



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Desempeño Directivo y Gestión Escolar en las  
instituciones educativas del distrito de San Sebastián-  
Cusco, 2019**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO  
DOCTORA EN EDUCACIÓN**

**AUTOR:**

Mg. Muñoz Conde Magda Elena

**ASESOR:**

Dr. Maguiña Vizcarra José Eduardo

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y Calidad Educativa

**PERÚ - 2019**

## **Página del Jurado**

.....  
Dr. Enríquez Romero Edgar  
Presidente

.....  
Dr. Rivas Loayza Marco Antonio  
Secretario

.....  
Dr. Maguiña Vizcarra José Eduardo  
Vocal

## **Dedicatoria**

A Dios por ser mi guía, a mi esposo José su apoyo incondicional y a mis hijos: Lenon, José Kevin y Jhose David, que son mis tesoros y mi motivo de superación constante.

A mis padres: Luis y Felicitas, quienes siempre me han orientado, motivado, estimulado a ser mejor y crecer cada día.

A los directivos de la I.E. Bolivariano, por la apertura y el apoyo incondicional para la elaboración de éste trabajo de Investigación.

A mis amigas: Flor, Toribia, Yony y demás Compañeras del Doctorado con quienes compartimos momentos muy bellos durante estos tres años de estudio.

Elena

## **Agradecimiento**

Al Dr. César Acuña Peralta, quien hizo posible el programa de Doctorado en la ciudad del Cusco, y el apoyo brindado a los estudiantes del doctorado en Educación.

Ala Dra. María Hilda Rozas Cáceres, quien es la Coordinadora Académica de la sede Cusco, de la Universidad César Vallejo por el apoyo dado en la consecución del término del Doctorado.

.Al Dr. Maguiña Vizcarra José Eduardo., quien constantemente se preocupó por la culminación adecuada del presente estudio, así como la consecución de los trámites administrativos.

A todos los docentes del programa del doctorado y todas las personas que a diario me ayudan a superar las dificultades que se presentan en ésta labor.

La autora

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Muñoz Conde Magda Elena, estudiante de la Escuela profesional de doctorado, de la Universidad César Vallejo, sede filial Cusco; declaro que el trabajo académico titulado "Desempeño Directivo y la Gestión Escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2018".

Presentada, en \_\_\_\_\_ folios para la obtención del grado académico de Doctor, es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Cusco, diciembre de 2018



---

Muñoz Conde Magda Elena

DNI N° 23989028

## **Presentación**

Señores miembros del jurado, presento ante ustedes la tesis titulada “Desempeño Directivo y la Gestión Escolar en las Instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019” con la finalidad de determinar cómo se relacionan el Desempeño Directivo y la Gestión Escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado académico de Doctor en Educación.

La presente investigación consta de ocho capítulos.

En el capítulo I, se presenta la Introducción, el cual hace referencia a los antecedentes, fundamentación científica o humanística, la justificación, el problema, la hipótesis que vienen a ser la fuente teórica para el desarrollo del presente estudio.

En el capítulo II, se presenta el marco metodológico; el cual incluye, las variables, la operacionalización de variables, metodología, tipo de estudio, diseño, población, muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos, métodos de análisis de datos y aspectos éticos.

En el capítulo III, se presentan los resultados de la investigación debidamente descritos, también se presenta sus respectivas tablas y gráficos, juntamente con sus interpretaciones, asimismo se obtuvo los resultados de las pruebas de hipótesis, como también, se explican los cuadros con las comparaciones entre el pre test y el pos test.

En el capítulo IV, se presenta la discusión de resultados en la que se describe lo hallado y el contraste con los antecedentes y fundamentación teórica.

En el capítulo V, se presentan las conclusiones que dan respuestas a las interrogantes expuestas en el presente trabajo de investigación.

En el capítulo VI, se consignan las recomendaciones, la misma que constituyen propuestas de solución al problema investigado, constituyéndose como sugerencias para llevar a cabo dicha propuesta.

En el capítulo VII, se realiza la presentación de la propuesta.

En el capítulo VIII, se citan las referencias bibliográficas utilizadas o visitado en el cuerpo del informe.

En el capítulo IX se presentan los anexos que son informaciones auxiliares como la prueba, fotografías, etc.

Así pues quedo de ustedes esperando con mucho gusto sus observaciones y sugerencias y la respectiva aprobación.

La autora

## ÍNDICE

	pág.
Página del Jurado	li
Dedicatoria	lii
Agradecimiento	lv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
<b>RESUMEN</b>	lx
<b>ABSTRACT</b>	x
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	11
1.1. Realidad Problemática	11
1.2. Trabajos previos	
1.3. Teorías relacionadas al tema	
1.4. Formulación del problema	
1.4.1. Formulación del problema general	
1.4.2. Formulación de los problemas específicos	
1.5. Justificación del estudio	
1.6. Hipótesis	
1.6.1. Hipótesis General	
1.6.2. Hipótesis Específicas	
1.7. Objetivos	
1.7.1. Objetivo General	
1.7.2. Objetivos Específicos	
<b>II. MÉTODO</b>	
2.1. Diseño de Investigación	
2.2. Variables y Operacionalización	
2.2.1. Variables	
2.2.2. Operacionalización	
2.3. Población, muestra y muestreo	
2.3.1. Población	

- 2.3.2. Muestra
- 2.3.3. Muestreo
- 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad
  - 2.4.1. Técnicas
  - 2.4.2. Instrumentos de recolección de datos
  - 2.4.3. Validez
  - 2.4.4. Confiabilidad
- 2.5. Métodos de Análisis de Datos

### **III. RESULTADOS**

- 3.1. Descripción
- 3.2. Análisis descriptivo por cada variable y sus dimensiones
- 3.3. Prueba de Hipótesis

### **IV. DISCUSIÓN**

### **V. CONCLUSIONES**

### **VI. RECOMENDACIONES**

### **VII. PROPUESTA**

### **VIII. REFERENCIAS**

### **IX. ANEXOS**

- Artículo científico
- Matriz de consistencia
- Matriz de Operacionalización de variables
- Matriz del instrumento
- Instrumentos
- Opinión de expertos
- Consolidado de la opinión
- Constancia de aplicación de encuestas
- Fotos

## RESUMEN

En la presente investigación se tiene como objetivo determinar Desempeño Directivo y la Gestión Escolar en las instituciones educativas del Distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

La Metodología de la investigación fue de tipo básico descriptivo, el diseño de investigación es no experimental correlacional, de corte transversal; la población estuvo conformada por 40 directores y subdirectores de instituciones educativas del distrito de San Sebastián, la forma cómo fueron recogidos y procesados los datos fue de manera directa, con una muestra población 40 directores y subdirectores de instituciones educativas del distrito de San Sebastián, aplicando para ambas variables, la técnica de la encuesta y el instrumento cuestionario, todos los datos recogidos fueron procesados mediante el programa estadístico SPSS. v. 23 para probar la hipótesis, se utilizó el estadístico Tau b de Kendall, debido a que existe empate en el número de dimensiones, ni categorías y el Excel para hacer Tablas, gráficos estadísticos.

Entre los resultados se tiene que existe el Desempeño directivo se relaciona significativamente con el Gestión Escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019, obteniéndose el valor estadístico Tau b de Kendall de 0,598 y  $p=0,000 < 0,05$ . (Tabla N° 14).

**PALABRAS CLAVES:** Desempeño Directivo y gestión escolar.

## **ABSTRACT**

The objective of the present investigation is to determine the Directing Performance and the School Management in the educational institutions of the district of San Sebastián-Cusco, 2019.

The research methodology was of a basic descriptive type, the research design is non-experimental, correlational, cross-sectional; the population consisted of 40 principals and deputy directors of educational institutions of the district of San Sebastián, the way the data were collected and processed was directly, with a sample population of 40 directors and deputy directors of educational institutions of the district of San Sebastián, applying for both variables, the survey technique and the questionnaire instrument, all the data collected were processed through the statistical program SPSS. v. 23 to test the hypothesis, we used the Tau b statistic of Kendall, because there is a tie in the number of dimensions, nor categories and the Excel to make Tables, statistical graphs.

Among the results there is that the Managerial Performance is significantly related to the School Management in the educational institutions of the district of San Sebastian-Cusco, 2019, obtaining the statistical value Tau b of Kendall of 0.598 and  $p = 0.000 < 0.05$ . (Table No. 14).

**KEYWORDS:** Management performance and school management.

## SOMMARIO

Nella presente inchiesta mira a determinare le prestazioni dello sterzo e la gestione scolastica negli istituti scolastici nel quartiere di San Sebastian Cusco, 2019.

La metodologia di ricerca era tipo base descrittivo, il disegno di ricerca è non sperimentale di correlazione, in sezione trasversale; la popolazione era formata da 40 direttori e vicedirettori delle istituzioni scolastiche nel quartiere di San Sebastian, il modo in cui sono stati raccolti e dati trattati era direttamente, con una popolazione mostra 40 direttori e vice-direttori di istituzioni scolastiche, nel quartiere di San Sebastian, l'applicazione per entrambe le variabili, la tecnica di indagine e lo strumento del questionario, tutti i dati raccolti sono stati elaborati attraverso il programma statistico SPSS. v. 23 Per verificare l'ipotesi, la Tau statistica b Kendall è stato usato, perché c'è un pareggio nel numero di dimensioni o categorie e Excel per Tabelle grafici statistici.

Tra i risultati ci sono performance manageriale significativamente correlata alla direzione scolastica negli istituti scolastici nel quartiere di San Sebastian Cusco, 2.019 dare il valore statistico di Kendall Tau B di 0,598 ep = 0.000 <0.05. (Tabella n. 14).

PAROLE CHIAVE: prestazioni di gestione e gestione della scuola.

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

En la actualidad existen diversos conceptos emergentes que permiten plantear una educación de calidad para las instituciones educativas peruanas, en ese contexto surge el desempeño directivo, como la necesidad que exista alguien que asuma la conducción de una institución, esa persona debe inspirar a sus seguidores, movilizar fuerzas de tal manera que las acciones realizadas permitan contribuir al desarrollo de la comunidad educativa.

En ese sentido el Desempeño Directivo cobra vital importancia en el quehacer actual, debido a que es el gestor institucional, de acuerdo al Ministerio de Educación (2014) este desempeño es un factor importante para el mejoramiento de la educación y una prioridad en las agendas de las políticas educativas. En este sentido, es importante revisar el concepto de liderazgo y su reconocimiento en la organización escolar, el hecho de configurarlo como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual. En estos casos, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, dispersa, en el conjunto de la organización; en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar.

A nivel nacional, se viene proponiendo un desempeño directivo con liderazgo compartido y funcional, fruto de ello es el trabajo de los compromisos de gestión, asumiéndose así una nueva forma de gestionar, haciendo que la institución educativa reflexione como tal e intervenga en la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes. Todas las acciones de las instituciones educativas deben centrarse en asumir acciones que aseguren el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar (conclusión) a través de una planificación consensuada, mediante un clima favorable y un proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica.

De acuerdo a Díaz, H. (2014), todos los caminos por los que se puede transitar para reducir las brechas de desarrollo de los sistemas educativos pasan por modernizar y hacer altamente eficiente la gestión de las instituciones de enseñanza con el objeto de mejorar los procesos y resultados educativos. Con razón se asegura que el partido de la educación se juega en las instituciones educativas, ya que ellas son la célula básica del sistema, y los resultados educativos están en estrecha relación con la capacidad del director y de los equipos docentes de elaborar, en forma conjunta, opciones creativas y adecuadas a sus contextos y a las características de los alumnos. Gran parte de la coherencia de la programación curricular hay que buscarla en una administración escolar que facilite la práctica de trabajo en equipo y la participación en la toma de decisiones pedagógicas.

A nivel nacional, en las instituciones educativas los estudiantes deben beneficiarse con una mejor calidad de educación, mayores oportunidades para aprender, esta medida, tiene como fin disminuir la exposición de los adolescentes en situaciones de riesgo y brindar acompañamiento, con un sistema tutorial personalizado que fortalezca el proceso de aprendizaje; el gestionar de la institución tiene relación con el establecimiento de metas y expectativas que incluyan metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes, e involucrar al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.

En ese sentido, a nivel local en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián, también se hace necesario que el director desarrolle acciones que permitan la obtención y asignación de recursos de manera estratégica, situar metas prioritarias a los recursos: personas, medios y tiempo, claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo, lo cual en muchos casos no se realiza generando así inadecuados niveles de planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, además de ineficacia en la evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas, proporcionando formativos y sumativos feedback a los profesores, poner el foco en la calidad de la enseñanza, en particular, en el aprendizaje, poca coherencia y alineación entre lo

que se dice y lo que se hace; por lo tanto la gestión escolar debe promover los compromisos de gestión, uso efectivo del tiempo, manejo de la retención interanual de los estudiantes y una adecuada planificación de las actividades del plan anual de trabajo, todo esto permitirá un adecuado desarrollo de la gestión comunitaria, pedagógica y administrativa en cada una de las instituciones educativas estudiadas.

Frente a lo expuesto, en la presente investigación se tiene por finalidad relacionar el desempeño del directivo con la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián, para así comprobar si existe una relación directa, posterior a ello en otras investigaciones se planteen posibles alternativas de mejora del aprendizaje, manejo administrativo y una adecuada inmersión con el contexto comunal.

