

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU

FACULTAD DE EDUCACIÓN



La gestión educativa: El rol del director en colegios de zonas rurales de Perú

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL
GRADO DE BACHILLER EN EDUCACIÓN**

AUTORA:

Ratzel Carola Marallana Vivas

ASESOR:

Luis Martín Valdiviezo Arista

Lima, 2021

RESUMEN

Los centros educativos ubicados en diversas zonas rurales en un país en vías de desarrollo presentan una deficiencia en la gestión educativa, puesto que se evidencian muchas carencias, necesidades, retos y dificultades que perjudican al progreso educativo de los estudiantes. El objetivo del presente trabajo de investigación tiene como finalidad el poder identificar *el rol del director en la gestión educativa en las escuelas de zonas rurales de Perú*, ya que, en los últimos años, en las áreas rurales no hay una calidad de educación pertinente al estudiante, por consiguiente, se identificaba un bajo rendimiento académico, repitencia, atraso y deserción escolar. La metodología de esta investigación es cualitativa, por ello, se basó en el recojo de información por diversos documentos como libros, informes, artículos y decretos.

Este trabajo, no solo busca informar la realidad educativa del Perú, sino reflexionar sobre estos procesos de gestión educativa en las zonas rurales, ya que son los lugares olvidados por el Estado. De esta manera, al revisar los diversos documentos en relación a la gestión educativa en la educación rural, se constató la existencia de malos desempeños de los directores sobre la gestión educativa a través del último resultado del Censo Nacional y del informe de la Defensoría del Pueblo. Por lo tanto, el estudio del caso abordado en el presente trabajo demuestra que los directores deben de tener un liderazgo al desarrollar una adecuada gestión administrativa, gestión pedagógica y clima escolar para facilitar a una eficaz gestión educativa. Asimismo, todo esto contribuye al buen rendimiento académico, la continuidad educativa y la culminación escolar.

Palabras claves: *Director, educación, gestión, liderazgo, y rural.*

ABSTRACT

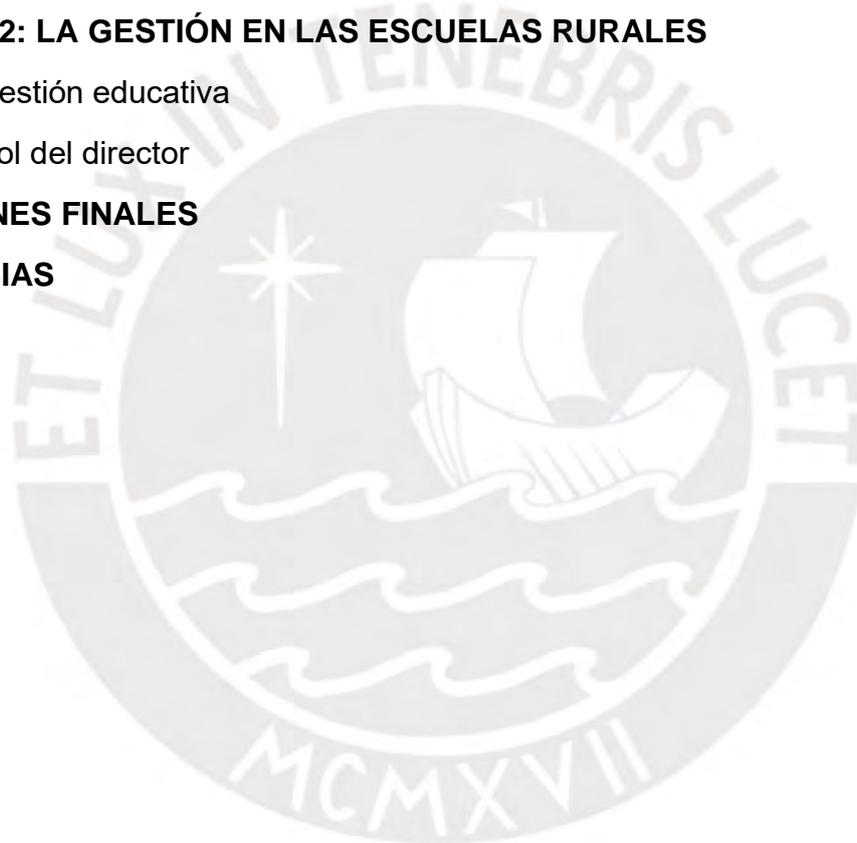
Educational centers located in various rural areas in a developing country present a deficiency in educational management, since there are many deficiencies, needs, challenges and difficulties that harm the educational progress of students. The objective of this research work is to be able to identify the role of the director in educational management in schools in rural areas of Peru, since, in recent years, in rural areas there is no quality of education relevant to the student, therefore, low academic performance, repetition, backwardness and school dropout were identified. The methodology of this research is qualitative, therefore, it was based on the collection of information from various documents such as books, reports, articles and decrees.

This work not only seeks to inform the educational reality of Peru, but to reflect on these educational management processes in rural areas, since they are the places forgotten by the State. In this way, when reviewing the various documents in relation to educational management in rural education, the existence of poor performance of directors on educational management was verified through the latest result of the National Census and the report of the Ombudsman's Office. Therefore, the case study addressed in this work shows that principals must have leadership by developing adequate administrative management, pedagogical management and school climate to facilitate effective educational management. Likewise, all this contributes to good academic performance, educational continuity and school completion.

Key words: *Director, education, management, leadership, and rural.*

ÍNDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1: EL CONTEXTO DE LAS ESCUELAS RURALES	6
1.1 Las escuelas en las zonas rurales	6
1.2 La atención educativa en la ruralidad	7
1.3 Cifras de la educación rural	9
CAPÍTULO 2: LA GESTIÓN EN LAS ESCUELAS RURALES	15
2.1 Gestión educativa	15
2.2 Rol del director	18
REFLEXIONES FINALES	23
REFERENCIAS	28



INTRODUCCIÓN

En el Perú, el derecho a la educación no solo consiste en brindar una enseñanza a los estudiantes, sino que esta enseñanza garantice un aprendizaje significativo, el cual, el servicio educativo debe ser de calidad, equidad e inclusiva en todas las regiones y sin importar las condiciones socioeconómicas. Sin embargo, desde la creación de la Ley general de Educación en el año 2003 se evidencio hasta la actualidad que los centros educativos de las zonas rurales poseen muchas carencias con respecto a brindar una enseñanza eficaz a los estudiantes, por ende, existe un alto nivel de bajo rendimiento académico, repitencia, atraso y deserción escolar.

Ante esta situación, en las zonas rurales, la educación no es eficaz ni eficiente porque esta no responde al contexto y a su diversidad, de este modo, hay varios aspectos relacionado con esta problemática, entre las cuales se destaca la gestión educativa, pero, ¿por qué es importante la gestión educativa en las zonas rurales?, desde el punto de vista general, la gestión educativa es un conjunto de acciones y procesos que integran a todos los actores educativos para desarrollar el trabajo administrativo y pedagógico de los centros educativos, con el fin de garantizar un adecuado proceso de enseñanza y aprendizaje para los estudiantes.

De este modo, el adecuado manejo de la gestión educativa en las escuelas rurales permitirá que los procesos y resultados educativos sean exitosas, ya que los objetivos planificados en la gestión responden al contexto y a los intereses de la comunidad educativa. Sin embargo, para que todo esto sea posible, es importante el desempeño del director, pero, ¿Por qué el director es esencial en la gestión educativa?, el director es considerado como la máxima autoridad del centro educativo, por lo tanto, es el principal actor en administrar, dirigir, conducir y organizar la gestión educativa.

