

En cuanto al tipo y diseño, se trata de una Investigación descriptiva - cualitativa, con el uso de técnicas de recolección de información como la entrevista semi estructurada y el análisis documental. Se usaron las técnicas de triangulación y análisis de contenido para efectuar el proceso de análisis de los resultados.

En los resultados de la investigación se aprecia el conocimiento superficial que tienen los directores respecto de las normas de Gestión Educativa emanadas por el Ministerio de Educación, debido a que ellos consideran que las normas actuales no se ajustan a sus realidades, porque se contradicen entre ellas y por la dificultad que encuentran en la comprensión de las mismas. Por lo tanto, los directores no traducen las normas actuales de gestión educativa en sus normas internas de gestión. Los directores sugieren que las Normas deben elaborarse a un nivel mucho más cercano a los que aplican las normas, y deben de participar en su elaboración los directamente involucrados en ellas.