## **1.2. Trabajos previos**

Para la realización del presente trabajo he revisado diversas fuentes a nivel nacional e internacional, encontrado, las siguientes investigaciones:

### **A nivel Internacional**

De acuerdo a (Alvarez, I.N., Ibarra, M.G. & Miranda, E. (2013) ) en la Universidad Autónoma Indígena de México, realizó la investigación titulada “La gestión educativa como factor de calidad en una Universidad Intercultural”, cuyo objetivo fue reflexionar sobre la gestión educativa en sus cuatro dimensiones: pedagógica, organizacional, comunitaria y administrativa, así como la articulación de estas para mejorar el funcionamiento de la institución. El tipo de estudio fue descriptivo, la muestra fue de 25 trabajadores. Determinaron que la mayoría de los entrevistados tienen conocimiento de la gestión educativa, sin embargo, un 25% de los encuestados consideran que debería de incrementarse el nivel de compromiso de la institución como eje rector para la consolidación de la universidad.

De acuerdo a Solís, S. (2010), en la tesis La influencia del Liderazgo en la Gestión Escolar, realizada para obtener el grado de Maestro, en la localidad de México, cuya metodología fue un estudio de tipo descriptivo y explicativo, no experimental correlacional, cuyas conclusiones fueron:

El tipo de liderazgo que se llega a establecer de una forma general en el CECyT es el burocrático, debido a los resultados del análisis de los gráficos. Es decir, no es un líder dominante, no interviene por iniciativa propia, ni ejerce su autoridad o influencia, deja estas tareas al grupo de trabajo o bien a sus colaboradores. Los resultados que obtuvieron a través de la aplicación de cuestionarios determinado cada una de las variables dependientes, pusieron de manifiesto que se necesita liderazgo acorde a cada departamento, ya que cada uno de estos tiene distintos objetivos y actividades en diferentes periodos de tiempo, lo cual hace que no sea pertinente un tipo de liderazgo general para toda la escuela.

El tipo de gestión que se lleva a cabo en el centro tiene características de la organización tipo burocrática, debido a que se distingue por el sistema de normas y reglas, con una estructura del tipo jerárquica. Así también en el ejercicio de sus labores, los directivos deben de adaptar las reglas y procedimientos de manera uniforme y los sistemas de control están centrados en el cumplimiento de las normas que establece el centro. Y, en cuanto al clima organizacional equipos de trabajos sólidos traen resultados sólidos, pero muchas veces existen dificultades que no consideran y pueden afectar el cumplimiento de los objetivos, como lo es no tener relaciones laborales adecuadas o no fomentar relaciones interpersonales amigables.

De lo mencionado se acepta que el liderazgo en la gestión escolar es importante para el desarrollo institucional porque permite a los docentes poder ejercer su cargo con mucha responsabilidad, esta investigación aportará la presente en aspecto relacionados a entender como es el desempeño del educador en el aula.

De acuerdo a Gómez (2013) denominada Incidencia del Estilo de Gestión Escolar en el Clima Institucional, el cual fue un estudio de casos, cuyo diseño se establece sobre la base de la comparación de los resultados obtenidos en las entrevistas a los directivos y docentes de la institución seleccionada, cuyas conclusiones fueron:

En cuanto a los estilos de Gestión Escolar vinculados a las funciones del equipo de conducción, durante el trabajo de campo pudo observarse que los directivos tienen un aspecto visible y activo. Los mismos mantienen relaciones cordiales con todo el personal. Se infiere un estilo informal, que le da importancia a la comunicación, utilizando diferentes vías. Asimismo, tiende a establecer acuerdos con los docentes; creando generalmente confianza y obligaciones compartidas. Se evidencia que los directivos revalorizan aspectos referidos a las relaciones humanas y esto parecería marcar un estilo interpersonal en la institución.

Y, en relación a los roles del equipo directivo como líderes en los distintos estilos de gestión escolar, queda de manifiesto, a través del discurso del equipo de conducción, que se realizan estrategias para estimular la participación de los docentes.

En este estudio se observa que aunque se evidencia la existencia de conflictos respecto a decisiones tomadas por el equipo de conducción y al modo de resolverlos; tanto directivos como docentes, esta investigación permite aceptar que la gestión en una institución se dará de manera adecuada cuando se entienda la gestión que realiza el director frente a los docentes.

De acuerdo a García, J.R. (2009) en la tesis La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California, cuya metodología fue descriptiva, sus conclusiones fueron:

Con respecto al objetivo general de la investigación, conocer la función de la gestión escolar dentro de la calidad que logra una escuela de educación primaria, se puede decir que es determinante, ya que los comentarios de todos los participantes apoyan esta idea y después de lo observado se considera apropiado. La revisión teórica realizada durante este proyecto de investigación hace referencia a la variedad de factores involucrados tanto en la calidad educativa como en la gestión escolar, pareciendo la conjunción de ambas variables interminable, sin embargo, su relación se muestra claramente al conocer el espacio de influencia del trabajo del director en la escuela primaria. Además, el interés contemporáneo presentado por los investigadores educativos da muestra de la importancia del tema, como posible vía hacia la calidad de las instituciones formadoras de las nuevas generaciones de ciudadanos.

En relación al segundo objetivo específico: caracterizar las actividades cotidianas del gestor escolar, para distinguir aquellas que impactan en la calidad educativa, se observó que la jornada laboral de los participantes es consumida más por la solución de problemas imprevistos que por actividades administrativas, dejando casi sin atención al factor pedagógico. De tal manera que de las actividades que realizan los directores participantes, se considera que todas afectan en la calidad de su escuela, ya sea de forma positiva o negativa, pero siempre tienen una influencia. Aquellas que se distinguen como positivas son, recibir a los alumnos, padres y maestros a la hora de entrada, atender las problemáticas de manera inmediata y canalizar las acciones debidas en busca de sus soluciones, crear un ambiente de armonía, a través de la comunicación constante y la puesta en marcha de dinámicas de integración grupal entre los actores escolares, recorrer las aulas y observar las clases de forma periódica, con el fin de estar al tanto del progreso de los alumnos en los programas de estudio, mantener una relación de respeto y cooperación con los padres de familia, brindándoles información acerca del rendimiento académico de sus hijos de forma oportuna, delegar las actividades administrativas a las personas correspondientes, vigilar el cumplimiento de las

funciones de cada uno de los miembros del personal y conseguir recursos humanos, físicos y económicos, para el mejoramiento de la escuela.

De lo mencionado por el autor se asume que la gestión escolar es importante para mejorar la calidad que logra una escuela de educación primaria, el autor categoriza esta investigación argumentando que es adecuado, el estudio aportará a la presente en aspectos relacionados a entender cómo funciona la gestión del director en el centro de estudios.

### **A nivel nacional**

De acuerdo a Arroyo (2014) En su Tesis “Percepción de la autoevaluación de la calidad Educativa en docentes del distrito de Huancayo” para optar el título de magister en la Universidad Nacional del Centro del Perú – Huancayo. Cuyos objetivos: es describir el nivel de percepción de la autoevaluación de la calidad de la gestión educativa en los docentes de educación secundaria del distrito de Huancayo. Esta tesis llegó a las siguientes conclusiones: manifestó lo siguiente en sus conclusiones. La autoevaluación de calidad de la gestión educativa de los docentes de la Institución Educativa de secundaria de la Provincia de Huancayo se encuentra en poco avance, el uso de información, la dirección se encuentra en inicio, la dirección institucional en poco avance y el soporte al desempeño docente, el trabajo continuo con la familia, la comunidad, la infraestructura y el proceso para el aprendizaje ya fueron logrados. Asimismo, existe estándares e indicadores que son difíciles de lograr; los instrumentos de recojo de datos que nos brinda el SINEACE son muy generales y no logran reflejar el estado de cada institución educativa.

De acuerdo a Condori, M. (2016) En su tesis Gestión del Director y Desempeño docentes en las II.EE. del nivel primaria y secundaria de la red educativa N° 09, UGEL 02, Lima, 2016, realizado en Perú, cuya metodología tipo básica y se ha empleado un diseño no experimental, transversal con una muestra de 116 docentes en las II.EE. de nivel primaria y secundaria de la red educativa N° 09, se emplearon como instrumentos dos cuestionarios, los cuales

fueron debidamente validados y aplicados a los docentes de la muestra. Mediante el método cuantitativo, cuyas conclusiones fueron:

La gestión del director se relaciona de manera significativa con el desempeño Docente en las II.EE. de nivel primaria y secundaria de la red educativa N° 09, UGEL 02, Lima, 2016. ( $r= 0.795$  y  $p= 0,000$ )

La gestión del director se relaciona de manera significativa con preparación para el aprendizaje de los estudiantes en las II.EE. de nivel primaria y secundaria de la red educativa N° 09, UGEL 02, Lima, 2016. ( $r= 0.769$  y  $p= 0,000$ )

La gestión del director se relaciona de manera significativa con la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes en las II.EE. de nivel primaria y secundaria de la red educativa N° 09, UGEL 02, Lima, 2016 ( $r= 0.777$  y  $p= 0,000$ ).

La gestión del director se relaciona de manera significativa con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en las II.EE. de nivel primaria y secundaria de la red educativa N° 09, UGEL 02, Lima, 2016. ( $r= 0.776$  y  $p= 0,000$ )

La gestión del director se relaciona de manera significativa con el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en las II.EE. de nivel primaria y secundaria de la red educativa N° 09, UGEL 02, Lima, 2016. ( $r= 0.796$  y  $p= 0,000$ )

De acuerdo a Vila, H.K. (2018) En la Tesis titulada Liderazgo directivo y Gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas del nivel Primaria de la UGEL N° 04 – Comas, 2018; realizado en Perú, utilizando un enfoque cuantitativo, con método hipotético – deductivo, con un tipo de estudio según su finalidad básica, su nivel fue correlacional y su temporalidad fue transversal; se utilizó un diseño no experimental, pues se identificó y describió las

características de las variables estudiadas para plantear cambios en la realidad problemática. Las técnicas de recolección fueron las encuestas para docentes, con una población de 1172 docentes y 290 como muestra, cuyas conclusiones fueron:

La investigación concluye determinando que existe entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en las Instituciones Educativas públicas de nivel primaria en Comas, una relación directa y muy fuerte, se concluye que las dos variables están directamente relacionadas. Es decir, en la medida que la percepción de los docentes ante la gestión educativa eficiente, se asume que el liderazgo directivo es eficiente. Asimismo, se ha determinado la relación directa entre las dimensiones control, habilidad relacional, la comunicación y organización con la gestión pedagógica, institucional y administrativa; concluyendo que el líder directivo que asume su rol eficientemente logra una gestión eficiente, todo ello en medida de sus capacidades, experiencia y control.

De acuerdo con Herrera, F.A. (2014) en su tesis titulado Desempeño Directivo y los compromisos de gestión educativa en las Instituciones Educativas de nivel primaria del distrito de San Marcos – Ancash – 2014 realizado en Perú, cuya metodología es de tipo básico, de diseño no experimental, de nivel correlacional, de corte transversal y de enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 79 docentes con un muestreo no probabilístico. El cuestionario desempeño directivo tuvo un valor de Alfa de Crombach de 0.964 y Compromisos de gestión educativa fue 0.963, cuya conclusión principal fue:

Según el análisis estadístico de independencia y correlación realizado a través la Chi cuadrada y r de Pearson, se observa que existe entre desempeño directivo y compromisos de gestión educativa con una relación positiva y significativa ( $r_s = 0,441$ ,  $p = .000$ ) en las Instituciones Educativas de nivel primaria del Distrito de San Marcos- Huari-Región Ancash-2014.

De acuerdo con Gonzales, A.V. (2015) en su tesis titulado Los Compromisos de la Gestión Escolar y su efecto en el desempeño docente en la institución

educativa N° 1204 Villa Jardín, San LUIS-Lima Unidad de Gestión Educativa Local N° 07, 2015 haciendo uso de la metodología, como son el tipo cuantitativo, descriptivo utilizando el diseño correlacional causal; por medio del muestreo no probabilístico se eligió una muestra de 02 directivos, 129 estudiantes, cuyas conclusiones fueron:

Los resultados en la presente investigación, reportan que existe causa efecto entre los compromisos de gestión escolar y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 1204 Villa Jardín, San Luis-Lima UGEL N° 07, 2015.

La investigación demuestra que la dimensión progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y la variable desempeño docente es significativa, por lo tanto, existe causa efecto. Estos resultados indican que presentar un alto o bajo desempeño docente se debe al progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes.

De la misma manera, los resultados de la investigación confirmaron la hipótesis de que existe causa efecto entre la retención anual e interanual de estudiantes y desempeño docente. La relación entre la dimensión y la variable dependiente es significativa y, por lo tanto, existe correlación entre ellas.

La investigación demuestra que la dimensión cumplimiento de la calendarización planificada y el variable desempeño docente es significativa, por lo tanto, existe causa efecto. Estos resultados indican que presentar un alto y/o bajo desempeño docente se debe al cumplimiento de la calendarización planificada.

Los resultados generan que existe causa efecto entre el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica y el desempeño docente en la Institución en estudio, estos resultados indican que presentar un alto o bajo desempeño docente se debe al acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica del docente.