Entonces, la figura del director posee un gran compromiso y responsabilidad en brindar excelentes resultados de aprendizajes de los estudiantes, y parte del éxito de su gestión depende de su liderazgo, el cual, esto orienta a desempeñarse adecuadamente, ya sea desde lo personal a trabajo en equipo. Además, un buen director busca generar estrategias para el logro eficaz de las metas y objetivos propuestos para la escuela, asimismo, se preocupa que todos los actores educativos

sean partícipes de la gestión administrativa y pedagógica, ya que esto contribuye en el mejoramiento de los desempeños de toda la comunidad educativa.

De este modo, obtener buenos resultados en la gestión educativa no solo significa que el director debe cumplir con ciertas cualidades, actitudes y acciones, sino es ir más allá de todo lo solicitado por el Marco del Buen Desempeño del Directivo por MINEDU. Por ello, se pretende que los directores reflexionen sobre su forma de trabajo y que sepan desempeñarse adecuadamente en diversas situaciones, espacios y tiempos, ya que deben poner énfasis en generar vínculos y construir entornos de aprendizajes agradables entre todos los actores educativos, todo esto permitirá que la gestión educativa pueda atender y superar las dificultades y los retos en relación a la calidad educativa en zonas rurales,

Por este motivo, el presente trabajo de investigación tiene como finalidad el poder identificar el rol del director en la gestión educativa en las zonas rurales de Perú durante el 2015 al 2017. De esta manera, la investigación tiene un modelo cualitativo, ya que se basó por la recolección de documentos como libros, artículos y decretos, en el cual se analizaron las investigaciones y/o informes de autores peruanos como autores extranjeros, con el fin de tener una mejor apreciación de los contextos educativos en las zonas rurales del Perú en relación al funcionamiento de la gestión educativa.

La estructura de este trabajo de investigación, *La gestión educativa: El rol del director en colegios de zonas rurales de Perú*, se desarrolla en dos capítulos, que partiendo del contexto de las instituciones educativas públicas en las zonas rurales atraviesa el escenario de la gestión educativa hasta llegar a conocer el rol del director. En este sentido, el Capítulo 1 describe cómo es considerada la escuela en la nueva ruralidad mediante decretos y leyes, ya que esto facilita la comprensión de ver la atención de la educación en zonas rurales. En el Capítulo 2 aborda el tema de gestión educativa en las escuelas rurales, el cual nos brinda información de cómo debe ser desarrollada y su importancia, esto incide en el rol del director, ya que ambos temas están muy relacionados sobre el desarrollo eficaz de una educación de calidad en el ámbito rural.

CAPÍTULO 1: EL CONTEXTO DE LAS ECUELAS RURALES

1.1 Las escuelas en las zonas rurales

Desde el inicio de una nueva vida independiente en todo Centroamérica y Suramérica, la educación fue considerada como una pieza elemental para el desarrollo económico y social en todas las naciones (Alvarado & Maya, 2009). A partir de ello, se inicia el establecimiento de las escuelas poco a poco en el Perú, pero estas escuelas fueron situadas en zonas de mayor cantidad de pobladores, en especial había más escuelas en las capitales de cada región.

Por lo tanto, la expansión de las escuelas fue dándose a áreas con mayor número de ciudadanos, no obstante, las zonas alejadas conocidas como zonas rurales, en ese periodo de inicio del servicio educativo fueron excluidas, debido a su difícil acceso. Por ende, este acontecimiento generó grandes brechas del servicio educativo para la actualidad, ya que evidenciamos mayor cantidad de centros educativos en zonas urbanas que en zonas rurales.

Además, a través del tiempo, las escuelas fueron mejorando con respecto a infraestructura y recursos educativos en las zonas urbanas, generando que los estudiantes de estas zonas tengan un mayor rendimiento académico que en las zonas rurales (IPEBA, 2011). Sin embargo, la creación de los centros educativos en las zonas rurales no obtuvo los mismos resultados de éxito que en las zonas urbanas, ya que al momento de impartir educación no se tomaron en cuenta el contexto y las características de los estudiantes de zonas rurales, ya que estos presentan diversas identidades culturales, entre ellos esta su lengua originaria.

Pero, a pesar de estas diferencias en esos tiempos, el Estado tenía la obligación de garantizar la igualdad de oportunidades a todos los ciudadanos, en especial a que toda persona tenga acceso a una educación de calidad (Defensoría del Pueblo, 2016). Por ello, hasta el día de hoy, se siguen implementando leyes que atiendan a los ciudadanos de las zonas rurales, con el objetivo de que tengan la igualdad de condiciones que las personas de áreas urbanas.

Para lograr brindar una eficaz educación en las zonas rurales, lo importante es conocer su realidad, lo cual muchas investigaciones y Censos Nacional consideran que los pobladores del área rural presentan condiciones socioeconómicas de pobreza

o pobreza extrema, ya que gran parte de estos ciudadanos son analfabetos, no dominan bien el castellano, no saben escribir y no tienen estudios (Defensoría del Pueblo, 2016). Además, la gran mayoría de pobladores en las zonas rurales solo viven del trabajo de la tierra, el cual son considerados campesinos, ellos cultivan diversas plantas para que puedan alimentarse, asimismo crían diversos animales según el clima de su zona, por otro lado, la mayoría de sus casas son de material de barro para la sierra y de madera para la selva.

Otros pobladores se dedican a trabajar para empresas como obreros, ya sea en la minería, en aserraderos o fábricas, pero, a veces estos ciudadanos no tienen un buen salario justo que le permite tener mejores comodidades de vida. Así mismo, otros ciudadanos sufren accidentes y/o enfermedades graves durante su labor, el cual el dinero ahorrado no es suficiente para cubrir los gastos de estas. Por eso, los pobladores de las zonas rurales aún permanecen en condiciones socioeconómicas desfavorables que los pobladores de las zonas urbanas.

A parte de ello, en estas zonas, cada población posee una cultura única que es parte de su identidad, el cual ellos buscan que de generación a generación no se pierda, por ello hasta la actualidad permanece las lenguas originarias, también sus costumbres o rituales (IPEBA, 2011). Ante esto, el gobierno del Perú busca reconocer a cada zona rural su tradición histórico-cultural particular, y por medio de la educación pretende prevalecer todo lo mencionado, donde todos los niños y las niñas indígenas reciban un servicio de educación de equidad, inclusiva y de calidad.

Aunque los centros educativos se encuentren en distintos escenarios, por ejemplo, a márgenes de los ríos, montañas, fincas, valle, entre otros, estas características deben de servir como fortaleza y oportunidades para brindar una eficaz educación utilizando estos espacios, el cual, el director como el docente debe de aprovechar la biodiversidad del estudiante para constituir recursos didácticos para su aprendizaje y a la vez adaptar el Currículo Nacional para las sesiones de clase.

1.2 La atención educativa en la ruralidad

En el 2006, del 5 al 8 de setiembre, se realizó el seminario “Taller Propuestas para nueva escuela, nueva ruralidad y diversidad en Cieneguilla-Lima”, el cual, las instituciones promotoras fueron ACADI, Consejo nacional de Educación, Fe y Alegría, Tarea, CARE, Foro Educativo, GTZ, SNV, Ayuda en Acción Perú y USAID-Aprende,

con el objetivo de ver a las zonas rurales como demandantes y condicionantes para una nueva puesta educativa (IPEBA, 2011). En este evento, se mencionó que la nueva sociedad ruralidad posee una gran diversidad, pero con la urbanización se rompe el equilibrio ecológico, asimismo, rechaza la exclusión y revaloriza la identidad y la cultura indígenas.