Los resultados de la investigación confirmaron la hipótesis de que existe causa efecto entre la gestión de la convivencia escolar en la institución educativa y el desempeño docente. La relación entre la dimensión y la variable dependiente es significativa y, por lo tanto, existe correlación entre ambas. Y, finalmente, se corrobora que existe causa efecto entre la dimensión Instrumentos de gestión educativa: formulación del PEI e implementación del PAT y el desempeño docente, la variable es significativa al nivel 0.05 y, por lo tanto, existe correlación alguna.

De acuerdo con Paucar (2014) en la tesis titulada El acompañamiento pedagógico en la gestión de aula en el marco de las rutas de aprendizaje en la Región Ucayali – 2014 para optar el grado de doctor por la Universidad César Vallejo. El objetivo general fue demostrar que el acompañamiento pedagógico mejora la gestión del aula en la Región Ucayali 2014; el tipo de estudio fue descriptivo correlacional causal, perteneció a un nivel de investigación cuantitativa y correlacional causal. La muestra estuvo conformada por 61 docentes. Entre sus instrumentos tenemos el Cuestionario de Acompañamiento pedagógico y la Encuesta de gestión de aula. Las conclusiones a la que se llegó en este estudio fueron: a) El acompañamiento influyó en el 73.1% sobre la gestión de aula en la Región Ucayali 2014. Asimismo, el ANOVA informa sobre la relación significativa entre las variables, b) Los resultados estadísticos a través de la prueba de regresión, estimó que la orientación pedagógica influyó en el 68% sobre la gestión de aula en la Región Ucayali 2014. Como lo demuestra la significatividad bilateral de 0,00 se concluye dichos resultados c) La orientación técnica influyó significativamente en la mejora de la gestión del aula en la Región Ucayali 2014.

Según Reyes, N. (2012) en la tesis titulado Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla Callao, realizado para optar el grado de Magister en la Universidad San Ignacio de Loyola, en Lima-Perú, cuya metodología fue descriptiva, correlacional, se aplicó como técnica la encuesta sobre liderazgo directivo como la ficha de evaluación del desempeño docente fueron aplicados sobre toda la población conformada por 40 profesores, sin criterios de exclusión. Cuyas conclusiones

fueron: Se expresa que no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009. No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por lo tanto, no se confirma la primera hipótesis específica.

Tampoco existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por ende, no se confirma la segunda hipótesis específica.

Y no existe relación significativa entre la percepción del liderazgo consultivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. En consecuencia, no se verifica la tercera hipótesis específica. Finalmente no existe relación significativa entre la percepción del liderazgo participativo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por consiguiente, no se valida la cuarta hipótesis específica.

De lo considerado por el autor de la investigación se debe asumir existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en el nivel secundario de la institución en estudio, este trabajo aportará de manera positiva a desarrollar y entender el liderazgo directivo.

Según Quispe, P. (2011) en su tesis titulado Relación entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del segundo grado. Sector Villa el Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010.

Concluye en lo siguiente existe relación débil entre el estilo de liderazgo autoritario del director y el desempeño docente, como tal, este estilo de liderazgo es el que más predomina, interviene en el desempeño docente. Las puntuaciones logradas se han ubicado en el nivel regular lo cual confirma la variable desempeño docente la responsabilidad en la toma de decisiones del directores vertical, lo demuestra el control a los docentes y el impedimento que las nuevas ideas de los docentes salgan a la luz imponiéndolas suyas. De la misma manera obtiene un resultado relación media considerable entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño docente Por lo expuesto, este estilo de liderazgo interviene en el desempeño docente.

De lo considerado por el autor se asume que las puntuaciones logradas se han ubicado en un nivel regular lo cual confirma la variable desempeño docente, porque demuestra su confianza en la capacidad de los docentes asignándoles responsabilidades, en la toma de decisiones compartidas y en su capacidad de escucha para aceptarlas ideas nuevas de los docente; lo que implica que se conoce como funciona este sistema, esto fortalece lo que se busca diagnosticar en este estudio.

### **A nivel local**

De acuerdo con Quinto, J. (2013), en su tesis titulado Liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas de primaria del distrito Cusipata provincia Quispicanchi, Cusco-2013, Perú. Cuya metodología de estudio fue descriptivo correlacional, quien concluye que:

El liderazgo directivo se relaciona positivamente con desempeño docente como se evidencia en los análisis descriptivo presentado en la tabla N° 09 asimismo por la prueba de hipótesis presentado en la tabla N° 19 donde  $P = 0,038$  menor que 0.05. Además que el liderazgo directivo se relaciona positivamente con dimensión profesional de desempeño docente como se evidencia en los análisis descriptivo presentado en la tabla N°10 asimismo por la prueba de hipótesis presentado en la tabla N° 20 donde  $P = 0,034$  menor que 0.05.

Asimismo el liderazgo directivo se relaciona positivamente con dimensión personal de desempeño docente como se evidencia en los análisis descriptivo presentado en la tabla N°11 asimismo por la prueba de hipótesis presentado en la tabla N°21 donde  $P = 0,018$  menor que 0.05. Y que el liderazgo directivo se relaciona positivamente con dimensión social de desempeño docente como se puede evidenciar en los análisis descriptivo presentado en la tabla N°12, asimismo por la prueba de hipótesis en la tala N°22 donde  $P = 0,04$ . De estos resultados se establece que efectivamente existe asociación entre las variables en estudio.

El estudio mencionado habla sobre el liderazgo directivo que se relaciona positivamente con desempeño docente de lo concluido se asume que el autor considera una relación positiva entre ambas variables, este estudio diagnosticó como es el desempeño directivo, también estableció como se ve el Gestión Escolar en el espacio estudiado.

Según Ttito, R. (2012) en su tesis titulado Liderazgo de los Directores y Desempeño Laboral Docente en las Instituciones Públicas del Distrito de Cusco-Perú. La mencionada investigación Descriptivo-Explicativo, se ha realizado en una muestra 16 directores de la Instituciones Educativas públicas, 182 docentes y 182 aulas de 13212 alumnos, utilizando el Tabla estadístico de la UGEL de Cusco.

El autor llego a la conclusión que el nivel de liderazgo que ejercen los directores es bajísimo. Por otro lado, corroborando esa actitud de los encuestados se observa que el tipo de liderazgo ejercido por los directores es de tipo afiliativo,

seguido del estilo autoritario. Estos estilos confirman el desconocimiento que tienen los directores de los que es la gestión administrativa en el sector educación lo cual incide en el desempeño laboral del docente de la muestra estudiada.

De acuerdo con Cabeza (2014) en su tesis titulado Gestión Administrativa y el desempeño docente en la Red Nueva Alianza para la Educación, realizado en Cusco-Perú, metodológicamente tiene enfoque cuantitativo, de tipo básica, diseño no experimental, descriptivo correlacional, la población elegida fue de 30 docentes, asumiendo como resultados lo siguiente:

Existe una relación positiva entre la gestión administrativa y el desempeño docente de la muestra, donde los docentes casi siempre tienen una gestión administrativa positiva entonces consideran que existe siempre un desempeño docente adecuado en un 36,7% y un 6,7% mencionan que casi siempre existe un desempeño bueno, y del estadístico Tau b de Kendall obtenido que fue de 0,433 y  $p=0,026 < 0.05$ , por lo que se concluye que existe asociación entre la gestión administrativa y el desempeño docente en la muestra estudiada. Respecto al nivel de desempeño de los docentes, de los resultados se sabe que el 80% casi siempre es positivo, el 20% menciona que siempre es positivo y el 3% indica que existe un buen desempeño docente. Del mayor porcentaje se establece que el desempeño es casi siempre bueno, reflexionando sobre el desempeño que desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional, con lo que queda probada la hipótesis planteada. Como tercera conclusión existe asociación entre la gestión administrativa y la dimensión preparación para el aprendizaje, se establece que a mayor gestión administrativa del director entonces existe casi siempre un nivel medio de preparación de clases, cuyo valor de correlación es de 0,286 y  $p=0,042 < 0.05$ . Como cuarto resultado se asume que hay una asociación entre la gestión administrativa y la dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, del valor 0,333 y  $p=0,026 < 0.05$ , se evidencia la asociación; luego se fundamenta que existen correlación entre la gestión administrativa y la

dimensión participación en la gestión de la escuela , eso basado en el valor de tau b de Kendall de 0,433 y  $p=0,026 < 0.05$ , fijándose así su asociación y lo mismo sucede con la gestión administrativa y la dimensión desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente en la Red Nueva Alianza para la educación de Colquepata, de lo realizado por el autor se finaliza indicando que si existen niveles de asociación.

La autora se centra en la Gestión Administrativa y el desempeño docente, cuán importante es el desarrollo de la organización para que los docentes cumplan un rol importante en su labor pedagógica, si no se da adecuadamente este no contribuirá al logro de aprendizajes.

### **1.3. Teorías relacionadas al Tema.**

El desempeño directivo caracteriza las funciones que debe cumplirse en la responsabilidad de la dirección de una institución educativa con la finalidad de facilitar el logro de las metas de la educación. Entre los conceptos que orientan la forma de conducir estas funciones se observa el sentido de la gestión como una conceptualización del propósito de la administración de la educación en dicho ámbito que integra objetivos organizativo y pedagógico, algunos de los autores citados aportan en la siguiente contribución. El autor Arroyo (2006) refiere que la esencia misma de la gestión directiva de la educación, tiene por competencia directa el proceso de toma de decisiones relacionadas con la determinación del diseño, dirección y desarrollo de lo que debe ser enseñado y aprendido por el ser social y la sociedad en la búsqueda de esa imagen mental de individualidad y colectividad social definida por la comunidad política, dentro de una visión predefinida de sociedad. (p. 7). En la visión de Leithwood, (2004) el director es el líder, es un guía a seguir, en el que cada integrante de la familia escolar busca y encuentra técnicas y estrategias eficaces para que el proceso enseñanza – aprendizaje llegue de manera eficaz a los estudiantes. Ambos autores se centran en la visión del desempeño de las competencias del directivo. Es importante anotar que la orientación del modelo gerencial también aporta a la visión del desempeño directivo; El autor

Chiavenato (2006) señala que: “la gerencia se refiere a las estructuras que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, con el fin de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros para alcanzar los objetivos trazados”. En relación al estatus del desempeño profesional del profesor en el ámbito educativo, Montenegro (2003) manifiesta que el desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; y que éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno.

De acuerdo con el autor Gómez & Macedo (2011) la gestión es la acción que conduce a un equipo de seres humanos a desarrollar actividades que conduzcan a alcanzar los objetivos de una determinada institución. Mintzberg (1984) y Stoner (1996) citados por Lujambio, González, Martínez & Hernández (2010) argumentan indicando que gestión es la disposición y organización de los recursos de una institución para lograr un fin determinado. Procesos. Gómez & Macedo (2011) los autores describen los siguientes: Planificación. En este proceso se delimitan las necesidades, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos. Organización. Se determinan las funciones a los diversos cargos que conforman la estructura de la institución. Dirección. Es delegar funciones a los trabajadores que representan a cada cargo organizacional. Coordinación. Se desarrolla mediante coordinaciones con los comités, comisiones y equipos de trabajo. Control. Se realiza la supervisión, evaluación, verificación, orientación y retroalimentación.

De acuerdo con el autor Álvarez (2010). En el mundo los cambios sociales que vienen realizando demandan una reforma de la educación y del papel que desempeñan sus actores principales. Así, la dirección escolar ha tenido que transformarse y adaptarse a estos cambios y a las nuevas exigencias, ya que, en la actualidad, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente.

Hoy en día, es indispensable incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela, pues solo así se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes (Bolívar 2010, Murillo 2008).

### **1.3.1. DESEMPEÑO DIRECTIVO**

#### **1.3.1.1. Concepto**

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (1980), la mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares. En ese aspecto se trata de generar climas propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los estudiantes con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes. La calidad de la educación en la actualidad, ha sufrido diferentes cambios que afecta a toda la comunidad educativas y más aun a los estudiantes, dichos cambios tienen como propósito de hacer cada vez más funcional la educación.

Al respecto se tiene a Espinoza (1996, p. 760) el autor sustenta que las personas líder tiene como tarea primordial el dirigir las emociones de las personas de modo que pueda transferir fuerzas emocionales a cada persona con las que se relaciona profesionalmente o familiarmente dándole tranquilidad y ánimo necesario para enfrentar la incertidumbre y la amenaza.

Todas las instituciones deben estar preocupadas en dar respuesta y de hacerse responsables de los rendimientos académicos que obtienen sus estudiantes, rendimientos que son comparados con los obtenidos en el ámbito local, nacional e internacional, lo que conlleva a analizar las situaciones que están incidiendo directamente en los resultados, tanto desde una perspectiva positiva como negativa.

Según Arévalo (1997) la función educativa de los directivos, es preocuparse más por las actividades administrativas, . Este cumplimiento a medias del rol gerencial del director, los convierte en funcionarios carentes de habilidades, para analizar variables relacionadas, que correspondan a situaciones específicas; en

funcionarios con falta de creatividad, para aplicar estrategias administrativas, que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

De acuerdo al Ministerio de Educación (2014) Un factor primordial para el mejoramiento de la educación y prioridad en las agendas de las políticas educativas de las escuelas se constituye el liderazgo pedagógico. En este sentido, es importante revisar el concepto de liderazgo y su reconocimiento en la organización escolar. Una consideración inicial, es el hecho de configurarlo como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual. En estos casos, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización; en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar.

#### **1.3.1.2. El buen Desempeño del Directivo**

De acuerdo al Ministerio de Educación (2014) el estado peruano involucra nuevos retos sobre complejo rol del director que ejerce con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, ya que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores.

Todo lo planteado ha demostrado que actualmente, los líderes escolares asumen un conjunto mucho más amplio de labores que hace una década. Los directores suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que muchas de estas nuevas responsabilidades de liderazgo escolar no están incluidas, de manera explícita, en sus descripciones de puesto. Por otro lado

indica el Ministerio de Educación (2014) indica que las prácticas de los directores no se están centrando explícitamente en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, sino más bien, en las tareas tradicionales del director o el administrador burocrático.

Por esta razón para que los líderes directivos alcancen logros satisfactorios, es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas altas con retos y compromisos, en este documento se configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación del director.

Sobre el desempeño directivo, para ayudar a una mejor comprensión del actuar directivo, se identifican las competencias que integran los dominios son entendidas como “más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones”. (Ministerio de Educación, 2012a, p. 21).

### **1.3.1.3. Estructura del Desempeño del Directivo**

Desde la perspectiva de Ministerio de Educación (2014) está estructurado en dominios, competencia y desempeños.

Entre los dominios definidos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo se entienden como un conjunto de seis competencias que integran un área específica del actuar directivo; y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. La relación entre los dominios es dinámica, es decir que son parte de un todo integrado e integrador de las actividades del directivo; además, son interdependientes ya que cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo interconectado.

Entre los que tenemos:

El dominio Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes, que abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

El dominio Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, comprende las seis competencias enfocadas a potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente, y a implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros.

Estos dominios se evidencian mediante la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian desempeños, pudiendo identificarse tres condiciones: (1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados (MINEDU, 2012a).

Se puede recolectar la evidencia sobre el cumplimiento o no del desempeño mediante fuentes cualitativas (observación, entrevistas) o cuantitativas (encuestas de percepción, cuestionarios, listas de cotejo, etc.). Dado el carácter contextual de la competencia (como se señaló anteriormente en la definición), la mayoría de desempeños son evaluables con observación in situ.

### **1.3.1.3. Procesos del Desempeño del Directivo**

De acuerdo al Ministerio de Educación de Colombia (2013) La gestión del director involucra procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos propios de la institución, los cuales son:

El direccionamiento estratégico, que establece el fundamento filosófico y la proyección que da el sentido y orienta los planes y los proyectos de la institución, las metas colectivas y objetivos debería ser siempre organizacional. Como segundo

aspecto es el seguimiento y evaluación, que viene hacer un proceso sistemático, que debe presentarse de manera permanente en función a la información organizada, cuando una institución educativa analiza y se apropia de los resultados es capaz de tomar buenas decisiones. Otro proceso es el referido a la Comunicación, que es aquel que orienta las estrategias para coordinar las diversas acciones organizacionales, entre las áreas y procesos internos institucionales, además predica los mecanismos más adecuados para comunicar a los actores educativos sobre el proceso de autoevaluación. También, se tiene las Alianzas que comprenden las políticas y acciones que se implementaron con la intención de facilitar el intercambio con otras organizaciones para así cooperar entre ellas.

El clima institucional, también se convierte en un proceso de la gestión del director, debido a que del nivel de convivencia que existe, permitirá un buen desenvolvimiento de los miembros de la comunidad, el gobierno escolar: que comprende los procesos de participación de la comunidad educativa y finalmente el reto institucional que sirve para armonizar y coordinar los esfuerzos de las diferentes áreas de gestión de la institución en consonancia con el horizonte que persigue toda la organización.

Es importante recordar que las prácticas de dirección escolar, son el conjunto de acciones que, fruto de la identificación de una necesidad, son sistemáticas, eficaces, eficientes, sostenibles, flexibles, pensadas y realizadas por los miembros de la institución educativa, y que, además de satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes, suponen una mejora evidente en el logro de los aprendizajes, en un marco ético y técnico, alineadas con su misión, su visión y sus valores. Estas prácticas deben servir de referente a otros y facilitar la mejora de sus procesos". (MINEDU, 2012)

El Desempeño directivo es comprendido como el dominio que ejercen los grupos de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia las metas y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. Esto se asumirá mediante las dimensiones de gestión de las condiciones

para la mejora de los aprendizajes y Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

Entre las dimensiones del Desempeño Directivo, se tienen:

Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.

Es todas las actividades que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa. Ministerio de Educación (2013) Manual del buen Desempeño Directivo.

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes. Ministerio de Educación (2013) Manual del Buen Desempeño Directivo.

#### **1.3.1.4. Competencias del Desempeño Directivo**

Las competencias que integran los dominios implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral, saber hacer en cierto contexto determinado y las consecuencias sociales de sus decisiones”. (Ministerio de Educación, 2012a, p. 21).

Esta definición puede ayudar a una mejor comprensión del actuar directivo.

En primer lugar, muestra su singularidad, ya que determinadas acciones de un directivo pueden contribuir a la mejora de la organización y los aprendizajes en una escuela determinada, pero no necesariamente son adecuadas para otra escuela. Por eso se dice que el actuar directivo es contextual. Cada escuela tiene una cultura, un clima y una capacidad de cambio propia que ha ido desarrollando debido

a una determinada historia y que es necesario comprender. Esta definición asume un “saber hacer” en un contexto determinado.

En segundo lugar, la competencia es un “saber hacer” con excelencia, utilizando medios sistemáticos y ordenados, y manteniendo la reflexión y autoevaluación constante (racionalidad). El liderazgo se construye en su ejercicio cotidiano y recurre en el proceso a nuestra experiencia, al conocimiento adquirido y a la identificación de los actores educativos con el proceso de cambio en la escuela.

En tercer lugar, la competencia tiene un acento ético, puesto que la transformación educativa implica tener siempre presente el compromiso y la responsabilidad moral de la enseñanza, propósitos que deben irradiar todas las competencias directivas.

### **Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.**

Competencia 1: Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.

Competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

Competencia 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.

Competencia 4: Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.

### **Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.**

Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

#### **1.3.3.5. Desempeños específicos del Directivo**

Es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el manejo de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones: (1) actuación observable (2) en correspondencia a una responsabilidad y (3) logro de determinados resultados (MINEDU, 2012a). Se puede recolectar la evidencia sobre el cumplimiento o no del desempeño mediante fuentes cualitativas (aquellas en las que la información no es posible tratar por medio de estadísticas, como la observación, entrevistas) o cuantitativas (con un tipo de información que es susceptible de ser tratada estadísticamente, como encuestas de percepción, cuestionarios, listas de cotejo, etc.). Dado el carácter contextual de la competencia (como se señaló anteriormente en la definición), la mayoría de desempeños son evaluables con observación in situ. El Marco de Buen Desempeño del Directivo presenta 21 desempeños y son:

Desempeño 1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.

Identifica las características de su institución educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, el clima escolar, así como la influencia del entorno familiar y social, entre otros aspectos relevantes, valorando la importancia de esa información como insumo para la planificación escolar. Realiza un análisis reflexivo respecto de las fortalezas, debilidades y necesidades de su institución educativa para la mejora de

los procesos pedagógicos. Caracteriza las condiciones particulares de la realidad de su institución educativa para anticipar y predecir objetivos de mejora institucional y de aprendizaje.

Desempeño 2: Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje. Convoca a los actores educativos para formular y reajustar de manera conjunta los instrumentos de gestión escolar, analizando las características de los procesos pedagógicos y el clima escolar, así como del entorno institucional, familiar y social, formulando en consenso la visión, misión y metas institucionales y de aprendizaje.

Establece metas, objetivos e indicadores en función del logro de aprendizaje de los estudiantes. Comunica y difunde la naturaleza, el contenido, tareas y resultados que contemplan los instrumentos de gestión elaborados para promover la identificación de la comunidad educativa con la escuela.

Desempeño 3: Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje. Conduce su escuela de manera colaborativa, ejerciendo liderazgo pedagógico y promoviendo mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa, generando condiciones para el logro de los resultados establecidos. Motiva al colectivo escolar en el establecimiento de metas para la mejora de la escuela, centrándose en los aprendizajes.

Desempeño 4: Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes. Establece relaciones interpersonales positivas. Demuestra y propicia el buen trato en sus relaciones interpersonales y en las interacciones que se dan en la institución educativa. Muestra respeto, solidaridad y empatía en su interacción con otras personas. Toma en cuenta las necesidades e individualidades de las personas en atención a la diversidad. Evita cualquier tipo de discriminación.

Propicia espacios de integración del personal de la institución educativa que fomenten un clima laboral favorable al diálogo, al trabajo en equipo y a un desempeño eficiente.

Transmite a la comunidad educativa sus altas expectativas en estudiantes, docentes y equipo administrativo, generando compromiso en la búsqueda de un rendimiento eficiente en el logro de aprendizajes.

Desempeño 5: Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación. Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica a las mismas, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación o a través de las estrategias más pertinentes a la naturaleza del conflicto y las circunstancias. Asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas. Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.

Desempeño 6: Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural. Conoce la realidad de las familias de sus estudiantes y establece relaciones democráticas con madres y padres de familia, revalorando su rol como agentes educadores de sus hijas e hijos y en la gestión de la escuela. Fomenta la participación organizada de las familias y la comunidad, desarrollando sus capacidades en diversos procesos en la gestión de la escuela a través de los comités de aula, APAFA, CONEI u otros espacios propios de la escuela.

Reconoce y valora el contexto sociocultural en el que se ubica la escuela y su importancia en el proceso formativo de sus estudiantes. Reconoce potenciales aliados en el contexto local para el desarrollo de la escuela y el logro de aprendizajes. Establece alianzas y convenios con autoridades y actores de su comunidad para la mejora de los aprendizajes. Evalúa en forma participativa las alianzas y convenios establecidos en función de los logros de aprendizaje obtenidos y las necesidades de la escuela.

Desempeño 7: Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes. Identifica y comunica las necesidades de infraestructura, equipamiento y material que demanda la escuela. Identifica claramente los recursos disponibles, optimizando su uso en beneficio de los estudiantes. Motiva en la comunidad educativa el buen uso y aprovechamiento del material educativo entregado por el sector: textos y cuadernos de trabajo, equipamiento tecnológico, material concreto, rutas de aprendizaje, kits de evaluación y otros.

Desempeño 8: Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes. Planifica el uso adecuado del tiempo en las distintas actividades asegurando que se orienten al logro de los aprendizajes. Fomenta el compromiso en las y los docentes respecto del cumplimiento de las horas lectivas, calendarización del año escolar, la jornada escolar y sus horarios de trabajo. Supervisa y estimula el cumplimiento de las horas efectivas en clase, promoviendo una cultura de buen uso del tiempo. Implementa propuestas que permitan recuperar los tiempos de trabajo no cumplidos.

Desempeño 9: Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados. Identifica y comunica cuáles son las fuentes que generan recursos financieros para la escuela. Conoce conceptos básicos sobre administración financiera como herramienta para su gestión. Incorpora en los instrumentos de planificación, costos y presupuestos orientados a la consecución de resultados y metas establecidas.

Desempeño 10: Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa. Promueve una cultura de prevención en el colectivo escolar a partir de sus propias acciones, estableciendo estrategias para mitigar los

posibles riesgos y amenazas que podrían afectar a la escuela y que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa. Formula de manera conjunta las acciones dirigidas a la atención de posibles situaciones de amenaza estableciendo responsabilidades y tomando en cuenta los recursos disponibles.

Desempeño 11: Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales. Conoce al equipo administrativo y/o de soporte con que cuenta la escuela, identificando e integrando fortalezas y debilidades del personal para generar sinergias y oportunidades de desarrollo profesional. Confía en las posibilidades de aprendizaje y de eficiente desempeño del personal administrativo y/o de soporte de la escuela. Identifica necesidades de capacitación del personal, organizando y gestionando espacios de aprendizaje.

Desempeño 12: Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes. Desarrolla mecanismos que facilitan la generación y el acceso del conocimiento por parte de los actores educativos y que permiten compartir la información de la vida de la escuela generada a través de diversas fuentes. Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua. Utiliza herramientas pertinentes y oportunas de procesamiento y organización de la información que contribuyen con la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes. Sistematiza la información presentada por los diversos equipos de trabajo institucionales acerca de la marcha de la gestión escolar.

Desempeño 13: Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa. Asume la importancia de hacer públicos los logros de la institución educativa. Diseña, organiza e implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como exposiciones, reuniones, paneles, etc. –que involucran a los padres

de familia– para hacer públicos los resultados de la escuela y los aprendizajes de los estudiantes.

Implementa algunos mecanismos para obtener los puntos de vista de la comunidad, utilizando la información recogida para mejorar la gestión de la escuela. Desarrolla acciones destinadas a evitar situaciones que propicien la corrupción (uso indebido de cargos, venta de notas, nepotismo, impunidad, entre otras). Promueve procesos de reflexión conjunta en la comunidad educativa sobre la corrupción y sus consecuencias a nivel de escuela, localidad y país, promoviendo una cultura de transparencia.