Según IPEBA (2011) manifiesta que el seminario concluyó que para la atención de las escuelas rurales es importante desarrollar propuestas de lineamientos generales de política, el cual debe de garantizar una educación de calidad e inclusiva para la promoción del mejoramiento de los aprendizajes de los educandos. Además, debe de haber lineamientos de política para la atención de los docentes en relación a su formación profesional, igualmente, atención a los centros educativos concerniente a su infraestructura y equipamiento.

También, se propuso políticas para impulsar y establecer la relación de la escuela y la comunidad, porque no se evidencia una buena articulación entre estos dos sectores para el mejoramiento del proceso educativo de los educandos. Por otra parte, se estableció lineamientos para el mejoramiento de la gestión educativa, ya que depende de cómo el director gestione adecuadamente el centro educativo se obtendrá buenos resultados para el aprendizaje de los estudiantes.

En enero del 2011, del 27 al 29 se llevó a cabo la Conferencia Nacional de “Educación y Desarrollo Rural, Perspectivas en el Contexto de la Descentralización”, el cual hubo diversos exponentes nacionales como Carlos Monge y exponentes extranjeros como Noel Aguirre, Magaly Robalino, Carlos Crespo y Eugenio Rodríguez, asimismo participaron autoridades nacionales, regionales y municipales, maestros, investigadores, especialistas en educación y desarrollo rural, entre otras personas.

Esta Conferencia Nacional sostuvo que las zonas rurales alcanzan la cuarta parte de la población del Perú, de acuerdo al Censo del 2007, esto representa 6.6 millones de habitantes que son el 24% de la población total, además, en las zonas rurales se constata que la pobreza es 60% y la pobreza extrema es 28%, esta situación es un obstáculo para el desarrollo local y nacional (IPEBA 2011).

Ante este dato, durante la conferencia se demostró que la relación entre la educación y las zonas rurales no se complementan, ya que la política del país busca lograr mejores promedios que estén en relación a estándares internacionales. Por lo

tanto, identificamos que el país no hace una introspección de las diversas zonas rurales para poder basarse sus metas educativas, de esta manera no se obtiene buenos resultados a nivel nacional y los retos siguen creciendo para atender la educación en zonas rurales.

Por otro lado, los principios de la educación del Perú están definidos por la Ley General de Educación 28044, que fue creada el 28 de julio del 2003, en el cual, esta Ley manifiesta que el Estado debe de garantizar equidad, inclusión, calidad, pertinencia e interculturalidad en el ámbito rural. Además, en la Constitución Política del Perú del 1993 menciona que en el art.17°, el Estado tiene el derecho de compensar las desigualdades de diversos factores que padecen los contextos rurales para brindar oportunidades en el ejercicio del derecho a la educación. Asimismo, en el art.18°, el Estado debe de desarrollar acciones positivas o proyectos educativos para el bienestar de los estudiantes de las zonas rurales.

1.3 Cifras de la educación rural

La investigación realizada por la Defensoría del Pueblo (2016), muestra que el número promedio de estudiantes por aula en las escuelas rurales varían según la ubicación de la comunidad en relación a los espacios urbanos, se presenta una cuarta parte de las IE en atención a diez estudiantes por aula, un 37,6% atiende entre diez a quince, el 23.9% cuenta con quince a veinte, y un 12,7% atiende a más de veinte estudiantes por aula. En relación a esto, la norma técnica que regula el proceso de racionalización, establece que el nivel primario de las escuelas rurales atienda a 20 estudiantes como máximo por aula.

En contraste con el último Censo Nacional del 2017 se constató que estos porcentajes de atención a los estudiantes por aula se mantienen, pero nos informa que, del total de estudiantes matriculados en las zonas rurales, solo el 63.8% de mujeres y 61.4% de hombres culminan el nivel primario, sin embargo, estos porcentajes varían con respecto a los estudios culminados en el nivel secundario, ya que se evidencia 39.6% de mujeres y 37% de hombres (D. S. N° 013, 2018). Esta disminución de culminar la educación básica regular es muy preocupante para todo el país, ya que no se está logrando atender a esta población.

Otro aspecto supervisado en el año 2016 por la Defensoría del pueblo trato de ver la accesibilidad física para estudiantes con discapacidad en las IE de zonas

rurales, en el cual se encontraron 62,2% de los directores mencionaron que requieren de rampas para los estudiantes con discapacidad motora, 36,7% manifestaron que no lo necesitan y 1,1% de las IE no se obtuvo información. Esta accesibilidad es un derecho del Convenio de los Derechos de las Personas con Discapacidad, aprobada en el marco de la ONU el año 2006, donde el Estado tiene la obligación de adoptar medidas para asegurar condiciones de seguridad, comodidad e inclusión a esta población con discapacidad (IPEBA, 2011).

A pesar de los años, esta cifra de atención a los estudiantes con discapacidad aún se mantiene según el Censa Nacional del 2017, además se menciona que la situación de los estudiantes con discapacidad en el nivel inicial se volvió más crítica, porque no hay un ambiente adecuado para brindar un aprendizaje de calidad e inclusivo. Aparte de ello, no se percibe una permanente atención por parte del SAANEE (Servicio de Atención a las Necesidades Educativas) en todos los niveles educativos en las zonas rurales, ya que su atención en todos estos años a las escuelas es casi al 2% (D. S. N.º 013 de 2018). Esto provoca una mayor demanda de atención a estos estudiantes con discapacidad y que su rendimiento escolar se vea afectada o incluso abandonen sus estudios.

Por otro lado, la existencia de servicios en la localidad de las IE en zonas rurales, se constató 40.5% de postas medicas o centro de salud están cerca de las escuelas, 91,3% de las IE disponen del servicio de electricidad y 8,7% no tienen el servicio, 21,6% de las IE cuentan con teléfono comunitario, y 7.6% de IE tienen acceso a internet (Defensoría del Pueblo, 2016). La usencia de estos servicios no contribuye al mejoramiento de la gestión educativa, puesto que estos servicios son esencial para la atención oportuna de los estudiantes y el trabajo intersectorial con el MINSA en relación al Plan de Salud Escolar.

Estos resultados siguen presenten hasta el día de hoy, puesto que su variación de porcentajes solo es de un porciento de acuerdo al último Censo Nacional del 2017, ante ello, el Estado sigue trabajando en las zonas rurales para que tengan electricidad, teléfono e internet, pero estos proyectos demoran mucho en ejecutarse y a veces solo se desarrolla al 50%, porque no hay un buen control de estos y a veces las zonas son de difícil acceso, por lo tanto, las escuelas continúan con estas carencias (D. S. N° 013, 2018).

En cuanto al servicio de agua potable en las escuelas rurales, en la investigación por la Defensoría del Pueblo en el 2016 se reconoce que el 48,8% de las IE tienen red pública y 4,5% tienen conexión a pilón de uso público. Por el contrario, 45% de las IE acceden al agua a través de un pozo, río o acequia y 1,7% no cuentan con agua. Por ello, el acceso del agua potable en las IE de zonas rurales son pocas, esto perjudica a los estudiantes para el cuidado de salud y prever enfermedades que pueden poner en riesgo su rendimiento académico, además, el acceso de agua es un derecho fundamental, por el cual el Estado no debe dejar de lado.

Ante esta problemática, el 27.3% de los directores de las IE de zonas rurales realizaron una gestión para obtener el acceso de agua potable, entre los cuales, 71% de los directores lo hicieron en su gobierno local, 13% en el gobierno regional, 13% ante otra entidad y 3% en una empresa privada, pero ninguno lo hizo ante la UGEL o DRE (Defensoría del Pueblo, 2016). Por ende, se evidencia que los directores no tienen una relación más cercana y de confianza con las instancias de la educación, igualmente, esto sucede con la UGEL, el cual tiene la función de planificar y ejecutar presupuestos ante una necesidad educativa en relación a una gestión organizada.

También, se evidenció que el 82,1% de IE poseen servicios higiénicos diferenciado por sexo y 16,8% no lo tienen, por otro parte, 3,5% de IE presentan servicios higiénicos adaptados a las personas con discapacidad y 95,7% no lo presentan (Defensoría del Pueblo, 2016). Ante esto, se vulnera la Ley N.º 27558, publicada el 23 de noviembre de 2001, que es la Ley de Fomento de la Educación de las Niñas y Adolescentes Rurales, el cual se dispuso la colaboración entre el Minedu y el Instituto Nacional de Infraestructura Educativa y de Salud para promover la dotación de servicios higiénicos diferenciados por sexo en las escuelas rurales y que atiendan al enfoque inclusivo en correlación a las personas con discapacidad.

En contraste a lo mencionado del servicio de agua potable para el funcionamiento de los servicios higiénicos, de acuerdo al Censo Nacional del 2017 se evidenció que en todo el ámbito rural solo el 21.9% de centros educativos públicos acceden a este servicio (D. S. N.º 013 de 2018). Además, sobre los tipos de servicios higiénicos, por ejemplo, pozos ciegos o sépticos, aún se mantienen en la mayoría de las escuelas de zonas rurales. El cual, estos SSHH no atienden a las personas discapacitadas y a las mujeres, ya que ellos necesitan servicios higiénicos de calidad

y que contemplan los criterios de género, con el objetivo de brindar una vida saludable y practicas saludables de higiene en los centros educativos en zonas rurales.

En estas situaciones, según la Ley General de Educación creada en el año 2003, obliga al Estado garantizar servicios educativos de calidad para toda la población teniendo en cuenta su condición, asimismo busca asegurar la permanencia escolar mediante la gestión escolar, donde el MINEDU monitorea a los directores y docentes para que conozcan el contexto del estudiante y reflexionen su rendimiento para mejoras educativas. De este modo, la gestión educativa en las escuelas rurales y contextos bilingües deben de desarrollar estrategias vinculadas al aprendizaje para una atención simultanea y diferenciada de acuerdo a las características de sus estudiantes.

En relación a las características de los estudiantes en las escuelas de zonas rurales, se encontró que el total de matriculados en el nivel primaria, 48.8% son mujeres y 51.2% son varones, además, 33% de las IE de zonas rurales tienen leguas originarias, lo cual, la lengua más predominante es el Quechua con un 84,4%, seguida del Aimara con 9,1% y el resto de lenguas como Asháninka, Awajun, Shipibo Konibo, Numatsigenga, Japaru, Yanesha, entre otros (Defensoría del Pueblo, 2016). Al respecto de lo evidenciado, el Estado debe de fomentar la Educación Bilingüe e Intercultural, donde los directos y docentes deben de tener capacitaciones y recursos educativos adaptados para brindar un aprendizaje inclusivo que parte de la diversidad cultural.

A pesar de ello, estos porcentajes en relación a las lenguas originarias, en el último Censo Nacional del 2017 se evidencio un 30% de los centros educativos atienden estas lenguas, en el cual, las planificaciones de la clase en estas lenguas originarios se logran en un 82%, pero a pesar de la programación esta no se cumple ni al 50% porque los docentes manifiestan que no tienen los recursos necesarios para una educación inclusiva con un enfoque de equidad para todos los estudiantes bilingües (D. S. N° 013, 2018). Por ende, el Estado no atiende ni protege las lenguas originarias de los Pueblos Indígenas mediante la educación en las zonas rurales, esto genera que no se preserve la cultura tradicional de estos pobladores que son olvidados.

Por otro lado, la Defensoría del Pueblo (2016) argumenta que el rendimiento académico de los educandos de las IE de zonas rurales se ve afectada porque ellos se enfocan en las actividades del hogar, un 91,3% de niños y niñas en edad de 6 a 13 años se dedican a la actividad económica campesina después de la escuela. Las actividades a realizar por los estudiantes son en relación a la agricultura, por ejemplo, arrancar mala hierba, limpieza en los canales de riego, sembrío y cosecha, y en la ganadería realizan vigilancia de rebaños.

Por ello, la asistencia escolar en las zonas rurales es de 92% en el inicio de primer grado en la escuela, pero esto disminuye según los grados, ya que los trabajos de los educandos son considerados por los padres de familia más importantes y esencial para su calidad de vida (Defensoría del Pueblo, 2016). De este modo, la repitencia del primer grado hasta el sexto grado posee una variación de 1,1% al 6,1% de estudiantes, aunque la mayor repitencia es reflejada en mujeres que en varones.

Asimismo, se evidencia 2.9% de deserción escolar en las escuelas rurales, por el motivo de que los educandos tienen problemas de aprendizaje, que no solo está vinculada una discapacidad, sino por factores emocionales, enfermedad o falta de comunicación en su lengua materna, además, algunos estudiantes que presentan discapacidad se incrementan el grado de vulnerabilidad por su condición (Defensoría del Pueblo, 2016). Por otro lado, los estudiantes tienen que dejar el colegio por el cuidado de miembros de su familia, tareas domésticas, trabajo infantil, en otras ocasiones porque las niñas quedan embarazadas, y otros.

A raíz de todo lo mencionado en el rendimiento académico de los estudiantes en las zonas rurales, el Censo Nacional del 2017 describe que la repitencia escolar en estas zonas es de 3,7% en todos los niveles de educación a nivel nacional, el cual los hombres poseen un 4.1% y las mujeres un 3,3% (D. S. N° 013, 2018). Estas diferencias de cifras por sexo en relación a la repitencia escolar en zonas rurales, se debe a que los hombres tienen más funciones que cumplir después de estudiar, ya que se le considera el sexo más fuerte que de la mujer, por ello el niño tiene que hacer muchos trabajos en el campo y las niñas solo permanecen en casa.

Además, el Censo Nacional (2017) revela que el atraso escolar en las zonas rurales es de 23,3%, donde se evidencia que la mayor población afectada son los hombres con un 25,4% que las mujeres con un 20,8% (D. S. N° 013, 2018). Por lo

tanto, los porcentajes de repitencia con respecto al género guardan relación con el porcentaje obtenido de atraso escolar, el cual, el género masculino tiene mayor porcentaje que el género femenino, ya que los niños asumen más roles que las niñas en casa.

Continuando con los resultados del último Censo Nacional, en las zonas rurales, la deserción escolar en todos los niveles de Educación Básica Regular es de 13%, el cual está a 4 puntos por encima del 9.2% de la zona urbana (D. S. N° 013 de 2018), donde las causas evidencias por la Defensoría del Pueblo son las mismas. No obstante, la tasa de deserción en las mujeres es de 16%, respecto al 10% de los hombres, esto se debe a que en las mujeres el mayor motivo es el embarazo adolescente, ya que en las escuelas y en los hogares de las zonas rurales es un tabú hablar sobre educación sexual, además, no hay postas de salud cercanas para obtener métodos anticonceptivos, esto conlleva el embarazo a temprana edad.