Desempeño 14: Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje. Reconoce que para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes su institución educativa necesita reflexionar sobre las metas que se proponen alcanzar, identificar y priorizar los desafíos que requieren superar para lograrlas e implementar mecanismos institucionales que le permitan dirigir sus acciones a la mejora permanente del proceso pedagógico de manera que asegure que todas y todos los estudiantes aprendan. Convoca al colectivo escolar a una revisión regular de auto observación, para evaluar si los objetivos planteados por la escuela se han cumplido en un periodo específico, consensuando las decisiones orientadas a mejorar los procesos que se desarrollan en la escuela.

Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

Desempeño 15: Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje. Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes, a partir de un reconocimiento tanto de las fortalezas como de las debilidades de su práctica, propiciando espacios de reflexión, formación y capacitación dentro de la institución educativa, con la finalidad de mejorar su desempeño en relación con su práctica pedagógica diaria.

Desempeño 16: Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar. Reconoce la importancia del trabajo colaborativo entre docentes, generando espacios para la integración de capacidades, el intercambio de experiencias y la reflexión en torno a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes. Promueve un ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de las y los docentes, propiciando la autoevaluación y la mejora continua.

Desempeño 17: Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas. Refuerza y apoya las iniciativas de las y los docentes, favoreciendo las condiciones para la implementación de proyectos de innovación e investigación centrados en los aprendizajes, y propiciando la sistematización de las experiencias de mejora y de innovación pedagógica desarrolladas.

Desempeño 18: Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional. Conoce y analiza de manera crítica los Aprendizajes Fundamentales demandados por el Marco Curricular Nacional, así como los demás elementos del sistema curricular, entre ellos, el marco curricular regional, los mapas de progreso y las rutas del aprendizaje. Reflexiona con el equipo docente sobre la importancia de recoger e incorporar las diversas realidades locales, la cultura y saberes de la comunidad en la programación curricular para contextualizar el desarrollo de los procesos pedagógicos. Facilita la definición de contenidos y metas de la programación curricular a nivel institucional, a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, las características de los estudiantes y los desafíos que se confrontan al nivel de los aprendizajes, orientando su utilización efectiva, flexible y pertinente por parte de las y los docentes en su trabajo pedagógico cotidiano.

Desempeño 19: Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella. Desarrolla acciones relacionadas con la reflexión de las y los docentes sobre la importancia de incorporar en su práctica diaria el aprendizaje colaborativo y por indagación, así como el reconocimiento a la diversidad existente en el aula como elemento fundamental para favorecer el logro de aprendizajes de todos los estudiantes.

Desempeño 20: Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas. Monitorea y orienta a las y los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria, considerando los aprendizajes que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado, el uso óptimo del tiempo y del material educativo en el aula como soportes del proceso de enseñanza, priorizando actividades que promuevan el aprendizaje colaborativo y por indagación.

Desempeño 21: Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora. Monitorea y orienta la aplicación de metodologías de evaluación que consideren las particularidades y diferencias de los estudiantes, proponiendo formas de evaluación pertinentes orientadas a medir, tanto los procesos como los resultados de la enseñanza y el aprendizaje. Motiva en las y los docentes el uso de los resultados de evaluación para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes y, además, para reflexionar sobre su propio desempeño pedagógico.

## **1.3.2. GESTIÓN ESCOLAR**

### **1.3.2.1. Conceptualización**

La gestión de las escuelas se asume tradicionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, inalterable en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo. Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar. (Guerrero, 2012, pp. 5-6)

La gestión escolar es “un conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 1995)

De acuerdo al autor Schiefelbein (1997), define a todas las actividades que se realizan en la escuela como oportunidades de atención y de aprendizaje para todas las personas.

De acuerdo con el autor Alvariño (2000), indica que la gestión es un elemento primordial de la calidad del desempeño de las instituciones educativas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales. En efecto, la reciente literatura sobre escuelas efectivas subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos

materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educativos.

Son prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que las y los estudiantes aprendan; los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la Institución Educativa (IE) tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes. (Minedu).

Según el autor Martínez et al (1995), refiere a la gestión escolar como la aplicación de recursos y orientación que se brinda a los procesos áulicos para el logro de los objetivos educativos, serie de relaciones intra y extraescolares, es decir con la comunidad y se caracteriza como una acción permanente de racionalización.

#### **1.3.2.2. La Gestión Escolar dentro de la reforma de la institución educativa**

De acuerdo al MINEDU (2016) usualmente, la escuela como institución mantiene su organización histórica y es el espacio social donde se han dado menos variaciones. El otro elemento de análisis del problema son los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por nuestro país, tanto en evaluaciones nacionales como internacionales. Esto ocurre porque el diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos que es educar y la demanda educativa del siglo XXI.

Esta situación se ve reflejada en la mayoría de escuelas del país, en las que se pueden encontrar:

- Una gestión escolar igual con prácticas rutinarias de enseñanza,
- centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes.
- Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones.
- Instrumentos de gestión de cumplimiento solamente normativo
- y poco funcionales.

- Participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos.
- Desconfianza, subordinación y conflicto como estilos de relación entre los actores de la comunidad educativa.
- Directivos con prácticas autoritarias o permisivas.
- Una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada.

De acuerdo a MINEDU (20016) la escuela que queremos plantea alcanzar un conjunto de resultados óptimos, tanto a nivel de los aprendizajes de los estudiantes como de la propia institución educativa. Se proponen cambios estructurales mediante el desarrollo de:

- Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en todas y todos los estudiantes.
- Una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.
- Una escuela acogedora que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, así como un vínculo con las familias y comunidad.

Se enmarca en el enfoque de derechos, reconoce la exigencia de una gestión basada en resultados y pretende que se logren aprendizajes de calidad con un sentido de inclusión y equidad. Así, se organiza el modelo de escuela en tres componentes cuya sinergia permitirá alcanzar los resultados esperados en función de aprendizajes de calidad para todos y todas los estudiantes, siendo las siguientes:

**La gestión de los procesos pedagógicos** está definida como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela -liderado por el equipo directivo, para promover y

garantizar el logro de los aprendizajes. En este escenario, las escuelas asumen la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos.

En el marco de una cultura ética y participativa, se construye una visión común de toda la comunidad educativa que inspira, orienta y acompaña el fortalecimiento de capacidades y el compromiso de sus miembros para crear condiciones favorables y hacerse responsables del logro de aprendizajes de los estudiantes. Así también, la escuela redefine su organización para hacerla más abierta, informada y democrática, promoviendo el protagonismo estudiantil y adecuándose a las necesidades de sus estudiantes y del contexto. Además, se autoevalúa continua y colectivamente para extraer lecciones sobre la base de su propia experiencia

**La convivencia democrática e intercultural** está definida como el conjunto de condiciones que permiten el ejercicio de la participación democrática y ciudadana de todas y todos los estudiantes y que promueva la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo. Así, las relaciones interpersonales -basadas en el buen trato- son reconocidas como interacciones que se desarrollan entre los miembros de la comunidad educativa con carácter intercultural e inclusivo con respeto a la diversidad. Estas fortalecen los vínculos afectivos desde un modelo organizativo democrático que considera la comunicación efectiva como una práctica oportuna y pertinente. En la escuela se construyen normas consensuadas y se gestiona el conflicto como oportunidad de aprendizaje para prevenir, atender y contener posibles situaciones de contradicción y/o confrontación. De esta manera, se promueve el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables para lograr un clima que beneficie el desarrollo de los aprendizajes fundamentales.

Y, **el vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad** implica que la escuela otorga un rol protagónico a los otros dos actores, estableciendo una alianza que contribuye tanto a la mejora de los aprendizajes como a la promoción del desarrollo local. Este vínculo se enmarca en una responsabilidad compartida. Por ello, en una gestión escolar -centrada en los procesos pedagógicos resulta clave fortalecer la participación de la familia a través de diversos espacios democráticos, orientando sus aportes hacia el logro de aprendizajes y la formación integral de los estudiantes

desde su propio rol. Asimismo, se promueve que la escuela tenga una actitud abierta hacia la comunidad, como una estrategia que le permita compartir sus recursos y aprendizajes para promover acciones de colaboración mutua, estableciéndose acuerdos y alianzas que aporten a la construcción de un proyecto de desarrollo común. Los saberes locales se incorporan en los procesos pedagógicos, facilitando así un trabajo conjunto y organizado con los miembros de la comunidad.

Por lo tanto, la estrategia es generar y desencadenar un conjunto de procesos en el ámbito de la gestión escolar, la convivencia y las relaciones de la escuela con madres y padres de familia y la comunidad, dirigidos a:

- Renovar y reenfocar las prácticas de los actores involucrados.
- Desarrollar las capacidades necesarias.
- Aportar protocolos e instrumentos para el desarrollo de acciones y rutinas innovadoras.
- Establecer mecanismos de soporte, monitoreo y evaluación de procesos claves.
- Difundir información relevante sobre el sentido de las nuevas prácticas y los resultados que se esperan.
- Construir consensos básicos en relación a la nueva misión de la institución escolar y las características de la enseñanza que se requieren para el logro de aprendizajes de calidad para todas y todos.

### **1.3.2.2. Compromisos de Gestión Escolar**

De acuerdo al Ministerio de Educación (2014) El eje sobre el cual gira la gestión de las escuelas en la actualidad es administrativo, la gestión no responde a su propósito: que es, generar condiciones para el logro de los aprendizajes, la construcción de la escuela que queremos necesita cambios sistémicos y organizacionales que deben implementarse de manera paulatina. Uno de ellos está relacionado al ámbito de la gestión de la escuela. Es por ello que se requiere promover y desarrollar una gestión con liderazgo pedagógico, que implica una labor

“transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va más allá de las condiciones de la institución educativa y del aula para que mejoren las prácticas docentes y por tanto el logro de aprendizajes.

Por ello a partir del año 2014, se centrarán las instituciones educativas en organizarán su accionar centrándose en el logro de ocho compromisos de gestión, expresados en indicadores, los cuales son considerados sustanciales para asegurar que los y las estudiantes aprendan. Estos compromisos son movilizados de cambios al interior de las instituciones educativas. Si bien, no son los únicos, son los más urgentes de lograr. En ese sentido, le corresponde al director y su equipo directivo liderar la gestión de la institución educativa para alcanzar estos compromisos.

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2014) define los compromisos de gestión escolar como prácticas de gestión escolar orientadas a la mejora de los aprendizajes, consideradas sustanciales para asegurar que los estudiantes aprendan; se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones.

Los compromisos de gestión se basan en resultados y recomendaciones de una serie de investigaciones sobre eficacia escolar y gestión educativa a nivel internacional, con un énfasis en la región latinoamericana. Además, sobre la reflexión de buenas prácticas de gestión escolar que se desarrollan en las instituciones educativas del país. Los compromisos se relacionan con documentos y/o estrategias que actualmente orientan la gestión en las escuelas, los cuales son el marco de Buen Desempeño del Directivo, matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de Educación Básica Regular y las competencias del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje. Entre los que se tienen los siguientes:

Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa tiene como finalidad orientar a toda la comunidad educativa en el proceso de asegurar de manera sostenida las mejoras educativas a lo largo del tiempo. Para ello, un insumo importante son los resultados obtenidos en la Evaluación Censal de Estudiantes - ECE (2º y 4º grado de primaria; 2º grado de secundaria) de los años anteriores, a partir de los cuales los docentes, liderados por el director de la IE, establecen y socializan las fortalezas, aspectos críticos y causas que generaron tales resultados. Luego, de manera consensuada, establecen las metas del nuevo año lectivo y se comprometen en lograrlas. El Compromiso 1 es considerado un Compromiso de resultado en la medida que evidencia la articulación, implementación y monitoreo de los otros Compromisos, entendiéndose estos como factores asociados al aprendizaje, en el marco de un enfoque por competencias. Los estudiantes desarrollarán dichas competencias, a través de toda la educación básica, esto les permitirá un saber actuar en la realidad, en beneficio propio y de la sociedad.

Compromiso 2: Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa.

Este Compromiso se refiere a la capacidad de la institución educativa para mantener a los estudiantes de un año a otro. La retención describe el proceso de asistencia continua de los estudiantes a una institución educativa, por ello resulta ser la antítesis de la deserción. Para que la retención sea efectiva es necesario que el esfuerzo sea en equipo, involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa. Iniciamos entonces el ingreso a una problemática presente en nuestras II.EE.: la deserción escolar, en ella confluyen diversos factores. Le corresponde a la comunidad educativa reflexionar y actuar sobre aquellos que se relacionan directamente con las decisiones que se toman al interior o por sobre las cuales tenemos responsabilidad.