De este modo, el embarazo adolescente es visto como un aspecto negativo en los centros educativos de las zonas rurales, porque los actores educativos piensan que esta situación conducirá a que otras alumnas sigan ese ejemplo, por ende, la estudiante embarazada no es aceptada para que continúe con sus estudios. Así mismo, la familia de la menor embarazada que son de situación económica pobre o pobreza extrema, considera que su hija deje la escuela y que se dedique al hogar, esta situación genera exclusión en no atender a estas menores de edad embarazadas para su culminación de sus estudios, ya que es un derecho recibir apoyo de la escuela para la continuidad de recibir una educación inclusiva, calidad y equidad.

Por otra parte, el gasto promedio por alumno de educación primaria es de aproximadamente 1,280 soles al año. Sin embargo, ese gasto no logra cubrir todos los insumos que el Ministerio de Educación considera necesarios para el aprendizaje de los estudiantes. Por ello, el Proyecto USAID/SUMA desarrollado en el 2011 consideran que el presupuesto para cada estudiante de escuelas rurales sería de 2,215 soles (IPEBA, 2011). Estas cifras comparadas con el presupuesto general por estudiantes muestra la brecha que reciben cada sector educativo, donde no se obtiene los mismos resultados ni las mismas condiciones de enseñanza, esto es una mirada para comprender que las realizadas entre la zona urbana y zona rural son distintas, pero se necesita de mayor atención en las escuelas rurales.

CAPÍTULO 2: LA GESTIÓN EN LAS ESCUELAS RURALES

2.1 Gestión educativa

Todas las escuelas en zonas rurales deben de saber “para dónde va y por dónde va”, ya que esto permite a los centros educativos tener claridad sobre sus objetivos, metas y estrategias, que beneficiaran los logros académicos y sociales de sus estudiantes, asimismo esto contribuye que la labor de las escuelas sea eficaz (IPEBA, 2011). De esta manera, la gestión institucional es un componente muy importante para toda escuela, porque busca que sus actores educativos se integren, con el fin de realizar el trabajo pedagógico y organizacional de manera coherente y contextualizado en las escuelas.

Por lo tanto, en las instituciones educativas, la gestión es un proceso integral, el cual, las interacciones entre la planificación, la ejecución de acciones y evaluaciones contribuyen en el cumplimiento de los objetivos previstos durante los proyectos educativos (Alvarado & Maya, 2009). Además, en la gestión institucional, se trabaja cuatro elementos relevantes: la pedagogía, el clima institucional, la dirección y la administración escolar; esto fomenta que la escuela sea democrática, justa y organizacional que podrá responder a los desafíos de las políticas educativas, el cual busca que las escuelas garanticen una transmisión cultural, equidad y calidad académica (IPEBA, 2011).

Además, la gestión institucional en las escuelas unidocente y multigrado son importantes, ya que esto es considerado como una brújula que conduce alcanzar plenamente los proyectos y logros educativos (Alvarado & Maya, 2009). Por consiguiente, el desarrollo de una buena gestión en las zonas rurales no debe de subvalorarse a un segundo plano, ya que es la esencia para lograr una educación de calidad, asimismo, esto mantiene que la escuela este viva, significa que la presencia de la institución en la comunidad sea una organización confiable, responsable y dinámica.

Agregando a lo anterior, la gestión institucional en las escuelas rurales aparte de brindar una cultura organizacional, esto permite visualizar el desarrollo presente y futuro de la escuela, pero para lograr esto, Alvarado y Maya (2010) mencionan que las instituciones deben de desarrollar los siguientes principios de gestión: la gestión debe de percibir la institución y las funciones administrativas como una totalidad

compuesta de varios elementos; las decisiones de la gestión deben ser oportunas, en el sentido de las mayores prioridades de la escuela; la gestión no debe ser unilateral, sino interactiva y participativa con la comunidad educativa; y la gestión debe centrarse en lo que es vital y no en lo trivial.

A partir de ello, se puede reconocer que no es fácil definir modelos, enfoques o estilos de gestión institucional en las escuelas rurales, ya que hay pocas investigaciones sobre dicha práctica, pero si podemos afirmar que los modelos de gestión dependen de los estilos de dirección, ya que, por la actitud, la responsabilidad y el compromiso del director brinda abrir nuevos caminos para efectuar una buena gestión (Alvarado & Maya, 2009). No obstante, el mal funcionamiento de la gestión institucional se debe a que los directores no regulan o vinculan la gestión administrativa con la pedagógica, esto hace que el director no atiende de forma idónea la diversidad de problemas o carencias que enfrenta la escuela.

Por esta razón, la Defensoría del Pueblo (2016) desarrollo de manera pertinente un modelo de Gestión Educativa para que el director pueda guiarse con eficiencia en los siguientes niveles: Primera parte, la gestión institucional, esta sección se vincula con las acciones administrativas, gerenciales, económicos, de planificación, formas de dirección, que orientan una educación de calidad con interrelación de la comunidad educativa, desde lo interno y externo. Segunda parte, la gestión escolar, permite la organización de la escuela y la participación de actores educativos, con el fin de generar condiciones ambientales y procesos para el logro de aprendizajes. Tercera parte, la gestión pedagógica, busca la calidad de enseñanza mediante los docentes, para ello, se concentra que el docente realice una metodología contextualizada, implementación de la diversificación curricular, planeación didáctica, y crear un clima escolar armonioso.

Además, para llevar a cabo cualquier modelo de gestión, es importante tener en cuenta sus elementos básicos, ya que son herramientas o instrumentos que permite al director desempeñarse bien en su centro educativo. Según, Alvarado & Maya (2009), los elementos básicos de la gestión son: la planificación, el cual permite visualizar a donde se quiere llegar con la gestión y se desarrolla la visión, misión y objetivos; la organización, contribuye el ordenamiento de los recursos y las acciones de la comunidad educativa; la ejecución, es el desarrollo de la gestión; y la evaluación

y control, en esta parte se elabora instrumentos para evaluar los resultados de la gestión para concertar modificaciones o mejoramientos en el planeamiento.

Por otro lado, en el año 2004, el MINEDU ha dispuesto que todos los centros educativos cumplan con los compromisos de la gestión escolar, ya que estos aseguran el logro de aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, los compromisos de gestión escolar “son consideradas como prácticas de gestión fundamentales que expresan indicadores de fácil verificación y sobre los cuales las escuelas tienen la capacidad de intervenir para orientar la mejora de los aprendizajes” (Defensoría del Pueblo, 2016, p. 33).

De modo que, estos ocho compromisos fueron establecidos por la Norma de Desarrollo de Año Escolar y el Manual de Gestión Escolar, las cuales son: Proceso anual del aprendizaje de todos los estudiantes, retención interanual de estudiantes, cumplimiento de la calendarización planificada, uso efectivo del tiempo en el aula, uso adecuado de rutas de aprendizaje de comunicación y matemática, uso adecuado de materiales y recursos educativos, gestión de un clima escolar favorable al logro de los aprendizajes, y elaboración del Plan Anual del Trabajo en las instituciones educativas públicas. Todas estas importantes tareas deben de cumplirse, el cual es un gran desafío no solo para el director, sino en todos los actores educativos, ya que esto orienta una gestión eficiente.

Por otro lado, es elemental el desarrollo del proyecto educativo institucional (PEI) en todos los centros educativos porque es una herramienta de gestión, el cual busca elevar la eficiencia y la eficacia de las escuelas por un periodo de 3 años aproximadamente (Días, 2013). Además, la meta principal del PEI es mejorar el rendimiento académico de los estudiantes, para ello es necesario tener claro los objetivos, resultados y estrategias.