Vale decir, las prácticas pedagógicas inadecuadas, bajas expectativas de los docentes respecto al aprendizaje de los estudiantes, violencia escolar, bajo nivel de aprendizajes, repetición del año escolar, extra edad, poca atención a los

intereses y necesidades propias de los educandos; todas ellas capaces de vulnerar el futuro escolar de un estudiante. De forma tal, que la comunidad educativa pueda identificar a los estudiantes en riesgo y buscar mecanismos y alternativas de acompañamiento y monitoreo. Este Compromiso también es considerado de resultado y se constituye como la capacidad que tiene el sistema educativo para lograr la permanencia de los estudiantes en las aulas, esto garantiza la terminación de ciclos y niveles en los tiempos previstos y asegura el dominio de las competencias y conocimientos correspondientes. Es importante puntualizar algunos conceptos que nos permitirán entender plenamente el sentido de este Compromiso, tales como:

Compromiso 3: Cumplimiento de la Calendarización Planificada por la institución educativa. Este es un Compromiso de proceso, denominado así porque se desarrolla en el aula e institución educativa y genera insumos para el logro de los Compromisos de resultado. Este Compromiso, por su naturaleza e importancia, moviliza a la comunidad educativa hacia un concepto de optimización y aprovechamiento del tiempo en el ejercicio de sus funciones. Comprende dos aspectos complementarios entre sí, la gestión de la jornada escolar y de la jornada laboral. El cumplimiento de ambas originará el desarrollo completo del currículo y garantizará a los estudiantes el cumplimiento de la totalidad de las jornadas de aprendizaje planificadas. El cumplimiento de las jornadas laborales efectivas de los Docentes, asegura en gran medida el logro de aprendizajes. La menor cantidad de horas de clase conlleva al retraso y discontinuidad de lo planificado, las metas propuestas por la institución Educativa corren el riesgo de no ser cumplidas y se fomenta una desorganización que impide la generación de un servicio de calidad.

Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa. El Marco del Buen Desempeño del Directivo establece como competencias de los directores, la promoción y liderazgo en la mejora de la práctica pedagógica de su equipo de docentes, así como el acompañamiento sistemático a los procesos pedagógicos con la finalidad de lograr las metas de aprendizaje establecidas; es decir, el liderazgo pedagógico del directivo se centra en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente, para ello, se genera una dinámica de

interaprendizaje para la revisión y retroalimentación de la práctica pedagógica. Además, a través de este Compromiso el equipo directivo concretiza en la práctica las competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo, relacionadas con el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al profesor para la mejora de los aprendizajes. (MBDD, 2014).

A través del acompañamiento y monitoreo, promovido por el liderazgo pedagógico del director y que gira en torno al uso pedagógico del tiempo, uso de herramientas pedagógicas y uso de materiales educativos. Estos tres ejes que implican respectivamente: priorizar el desarrollo de actividades de alta demanda cognitiva, reduciendo aquellas que no contribuyan necesariamente al logro de aprendizajes; usar las diversas herramientas pedagógicas brindadas por el Ministerio de Educación, llámese rutas de aprendizaje, orientaciones para la planificación curricular, sesiones de aprendizaje u otras, con el objetivo de garantizar logros de aprendizaje; así como, hacer uso pedagógico de los materiales y recursos educativos distribuidos por el Ministerio de Educación.

Liderazgo pedagógico: implica las demandas actuales de nuestra sociedad generan en la escuela cambios sustanciales, uno de ellos se vincula con la configuración del nuevo rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, entendido como la cualidad esencial de los directivos, para diseñar y desarrollar mejoras integrales en sus instituciones educativas y lograr que el servicio educativo ofrecido sea de calidad. Si bien es cierto, el rol del director resulta ser un efecto indirecto por no ser él quien labora en las aulas, su influencia se observa cuando contribuye a generar las condiciones para que se trabaje bien, al construir un contexto para un mejor desempeño de los docentes y el conjunto de toda la Institución Educativa, también en la toma de decisiones sobre dónde dedicar tiempo, atención y apoyo; de tal forma que el impacto se traduzca positivamente en la mejora de logros de aprendizaje de los estudiantes. Desarrollar este tipo de liderazgo demanda promover la cohesión y cooperación de los miembros de la comunidad educativa, sobre todo del equipo docente para plantearse metas y objetivos comunes, fortalecer el sentido del trabajo bien ejecutado, así como establecer una visión de Institución Educativa compartida.

Las investigaciones relacionadas con el liderazgo directivo y su impacto en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes coinciden en señalar algunas prácticas comunes.

Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la Institución educativa La convivencia escolar es el conjunto de relaciones personales y grupales que configuran la vida escolar. Es una construcción colectiva cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por todos los integrantes de la comunidad educativa, pues cada una aporta con sus acciones a los modos de convivencia.

Es un factor que contribuye al clima escolar. El clima escolar es un indicador de percepción basado en las experiencias personales relacionadas a la vida escolar, refleja varios factores, como son: normas, metas, valores, relaciones interpersonales, prácticas de enseñanza y aprendizaje, políticas laborales, así como estructuras organizacionales y materiales (Tapha, Cohen y otros 2013).

Podemos sostener que una intervención positiva en el marco de la convivencia tendrá un efecto de mejora en el clima escolar. Por otro lado, Abad (2010) sostiene que “las II.EE. donde se implementa la convivencia escolar desde un modelo participativo e inclusivo, son escuelas donde se aprende a convivir y se crean las mejores condiciones para que todos los estudiantes puedan aprender, sean ciudadanos competentes, socialmente activos y responsables”.

Este Compromiso, implica, por un lado, la conformación de un Comité de Tutoría, Orientación Educativa y Convivencia Escolar, la elaboración de Normas de Convivencia a nivel de aula e Institución Educativa incluidas en el reglamento interno. De tal forma que se garantice la prevención de casos de violencia escolar, así como su registro y atención en el caso de darse. El Comité de Tutoría, Orientación Educativa y Convivencia Escolar, que funciona como órgano responsable de la gestión de la convivencia escolar en la institución educativa, es instalado y presidido por el director(a) que lo reconoce mediante resolución directoral, y quien, apoyado por el coordinador de tutoría y el responsable de convivencia, actúa según los protocolos en los casos de violencia; asimismo, realiza

acciones de promoción de la buena convivencia escolar y prevención de la violencia escolar.

Del mismo modo, la elaboración de las normas y acuerdos de convivencia de forma participativa, promueven el sentimiento de pertenencia, aumenta el Compromiso en su cumplimiento y facilita la aceptación de las medidas correctivas cuando se incumplen. Son el marco normativo que regula la convivencia escolar a nivel de Institución Educativa y aula.

En el Reglamento Interno se incluyen en el capítulo denominado “Convivencia Escolar”. Las normas de convivencia deben ser difundidas a todos los integrantes de la comunidad educativa a través de medios físicos o digitales. Por otro lado, con relación al registro y seguimiento de casos de violencia escolar, existen dos formas para el reporte de casos de violencia, debiendo la Institución Educativa contar con: Un Libro de Registro de Incidencias, en el cual se anotan las situaciones de violencia escolar comunicadas por los docentes, auxiliares, familiares, estudiantes, u otro integrante de la comunidad educativa. Su contenido debe describir de manera clara y precisa los pasos seguidos en la atención de cada uno de los casos registrados. El cumplimiento de este Compromiso permitirá que la institución educativa se convierta en un espacio donde se aprenda a convivir y se logren los aprendizajes esperados, lo cual contribuye a la formación de ciudadanos competentes, socialmente activos y responsables.

Compromiso 6: Instrumentos de gestión educativa: formulación del PEI e implementación del PAT.

El Plan Anual de Trabajo (PAT) es una herramienta de gestión que orienta las acciones de la IE en función de los aprendizajes. Su propósito es ordenar las tareas en la IE a través de los Compromisos de gestión escolar, para ello realiza actividades específicas, operativas, que se dirijan y estén centradas en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El PAT es funcional, articulador y participativo en tanto que requiere la intervención activa, reflexiva y propositiva de todos los miembros de la comunidad educativa y el CONEI, asumiendo sus responsabilidades desde el rol que le corresponde.

El PAT, en su versión preliminar, se elabora durante los meses de noviembre y diciembre, tiene como herramienta de apoyo el programa Excel (versión actualizada) disponible en el portal del Minedu. Las actividades deben estar organizadas en los tres momentos del año escolar: el buen inicio del año escolar, la escuela que queremos y el balance del año escolar y responsabilidad por los resultados.

### **1.3.2.3. Dimensiones de la Gestión Escolar**

Entre las dimensiones que se asumen se tiene a Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. Aguerro (1992).

- **Gestión Pedagógica**

Se refiere a las actividades técnico pedagógico, de acompañamiento, monitoreo de una institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados. Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. Aguerro (1992).

- **Gestión Organizacional**

Los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. Aguerro (1992).

- **Gestión Comunitaria**

Se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia). Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. Aguerro (1992).

- **Gestión Administrativa**

Se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones. Esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, así como la rendición de cuentas ante la comunidad educativa. Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. Aguerro (1992).

#### **1.4.1. Formulación del problema**

¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño directivo y la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019?

#### **1.4.1. Problemas específicos**

- ¿Cómo es el desempeño del directivo en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019?
- ¿Cómo es la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019?
- ¿Cómo se relacionan las dimensiones del desempeño directivo y las dimensiones de la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019?

## **1.5. Justificación del estudio**

A continuación se plantea la justificación Legal; mediante la ley 28044 y el DS 011-2012 Reglamento de Ley General de Educación que establece la gestión educativa fortalece y asegura la calidad, equidad y pertinencia del servicio educativo. Ley de la Reforma magisterial y su Reglamento DS No 004-2013-ED Ley general del sistema de presupuesto, Ley N° 013 – 2004 – ED. Reglamento de educación Básica Regular, del mismo modo políticamente.

La Constitución política del Perú de 1993, artículo 13º, donde la educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana, debido a que el estado reconoce y garantiza la libertad de la enseñanza, la educación tiene como objetivo promover el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de lo aprendido. El nivel donde se operativiza todas estas políticas, es la institución educativa y el director es el encargado de la gestión que se realiza en la organización educativa.

Asimismo se justifica teórica y práctica, en base a la teoría sobre la Eficacia Escolar que plantea que tiene relación con una escuela eficaz, es aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de los educandos, mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias.

Y, en la Teoría Organizacional (Minzbert, 1994), que estudia las estructuras organizacionales y su diseño. Es la descripción y explicación de la naturaleza, tipología, estructura, proceso y funciones de las entidades. Entendiendo que el principal objetivo de la gestión en las instituciones educativas, es la mejora de los aprendizajes, al realizar este estudio se tiene como fin determinar cómo es la Desempeño directivo y esta qué relación tiene con ejercicio del docente en su labor diaria.

Y, en la Teoría Organizacional (Minzbert, 1994), que estudia las estructuras organizacionales y su diseño. Es la descripción y explicación de la naturaleza, tipología, estructura, proceso y funciones de las entidades. Entendiendo que el

principal objetivo de la gestión en las instituciones educativas, es la mejora de los aprendizajes, al realizar este estudio se tiene como fin determinar cómo es el Desempeño directivo y esta qué relación tiene la organización escolar en su labor diaria.

Además se justifica pedagógicamente en razón a lo mencionado por Cassasus (2000), quien considera que para lograr una gestión directiva eficaz es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las instituciones educativas es generar escuelas eficaces, sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer, para mejorar el desempeño del docente, para mejorar los niveles de convivencia y la identidad del educador.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general:**

Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019.

### **1.6.2. Hipótesis específicas:**

- El desempeño del directivo en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019, es adecuado.
- La gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019, es adecuado.
- Las dimensiones del desempeño directivo se relacionan significativamente con las dimensiones de la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general:**

Determinar la relación que existe entre el desempeño directivo y la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019.

### 1.7.2. Objetivos específicos:

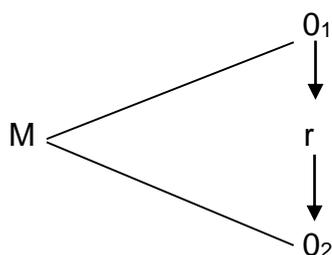
- Determinar cómo es el desempeño del directivo en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019.
- Determinar cómo es la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019.
- Determinar cómo se relacionan las dimensiones del desempeño directivo y las dimensiones de la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

En cuanto al diseño correlacional este tiene por finalidad ver la relación o asociación existente entre las variables Desempeño Directivo y Gestión Escolar, en la misma unidad de investigación o sujetos de estudio como es las instituciones educativas del distrito de San Sebastián. (Hernández et al, 2010).

Esquemáticamente el tipo de investigación corresponde al diseño no experimental, correlacional mediante el siguiente esquema:



Dónde:

m = Tamaño de la muestra

O<sub>1</sub> = Medición de la variable Desempeño Directivo

O<sub>2</sub>= Medición de la variable Gestión Escolar

r = Grado de relación entre las variables Desempeño Directivo y Gestión Escolar.

## 2.2. Variables, Operacionalización

### 2.2.1. Variables:

#### V1: Desempeño Directivo

##### Dimensiones

- Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.
- Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

#### V2: Gestión Escolar

##### Dimensiones

- Pedagógico
- Organizacional
- Administrativo
- Comunitario

### 2.2.2. Operacionalización

#### A. Variable de estudio 1: Desempeño Directivo

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Es la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela.  Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno.	La Desempeño directivo es entendido como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa, esto	<b>D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.</b>  Es lo que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.</li> <li>• Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</li> <li>• Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con</li> </ul>	Siempre=4 Casi siempre=3 Algunas veces=2 Nunca=1

(Leithwood, 2009).	será entendido mediante las dimensiones gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes y Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.	participación de las familias y comunidad; y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa. Ministerio de Educación (2013) Manual del buen Desempeño Directivo.	<p>equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</li> </ul>	
		<p><b>D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.</b></p> <p>Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes. Ministerio de Educación (2013) Manual del Buen Desempeño Directivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</li> <li>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</li> </ul>	

## B. Variable de estudio 2: Gestión Escolar

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<p>La gestión escolar como la orientación que se brinda a los procesos áulicos, a la serie de relaciones intra y Extraescolares, es decir con la comunidad y se caracteriza como una acción permanente de racionalización, aplicación de recursos, para el logro de los objetivos educacionales.</p> <p>Martínez et al (1995).</p>	<p>La gestión escolar, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra</p>	<p><b>D1: PEDAGÓGICA</b></p> <p>Se refiere a las actividades técnico pedagógico, de acompañamiento, monitoreo de una institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados. Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. Aguerro, 1992.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muestra dominio curricular</li> <li>Promueve actividades de integración mediante equipos de trabajo.</li> <li>Propone actividades permanentes de actualización pedagógica.</li> <li>Acompaña en el proceso pedagógico docente.</li> <li>Toma decisiones frente a los resultados pedagógicos.</li> </ul>	<p>Siempre=4 Casi siempre=3 Algunas veces=2 Nunca=1</p>
		<p><b>D2: ORGANIZACIONAL</b></p> <p>Los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. Aguerro, 1992.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valora los recursos humanos.</li> <li>Propone reglas de convivencia.</li> <li>Se Comunica claramente y con confianza</li> <li>Respeto y cumplimiento de los acuerdos adoptados.</li> <li>Expresa sentimientos y emociones amigables frente a sus colegas.</li> <li>Ejerce liderazgo democrático.</li> <li>Práctica docente flexible.</li> <li>toma decisiones acertadas en la solución de conflictos.</li> </ul>	
		<p><b>D3 COMUNITARIA</b></p> <p>Se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evalúa y toma en cuenta los obstáculos y límites de la comunidad.</li> <li>Considera y respeta el entorno cultural de la comunidad.</li> </ul>	

	<p>importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.</p> <p>Entre las dimensiones consideradas se tiene la pedagógica, organizacional, comunitaria y administrativa.</p>	<p>de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia). Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. Aguerrondo, 1992.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve la participación de los aliados.</li> <li>• Solicita apoyo en la buena marcha de la institución.</li> <li>• Incentiva el Trabajo colaborativo.</li> <li>• Promueve la participación social responsable</li> </ul>	
		<p><b>D4: ADMINISTRATIVA</b></p> <p>Se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones. Esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, así como la rendición de cuentas ante la comunidad educativa. Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. Aguerrondo, 1992.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscaliza los ingresos y egresos de la institución educativa.</li> <li>• Conoce las normas y leyes de la administración educativa.</li> <li>• Coadyuva en la acción el PEI.</li> <li>• Asume responsabilidades de acciones realizadas.</li> <li>• Toma decisiones autónomas en situaciones difíciles.</li> <li>• Muestra flexibilidad para aceptar cambios.</li> <li>• Fomenta la planeación participativa.</li> <li>• Promueve la evaluación para la mejora continua.</li> <li>• Colabora en la fiscalización de la rendición de cuentas.</li> </ul>	

## 2.3. Población, muestra y muestreo

### 2.3.1. Población y muestra

La población es la totalidad de individuos a quienes se generalizarán los resultados del estudio, que se encuentran delimitados por características comunes y que son precisados en el espacio y tiempo. Hernández (2006).

Hernández (2010), menciona que una muestra es adecuada cuando está compuesta por un número de elementos suficientes para garantizar la existencia de las mismas características del universo.

La población y muestra en estudio, estará constituida por 40 directores y subdirectores de instituciones educativas del distrito de San Sebastián, organizados en el siguiente Tabla:

**Tabla N° 01**  
**Población-muestra en estudio**

Integrantes de la población	Total	%
Directivos	40	100
Total	40	100

Fuente: CAP Institucional (2019)

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

En la presente investigación se utilizó las siguientes:

Variable de Estudio 1: Desempeño Directivo

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Encuesta	Cuestionario con preguntas de Desempeño Directivo

Variable de Estudio 2: Gestión Escolar

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Encuesta	Cuestionario con preguntas de Gestión Escolar.

Los instrumentos seleccionados fueron:

Uso del Cuestionario, el cual estuvo constituido por preguntas diversas basadas en la variable Desempeño Directivo y Gestión Escolar, adaptado del Marco del buen Desempeño Directivo, con la intención de recoger datos de las dimensiones planteadas para las variables.

### 2.4.1. Instrumento

El instrumento utilizado en la presente Investigación es el Cuestionario, el cual contiene un conjunto de ítems formulados por escrito para ser tomadas a un grupo de personas que son parte de una muestra para su opinión sobre un determinado asunto. (Abanto, 2014. p. 47).

En la presente investigación se ha realizado un instrumento para cada variable, para la variable de estudio desempeño directivo y gestión escolar

### 2.4.1. Validez

Se realizó mediante juicio de expertos, obteniéndose los siguientes resultados:

Experto	Calificación
Dr. Reynaldo Vargas Quispe	BUENO
Dr. Flavio R. Sánchez Ortiz	BUENO
Dr. Waldo Campana Morro	BUENO
Dra. Rocío Gil Aquino	BUENO
Dr. Hugo Enríquez Romero	BUENO
TOTAL	BUENO

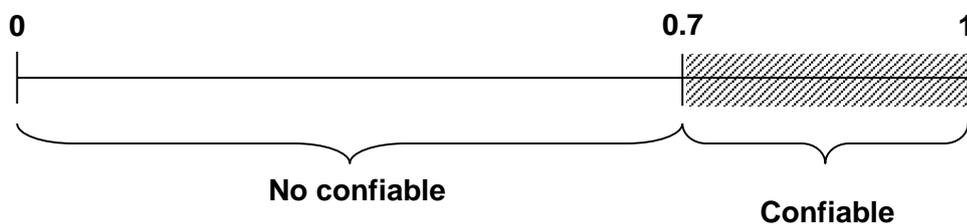
Por lo que se acepta el instrumento para ser aplicado.

### 2.4.2. Confiabilidad

El instrumento está en función a las dimensiones establecidas, sin embargo antes de la aplicación de los mismos, sobre su viabilidad se ha evaluado mediante juicio de expertos, asimismo se ha realizado el cálculo del índice de consistencia de Alpha de Crombach.

#### Cálculo del Índice de consistencia interna: Alpha de Crombach

Si su valor está por debajo de 0.7 el instrumento que se está evaluando presenta una variabilidad heterogénea en sus ítems y por tanto nos llevará a conclusiones equivocadas.



Para calcular el valor de  $\alpha$ , se utilizó la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Donde los valores son:

$\alpha$  = Alfa de Crombach

K = Número de Ítems

$V_i$  = Varianza de cada ítem

$V_t$  = Varianza total

A continuación se calculará la varianza de los ítems, para lo cual se utilizará el estadístico SPSS, v. 21; mediante la varianza de los ítems de los instrumentos formulados, los rangos de confiabilidad establecidos para el coeficiente son:

**Tabla N° 03**  
**Rangos para Interpretación del Coeficiente Alpha de Crombach**

Rango	Magnitud
0.01 a 0.20	Muy baja
0.21 a 0.40	Baja
0.41 a 0.60	Moderada
0.61 a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy alta

De acuerdo a los rangos establecidos, se analizará el índice Alpha de Crombach obteniéndose los siguientes resultados para la variable Desempeño Directivo y Gestión Escolar.

Se realizó el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach para cada instrumento aplicado obteniéndose:

**Variable de Estudio 1: Desempeño Directivo**

ÍTEMS	N	VARIANZA
Ítem 1	40	.340
Ítem 2	40	.340
Ítem 3	40	.340
Ítem 4	40	.033
Ítem 5	40	.000
Ítem 6	40	.064
Ítem 7	40	.033

Ítem 8	40	.033
Ítem 9	40	.340
Ítem 10	40	.340
Ítem 11	40	.340
Ítem 12	40	.033
Ítem 13	40	.000
Ítem 14	40	.064
Ítem 15	40	.033

Fuente: Elaboración propia (2018)

### Resumen del procesamiento de los casos

Casos	N	%
Válidos	40	100.0
Excluidos	0	.0
Total	40	100.0

<b>K =</b>	<b>40</b>
<b>ΣVi =</b>	23.3
<b>t =</b>	57.001
<b>α=</b>	<b>0.89</b>

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Reemplazando en la fórmula: para la variable Desempeño Directivo se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.89, lo que significa que el instrumento es CONFIABLE.

### Variable de Estudio 2: Gestión Escolar

ÍTEMS	N	VARIANZA
Ítem 1	40	.033
Ítem 2	40	.000
Ítem 3	40	.064
Ítem 4	40	.033
Ítem 5	40	.033
Ítem 6	40	.340
Ítem 7	40	.340
Ítem 8	40	.340
Ítem 9	40	.033
Ítem 10	40	.000
Ítem 11	40	.064
Ítem 12	40	.033
Ítem 13	40	.033
Ítem 14	40	.340
Ítem 15	40	.033

Ítem 16	40	.000
Ítem 17	40	.064
Ítem 18	40	.033
Ítem 19	40	.033
Ítem 20	40	.340
Ítem 21	40	.340
Ítem 22	40	.340
Ítem 23	40	.033
Ítem 24	40	.000
Ítem 25	40	.064
Ítem 26	40	.033
Ítem 27	40	.033
Ítem 28	40	.340
Ítem 29	40	.340
Ítem 30	40	.340
Ítem 31	40	.033
Ítem 32	40	.000
Ítem 33	40	.064
Ítem 34	40	.033
Ítem 35	40	.033
Ítem 36	40	.340
Ítem 37	40	.033
Ítem 38	40	.000
Ítem 39	40	.064
Ítem 40	40	.033

Fuente: Elaboración propia (2018)

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	40	100.0
	Excluidos		
	Total		

<b>K =</b>	<b>30</b>
<b>ΣVi =</b>	67.94
<b>Vt =</b>	238.45
<b>α=</b>	<b>0.76</b>

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Reemplazando en la fórmula: para la variable Gestión Escolar se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.76, lo que significa que el instrumento es CONFIABLE.

## 2.5. Métodos de análisis de datos

Los datos obtenidos después de la aplicación de los instrumentos para las variables Desempeño directivo y gestión escolar, que serán recogidos mediante los instrumentos, se hizo la recolección, se organizó y presentados haciendo uso de tablas y gráficos estadísticos de barras, con ayuda del software IBM SPSS STATISTIC versión 23 y Excel.

Para hacer el análisis descriptivo y correlacional, se utilizó el uso de frecuencias y porcentajes establecidas en las tablas, la prueba estadística de tau- b de Kendall, mediante el cual se indica si estas variables están asociadas y en qué medida es el nivel de asociación que tienen. El estadístico utilizado para la prueba fue:

- **Tau-b de Kendall**, que es una medida no paramétrica de la correlación para variables ordinales o de rangos que tiene en consideración los empates. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la fuerza de la relación. Los valores mayores indican que la relación es más estrecha. Los valores posibles van de -1 a 1, pero un valor de -1 o +1 sólo se puede obtener a partir de tablas cuadradas.

$$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$$

Para la interpretación el valor de “Tau-b de Kendal”:

De 0.00 a 0.19 Muy baja correlación

De 0.20 a 0.39 Baja correlación

De 0.40 a 0.59 Moderada correlación

De 0.60 a 0.79 Buena correlación

De 0.80 a 1.00 Alta correlación

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Descripción de los resultados

Para la obtención de los resultados se aplicó el cuestionario sobre Desempeño directivo, que estuvo constituido por 15 preguntas en base a las dimensiones de la variable:

D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. (10 preguntas – 67%)

D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes (5 preguntas – 33%)

A cada respuesta del cuestionario se le asignó la siguiente valoración:

Nunca y algunas veces (1 punto) cuya categoría es Inadecuada

Casi siempre (2 puntos) cuya categoría es Medianamente adecuado

Siempre (3 puntos) cuya categoría es Adecuada

Se evaluó en una sola oportunidad, por lo que se determinó que es de corte transversal.

A cada respuesta del cuestionario se le asignó la siguiente categorización: Inadecuada (1 punto), Medianamente adecuado (2 puntos) y Adecuado (3 puntos).

Para la obtención de los resultados se aplicó otro cuestionario sobre Gestión Escolar en las instituciones educativas estudiadas, que estuvo constituido por 40 preguntas en base a las dimensiones de la variable:

D1: Pedagógica (10 preguntas – 25%)

D2: Organizacional (10 preguntas – 25%)

D3: Comunitaria (10 preguntas – 25%)

D4: Administrativa (10 preguntas-25%)

A cada respuesta del cuestionario se le asignó la siguiente categorización: Inaceptable (1 punto), Medianamente aceptable y Aceptable (3 puntos).

Se evaluó en una sola oportunidad, por lo que se determinó que es de corte transversal.

Los rangos de valoración de las categorías de los cuestionarios fueron los siguientes:

**Rango de Puntuaciones y valoración para la Variable Desempeño directivo**

Variable	Rango	Valoración	Rango	Valoración	Rango	Valoración
V1	15-25	Inadecuado	26-35	Poco adecuado	36-45	Adecuado
D1	10-16	Inadecuado	17-23	Poco adecuado	24-30	Adecuado
D2	5-8	Inadecuado	9-11	Poco adecuado	12-15	Adecuado

Dónde:

D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.