Sin embargo, realizar un proyecto no es algo sencillo porque se busca construir el PEI a partir del estado de situación del centro educativo, en donde se debe conocer su historia y cultura institucional, asimismo, pensar en la imagen del centro educativo hacia el futuro (Marturet y Bavaresco, 2010). De este modo se trata de reflexionar en torno al trabajo de los docentes y el director en la construcción y conducción del PEI, en ello se debe de tener una articulación con los recursos institucionales y extrainstitucionales.

Entonces el desarrollo del PEI es mediante un trabajo colaborativo entre el director y los docentes, el cual entre ellos comparten relatos y situaciones en relación al vínculo con los estudiantes, también repasan los principales problemas encontrados en los años posteriores y en la actualidad, a partir de estas discusiones entre el director y los docentes se analiza y se brinda soluciones, las cuales serán planteadas en el PEI (Marturet y Bavaresco, 2010). Pero, si no hay una participación cercana entre estos dos actores educativos no se logrará construir las mejores intenciones o acciones para mejorar la calidad educativa, y probablemente el PEI no responda a la realidad de la escuela, el cual generara un fracaso para toda la comunidad educativa.

De esta manera, el PEI es un pensamiento, practica y voluntad colectiva entre el director y los docentes que a partir de sus experiencias y aprendizajes en la vida escolar logran dar sentido a las propuestas para obtener buenos resultados al rendimiento académico de ellos estudiantes. Además, a partir de cada PEI se tiene la capacidad de recrear un futuro para la comunidad educativa y el centro educativo, todo esto proceso es mediante un trabajo en equipo.

2.2 Rol de director

Los resultados educativos tienen un vínculo con el desempeño del director durante su gestión, esto indica que, la figura del director es relevante, porque es el responsable de los procesos de gestión administrativa y pedagógica (Días, 2013). Además, la gestión educativa a cargo del director establece relaciones, articulaciones, diversificación curricular, programas de apoyo y propuestas en la escuela, que promueva la equidad y el logro de las mejoras en los aprendizajes de los estudiantes.

Aunque, para ser director de un centro educativo público en el Perú se requiere contar con cinco años de experiencia como docente y tener una formación en gestión educativa, esto no es suficiente, puesto que se necesita que el director este dotado de cualidades y tenga una visión clara del futuro institucional, ya que esto permitirá que él conduzca la comunidad escolar hacia los objetivos planteados (Días, 2013). De esta manera, de acuerdo a las capacidades del director se logrará un buen estímulo para trabajar en equipo con los actores educativos y alcanzar las metas trazadas según el contexto de la institución.

De este modo, la tarea del director es eliminar las problemáticas que presentan las instituciones, por ello, el director debe de hacer que las propuestas en el

planeamiento se cumplan al 100% en toda la institución educativa y que estas tengan apoyo de todos los actores educativos para garantizar la calidad de enseñanza en los estudiantes. Además, gran parte del éxito de la gestión educativa en las zonas rurales depende de la labor del director, ya que su rol se ejerce en tres ámbitos: la administración, la pedagogía y la labor comunitaria.

Además, el cargo de director, como plantea el Marco del Buen Desempeño del Directivo, aprobada en el 27 de marzo del 2014, sostiene que el director debe de contar con dominios y competencias que garanticen la calidad de los procesos educativos, entre ellas se destacan: Gestionar las condiciones de aprendizajes, en el cual, el director debe de tener una participación activa en la planificación institucional con conocimiento de las características del entorno educativo y promoviendo un clima escolar basado en el respeto de la diversidad. Favorecer las condiciones que aseguren el aprendizaje, en ello se debe gestionar con eficacia los recursos humanos, materiales, tiempo y economía. Orientar los procesos pedagógicos, el cual, el director gestiona la formación continua del docente, brinda espacios de reflexión del accionar docente y monitorea la labor docente.

Un buen director para dirigir una escuela, su cualidad más importante es el liderazgo, ya que permite tener metas y objetivos claros para lograr la excelencia, además, las prácticas de liderazgo buscan “facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación” de los actores educativos (Marturet y Bavaresco, 2010, p. 13). Asimismo, ser un líder promueve el crecimiento personal de la comunidad educativa convirtiéndolos en verdaderos líderes del cumplimiento de sus funciones, de este modo, Días (2013) menciona que las expresiones del liderazgo directivo son: Planes con clara visión del desarrollo institucional, adquisición de competencias básicas y metas progresivas, capacidad de trabajar con los recursos, adecuadas condiciones de trabajo, favorables ambientes, monitoreo de calidad y rendir cuentas.

No obstante, en las zonas rurales del Perú, algunos directores se convierten en cumplidores de órdenes de las instancias burocráticas como la UGEL y la DRE, el cual su participación en los centros educativos no es con autonomía porque están enfocados en seguir un patrón que no tiene relación al contexto de la escuela, por ello prima un entorno desfavorable, en el cual el desarrollo de la gestión administrativa y

la gestión pedagógica no responde a las necesidades de los docentes ni de los estudiantes, esto hace que el trabajo sea limitado y no se obtenga buenos resultados.

Para evitar estas situaciones del párrafo anterior, es necesario que el director desarrolle seis cualidades implícitas en el liderazgo, con el fin de que realice una buena gestión educativa, citando a Días (2013), estas cualidades son: Consistencia, imparcialidad y equidad, esto fortalece la autoridad del director para que dirija, supervisa y ayuda a los actores educativos. Conocimiento y experiencia, esto permite que el director planifique, ejecuta y evalúa los proyectos de gestión, innovación y mejoramiento pedagógico. Expectativas claras y razonables, esto logra que el director consiga los resultados esperados. Decisiones a tiempo, esto potencia los procesos y resultados educativos. Promoción y organización de esfuerzos compartidos, logra que todos los actores se comprometan en la práctica de un proyecto de mejora. Accesibilidad, esto ayuda que el director establece buenas relaciones entre todos los actores educativos.

A parte de poseer ciertas cualidades de liderazgo, el director debe generar un equilibrio entre las dimensiones formales e informales del liderazgo educativo. Esto significa que, en la dimensión formal, el cual se realizan conferencias, talleres y sesiones con los docentes. Los directores deben de desempeñarse con la misma intensidad en la dimensión informal, ya que su papel también es de motivar a los demás y crear un entorno de aprendizaje. De este modo, Coral y Castle (2005) manifiesta que en la dimensión informal se debe de brindar charlas a los maestros, retroalimentación positiva a los docentes, discutir estrategias de enseñanza, modelar la reflexión y la enseñanza, ya que todo esto permitirá al desarrollo de un clima afectivo en la escuela.

Por otro lado, la conducción de la escuela demanda mucho tiempo al director, por ende, el desafío para los directores en la escuela rural es el tiempo, el cual, esta situación debe de no hacer pensar al director qué hace el tiempo con ellos, sino qué hacer en el tiempo. De este modo, es necesario que el director tenga una agenda, ya que en esta podrá determinar actividades diarias, como atender a los padres, observar las clases, entre otros; otras actividades semanales, por ejemplo, realizar reuniones con los grados; otras actividades quincenal o semanal, como reuniones con la comunidad (Marturet y Bavaresco, 2010). Puesto que, una agenda combina con

actividades de distintos tiempos permite la organización de sus funciones, a la vez, el director tenga regularidad en el cumplimiento de sus actividades.

Además, el director como agente del Estado debe de desarrollar la cuestión ética y de responsabilidad durante sus funciones, ya que, tiene el deber de respetar y garantizar una educación de calidad a los estudiantes, a la vez fomentará el desarrollo adecuado de la gestión educativa. Teniendo en consideración esta información, el director debe ser muy cuidado en su desempeño, por ende, al diseñar el Proyecto Educativo Institucional, aparte de la ética y responsabilidad, se requiere que el director dirige la mirada en tres direcciones: la primera, hacia atrás, ya que esto permitirá la recuperación de la historia, el cual ayudará el presente; la segunda, hacia hoy, para identificar las potencialidades que acompañaran a la realización de los proyectos; y la tercera, hacia adelante, esto permitirá construir propuestas de mejoras en relación al contexto educativo (Marturet y Bavaresco, 2010).

A veces, no se logra cumplir con todo lo planteado en el PEI porque no existe articulación con otras instituciones, ya que los directos no lo consideran necesario, pero, la vinculación de los directores con otras entidades estatales y/o privadas contribuye a afrontar diversas situaciones que facilitan el trabajo de todo lo propuesto en la gestión (Marturet y Bavaresco, 2010). Asimismo, este trabajo colaborativo con otras instituciones permite que los actores educativos se enriquezcan de las múltiples relaciones, el cual, estas experiencias compartidas desarrollan en cada sujeto una mejor personalidad y desempeño.

El trabajo del director en los centros educativos no solo está ligado con docentes y estudiantes, sino busca atender a los padres de familia, esto significa tener una buena relación con ellos porque son el vínculo principal con los estudiantes (IPEBA, 2011). Por ende, es esencial que las familias sean participes del aprendizaje de sus hijos, para lograr esto, el director debe fomentar la participación de los padres en distintas maneras, ya sea en asistir las reuniones con los docentes de aula, estar presentes en las asambleas, cumplir con el reglamento escolar de padres, apoyar en diversos proyectos de la escuela, entre otros, todo esto genera conciencia en los padres para buscar una educación de calidad para sus hijos mediante su accionar.

Asimismo, el director debe de tener una cercana comunicación con los estudiantes de su centro educativo, porque es de vital importancia conocer las

situaciones de los estudiantes para lograr desarrollar una buena gestión atendiendo sus demandas (IPEBA, 2011). En las zonas rurales, gran parte de las demandas de los estudiantes es que no cuentan con recursos económicos suficientes para comprar materiales educativos, por ende, a veces estos educandos no cumplen con las tareas.

Además, la impuntualidad de los estudiantes en los centros educativos de zonas rurales se debe a que sus hogares están a dos horas a más y que el trayecto es peligroso, ya que son sitios silenciosos, el cual los estudiantes estarían en peligro por un ataque de un animal o persona. También, los caminos no son adecuados en las zonas rurales, porque tanto los estudiantes como docentes tienen que atravesar diversos obstáculos como cerros y ríos. Conocer estas realidades permite al director comprometerse en mejorar la calidad educativa desarrollando una gestión que beneficio a sus actores de su centro educativo.

Continuando con el trabajo del director en la comunidad educativa en las zonas rurales, es importante que el director articule su trabajo con otras entidades del sector público de la localidad, por ejemplo, el municipio, la policía, los bomberos, la posta médica, la iglesia, entre otros, ya que la articulación de trabajo facilita que la gestión educativa se desarrolle al 100% (IPEBA, 2011). Además, a través de convenios con estas entidades del estado se logrará desarrollar estrategias para tener una educación con seguridad, igualdad, equidad y respeto a la diversidad.

Se debe agregar que otra relación fundamental para el desarrollo de la gestión educativa es el vínculo entre el director y los docentes, ya que dependiendo de la enseñanza de los docentes se logrará obtener mejores resultados de aprendizajes en los estudiantes. De esta manera, según IPEBA (2011) argumenta que es necesario que el director este pendiente de la formación continua de sus docentes para que este pueda brindar una enseñanza contextualiza, dinámica y creativa, con el objetivo de que los estudiantes se sienten motivados en su aprendizaje.

Es por ello, que el director debe de brindar constantes capacitaciones a los docentes en relación a un buen manejo de la pedagógica, pero para lograr esto, el director debe de estar pendiente de todas las actividades que brinda el MINEDU sobre las capacitaciones. También, el director debe de ser capaz de exigir y reclamar a las entidades del MINEDU para que brinden capacitaciones de acuerdo a la realidad de

su centro educativo, de lo contrario, estas capacitaciones serán inútiles para la formación docente.

Además, en estas capacitaciones por parte del MINEDU se debe de tener en cuenta la identidad cultural de los centros educativo, puesto que la mayoría de las instituciones de las zonas rurales son bilingües. Por lo tanto, se debe de promover en los docentes el conocimiento de la lengua del centro educativo mediante las capacitaciones, con el objetivo de que el docente pueda comunicarse con los estudiantes y saber revalorar la lengua de su comunidad educativa. Asimismo, a través de la lengua de sus estudiantes, los docentes deben de ver esto como oportunidades para brindar una buena enseñanza, el cual debe de adaptar los recursos educativos, las estrategias y las metodologías en relación a la cultura del estudiante.

REFLEXIONES FINALES

El servicio educativo en las zonas rurales del Perú, se evidencia un alto nivel de problemas y carencias en comparación de la zona urbana, ya que en todas las zonas rurales se evidencia un alto índice de pobreza o pobreza extrema, el cual, esto genera que las escuelas rurales tengan exclusión social y abandono. De este modo, podemos comprender que la intervención del Estado es escasa en las escuelas rurales, por ende, estos centros educativos quedan estandarizados o en retroceden de su progreso.

Esta situación lo pude evidenciar a través de una experiencia de mi prima, ya que toda su educación lo hizo en una zona rural, su centro educativo está ubicado en la localidad de Paratuchali de la provincia de Satipo del departamento de Junín, ella manifestó que el recorrido desde su casa a la institución es de dos horas, por ende, siempre se levantaba a las 4:30 de la mañana para ayudar en los quehaceres del hogar porque sus padres iban a trabajar en los cultivos de cacao. Entonces ella y sus dos hermanas menores por dos años iban juntas al centro educativo, pero no llegaban a tiempo y eran castigadas haciendo ranas, asimismo el director les llamaba la atención siempre por no venir vestidas adecuadamente, esto se debía a que sus uniformes se ensuciaban porque el camino era de tierra y pastos.

Durante su aprendizaje, mi prima manifestó que a veces los docentes no asistían porque no había carro o por las lluvias, así que no hacían nada y se

regresaban a la casa. La manera de enseñanza de los docentes de mi prima comento que no fue buena y aburrida, ya que la docente dictaba mucho los temas escritos en su cuaderno y que muy poco explica de ello, asimismo, en la clase de matematica solo aprendieron las operaciones básicas, nunca vieron otros temas. Además, en la clase de física solo consistía en jugar vóley o fútbol, no conocieron otros deportes.

Con respecto a la infraestructura de su centro educativo, mi prima describe que todo el centro educativo era de dos pisos con material concreto las paredes y el techo de calamina, la cantidad de salones eran 12, el cual era un salón por cada grado de primaria y secundaria. El total de estudiantes en su salón eran 12, pero a mitad del año solo estaban presentes 7 estudiantes, donde 4 eran hombres y 3 niñas. Además, ella menciona que su escuela nunca hubo un laboratorio y espacio de computadora porque no contaban con suficiente electricidad, ya que, en su colegio solo el despacho del director era el único con energía eléctrica porque utilizaba baterías.

Asimismo, mi prima comentó que en su centro educativo no tenían agua potable, en vez de eso tenían un pozo, el cual a veces encontraban muchos mosquitos y a veces sapos. También, manifestó que solo tenían un baño para todo el centro educativo, este baño era de pozo séptico, el cual olía horrible, y no tenían papel higiénico y su remplazo eran las hojas del periódico. A raíz de todo esto, ella solo logró culminar sus estudios hasta el segundo grado de secundaria, no pudo continuar estudiando porque tenía que apoyar en casa porque en ese tiempo su mamá se enfermó de dengue, y nunca el director o el docente se contactó con ella desde que dejó asistir a clases.

A partir de esta experiencia se constata que, la eficiencia y la eficacia de la gestión educativa no es notable en las zonas rurales, el cual hace que la calidad educativa presenta grandes retos y dificultades, además, los más perjudicados son los estudiantes, ya que, al no lograr aprendizajes significativos y buen rendimiento académico en los cursos, estos no logran culminar satisfactoriamente los niveles de educación primaria y/o secundaria. De esta manera, en las zonas rurales no se evidenciará un desarrollo o progreso tanto en el aspecto, económico, social y político, peor aún, todas estas consecuencias contribuyen a que las brechas se amplíen con las zonas urbanas.

Entonces, se debe de considerar la gestión educativa como una importante pieza del corazón de las escuelas, ya que en estas se logran desarrollar proyectos de acuerdo a las características y a las necesidades del entorno educativo, el cual brindara una formación pertinente, contextualizada y didáctica a los estudiantes para obtener buenos resultados de aprendizajes. Además, la gestión educativa permite el trabajo colaborativo de los actores educativos, esto ocasiona el desarrollo de un buen clima institucional, el cual permite que los objetivos o metas propuestos sean alcanzados.

No obstante, una buena gestión educativa se debe por el desempeño del director, ya que es la máxima autoridad de las escuelas, el cual, durante la gestión se desarrolla la gestión administrativa, la gestión pedagógica y el clima escolar. Por ende, para que el director pueda cumplir sus funciones es importante que desarrolle diversas, capacidades, cualidades, valores y vocación, ya que esto conducirá al director a saber dirigir, actuar y asegurar un aprendizaje con diversidad cultural para todos los estudiantes, asimismo, esto facilita la continuidad educativa y la culminación escolar.

Por ende, en el trabajo del director es necesario que desarrolle liderazgo porque es un aspecto fundamental, debido a que no solo mejora la autonomía de decisiones, sino hace que el director sea consciente, analítico y reflexivo por cada selección en el momento más oportuno como difícil. Ante esta situación, con respecto a la formación continua para ejercer la dirección en las escuelas de zonas rurales, es importante que se desarrolle esta cualidad, ya que beneficia el desempeño del director y fomenta una organización de calidad de la gestión educativa.

Pero, no se debe de olvidar que el trabajo de gestión institucional no solo recae en el director, ya que esto generaría un alto grado de estrés en asumir solo la responsabilidad en el desarrollo de la gestión administrativa y pedagógicas, por ende, es importante que el director trabaje en equipo con los docentes, estudiantes y la comunidad institucional, ya que al distribuir roles, establece que cada participante tenga un compromiso con ello y esto facilita que se logre a tiempo todas las propuestas planteadas en el Proyecto Educativo Institucional.

Mencionado en lo anterior párrafo, no solo basta el trabajo colaborativo de los actores educativos para el desarrollo de una gestión educativa, sino, el director debe

de fomentar en los docentes constantes capacitaciones, charlas y reflexiones para la mejora de su práctica pedagógica. También, el director debe de brindar una calidad de condiciones de trabajo a los docentes, esto significa tener en buen estado los materiales e inmuebles y la infraestructura para que los estudiantes comprendan las clases y logren un aprendizaje significativo.

Por otro lado, el MINEDU debe ser más responsable en brindar constantes capacitaciones de gestión educativa a todos los directores, pero esto no solo debe de brindarse cuando asuman la dirección sino desde que son docentes, ya que esto permitirá que el director tenga mayor capacidad para dirigir un centro educativo. Además, estas capacitaciones deben de ser contextualizadas por cada región, ya que cada centro educativo es único y posee diversas características y demandas.

Asimismo, estas capacitaciones por parte del MINEDU deben ser gratuitas, ya que muchos directores y docentes de zonas rurales no cuentan con los recursos económicos necesarios, además es un derecho de parte del Estado brindar una educación de calidad para que los actores directores y docentes estén preparados. También, es relevante que las capacitaciones de gestión educativa sean dadas por diversas modalidades como presencial y/o semipresencial, de esta manera todos los interesados para ejercer dirección tendrán acceso sin exclusión.

Además, el MINEDU debe de trabajar coordinadamente con la DRE y/o UGEL para que cualquier capacitación o información sea clara y pertinente para los directores, puesto que entre estas dos entidades del sector público no tienen buena relación porque están en distintos lugares y pertenecen a distintos grupos políticos, por ello el MINEDU debe de tener mejor control en sus entidades. Asimismo, esto permitirá que el director sea atendido y escuchado a tiempo para que sus propuestas o planeamiento de proyecto institucional se cumpla y no se demore muchos años en ser ejecutadas, ya que estas dos entidades son encargadas de inspeccionar estos procedimientos.

A parte de ello, el MINEDU y sus otras entidades deben de tener un trabajo intersectorial, ya sea con el Centro de Salud y/ el Municipio, con el objetivo de que el director reciba apoyo en cumplir su gestión educativa, ya que el trabajo intersectorial contribuirá a resolver los problemas de los centros educativos de las zonas rurales. Asimismo, el trabajo intersectorial entre la escuela y el Centro de Salud permitirán la

conformación de escuelas saludables, el cual evitará prevenir enfermedades a los estudiantes, además, los Municipios contribuyen a que los centros educativos reciban recursos, programas y mecanismos para favorecer la calidad educativa de los estudiantes.



REFERENCIAS

- Alvarado, R., y Maya, A. (2009). *La escuela unidocente: un reto y una oportunidad para la educación en la comunidad rural*. Editorama S.A.
- Constitución Política del Perú [Const]. Art.7. 28 de diciembre de 1993 (Perú).
- Coral Mitchell, y Castle, J. (2005). The Instructional Role of Elementary School Principals. *Canadian Journal of Education / Revue Canadienne De L'éducation*, 28(3), 409-433. <https://doi.org/10.2307/4126477>
- Decreto 013 de 2018 [con fuerza de ley]. Decreto Supremo que aprueba la Política de Atención Educativa para la Población de Ámbitos Rurales. 14 de diciembre de 2018. Diario Oficial el Peruano.
- Defensoría del Pueblo. (2016). *Una aproximación a la gestión de la escuela primaria multigrado de ámbitos rurales: Recomendaciones para su fortalecimiento* (Informe de Adjuntía N° 016). Gobierno del Perú.
- Días, H. (2013). *Nuevas tendencias y desafíos de la gestión escolar*. Ediciones SM.
- IPEBA. (2011). *Ruralidad y Escuela*.
- Ley 280444 de 2003. Ley General de Educación. 28 julio 2003. Diario Oficial el Peruano.
- Ley 27558 de 2001. Ley de Fomento de la Educación de las Niñas y Adolescentes Rurales. 23 noviembre 2001. Diario Oficial el Peruano.
- Marturet, M. y Bavaresco, P. (2010). *El trabajo del director y el proyecto de la escuela*. Ministerio de Educación de la Nación. Ministerio de Educación de la Nación.