D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

V1: Desempeño directivo

**Rango de Puntuaciones y valoración para la Variable Gestión Escolar**

Variable	Rango	Valoración	Rango	Valoración	Rango	Valoración
V2	16-27	Inaceptable	27-37	Medianamente aceptable	38-48	Aceptable
D1	3-5	Inaceptable	6-7	Medianamente aceptable	8-9	Aceptable
D2	5-7	Inaceptable	8-11	Medianamente aceptable	12-15	Aceptable
D3	4-6	Inaceptable	7-9	Medianamente aceptable	10-12	Aceptable
D4	4-6	Inaceptable	7-9	Medianamente aceptable	10-12	Aceptable

Dónde:

D1: Pedagógica

D2: Organizacional

D3: Comunitaria

D4: Administrativa

V2: Gestión Escolar

**3.2. Resultados para la variable Desempeño directivo**

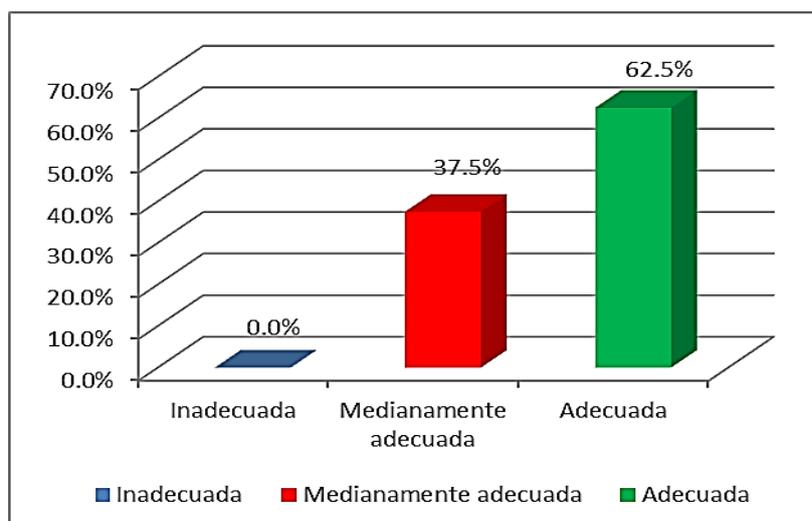
**3.2.1. Dimensión Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.**

**Tabla N° 06. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en la muestra estudiada**

Categorías	f(i)	%
Inadecuada	0	0.0%
Medianamente adecuada	23	37.5%
Adecuada	17	62.5%
Total	40	100.0%

Fuente: Instrumento Aplicado (2019).

**Figura N° 01. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes en la muestra estudiada**



Fuente: Instrumento Aplicado (2019).

### Interpretación

Del Tabla N° 06, se tiene al respecto de la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes que el 62,5% perciben que el director gestiona de manera adecuada las condiciones para el logro de los aprendizajes, contribuyendo a la planificación, promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad, todo ello permite una mayor contribución a la tarea educativa, el 37,5% mencionan que es medianamente adecuado, es decir aprecian que el director en ciertas condiciones construye e implementa la reforma educacional, liderando así el proceso, además ninguno docente percibe que el director realice una inadecuada gestión de condiciones.

### 3.2.2. Dimensión Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

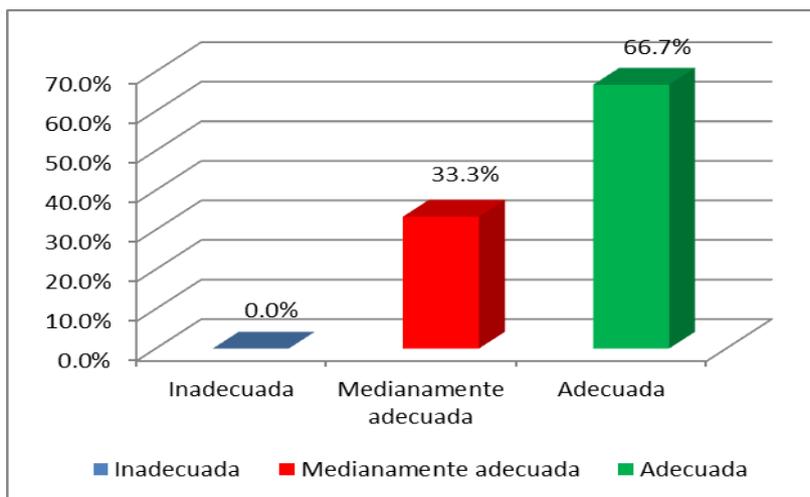
**Tabla N° 07**

**Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en la muestra estudiada**

Categorías	f(i)	%
Inadecuada	0	0.0%
Medianamente adecuada	13	33.3%
Adecuada	27	66.7%
Total	24	100.0%

Fuente: Instrumento Aplicado (2019).

**Figura N° 02. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en la muestra estudiada**



Fuente: Instrumento Aplicado (2019).

**Interpretación**

Del Tabla N° 07, se tiene al respecto de la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes que el 66,7% perciben que el director orienta de manera adecuada los procesos pedagógicos para el logro de los aprendizajes, liderando en la institución educativa los procesos de aprendizaje mediante una colaboración mutua, autoevaluación profesional y formación continua de los docentes que tiene a su cargo, estas acciones los realiza a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta con ellos mismos, el 33,3% mencionan que es medianamente adecuado, es decir aprecian que el director de su institución educativa en ciertas condiciones aporta al logro de metas educacionales, realiza medianamente el acompañamiento, además ninguno docente percibe que el director realice una inadecuada orientación en el proceso de aprendizaje.

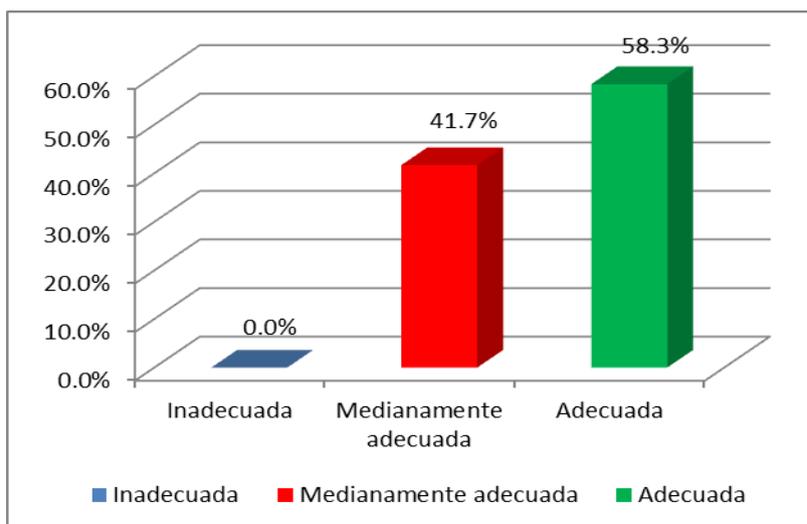
**3.2.3. Variable Desempeño Directivo.**

**Tabla N° 08. Desempeño directivo en la muestra estudiada**

Categorías	f(i)	%
Inadecuada	0	0.0%
Medianamente adecuada	17	41.7%
Adecuada	23	58.3%
Total	40	100.0%

Fuente: Instrumento Aplicado (2019).

**Figura N° 03. Desempeño directivo en la muestra estudiada**



Fuente: Instrumento Aplicado (2019).

### Interpretación

Del Tabla N° 08, al respecto de la variable Desempeño Directivo se tiene que el 58,3% perciben que el director realiza una adecuada gestión, determinando oportunamente las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales planteados, contribuyendo a disminuir las necesidades detectadas, implementando cambios que sean necesarios, el 41,7% mencionan que es medianamente adecuada, es decir aprecian que el director de su institución educativa realiza en algún modo acciones estratégicas para el logro de aprendizajes, dirige acciones que posibilitan ciertos cambios y genera algunos espacios comunes con los docentes con la intención de contribuir al logro de aprendizajes; y finalmente ningún docente menciona que el director esté realizando una Desempeño directivo inadecuada.

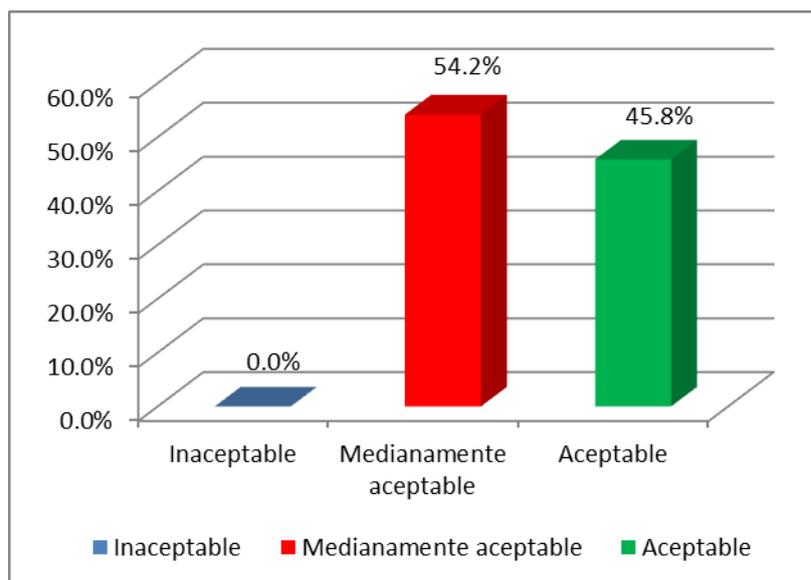
### 3.2.4. Dimensión Pedagógica.

**Tabla N° 09. Dimensión pedagógica en la muestra estudiada**

Categorías	f(i)	%
Inaceptable	0	0.0%
Medianamente aceptable	23	54.2%
Aceptable	17	45.8%
Total	40	100.0%

Fuente: Instrumento Aplicado (2018).

**Figura N° 04. Dimensión pedagógica en la muestra estudiada**



Fuente: Instrumento Aplicado (2019).

### Interpretación

Del Tabla N° 09, al respecto a la dimensión pedagógica se evidencia que el 54,2% de los docentes realiza una mediana planeación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo, además tienen regular dominio de los conocimientos pedagógicos y disciplinares, el 45,8% mencionan que es aceptable, el desempeño del docente en la preparación para el aprendizaje, logrando en muchos casos hacer una planificación de manera colegiada, garantizando así la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, además teniendo bastante claridad de los enfoques establecidos para el proceso de enseñanza; finalmente ningún docente considera que está realizando una inadecuada planificación curricular. Del mayor porcentaje

se desprende que los docentes viene realizando un desempeño medianamente aceptable cuando realiza la preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

### 3.2.5. Dimensión Organizacional.

**Tabla N° 10**

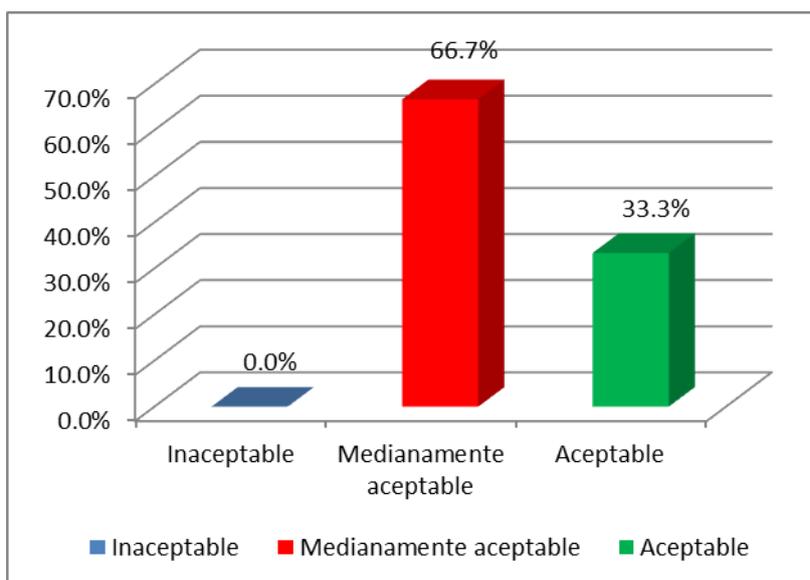
**Dimensión Organizacional en la muestra estudiada**

Categorías	f(i)	%
Inaceptable	0	0.0%
Medianamente aceptable	26	66.7%
Aceptable	14	33.3%
Total	40	100.0%

Fuente: Instrumento Aplicado (2019).

**Figura N° 05**

**Dimensión Organizacional en la muestra estudiada**



Fuente: Instrumento Aplicado (2019).

#### Interpretación

Del Tabla N° 10, al respecto de la dimensión comunitaria se demuestra que el 66,7% perciben que el director orienta de manera adecuada los procesos pedagógicos para el logro de los aprendizajes, liderando en la institución educativa los procesos de aprendizaje mediante una colaboración mutua, autoevaluación profesional y formación continua de los docentes que tiene a su cargo, estas

acciones los realiza a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta con ellos mismos, el 33,3% mencionan que es medianamente adecuado, es decir aprecian que el director de su institución educativa en ciertas condiciones aporta al logro de metas educacionales, realiza medianamente el acompañamiento, además ninguno docente percibe que el director realice una inadecuada orientación en el proceso de aprendizaje.

### 3.2.6. Dimensión Comunitaria

**Tabla N° 11**

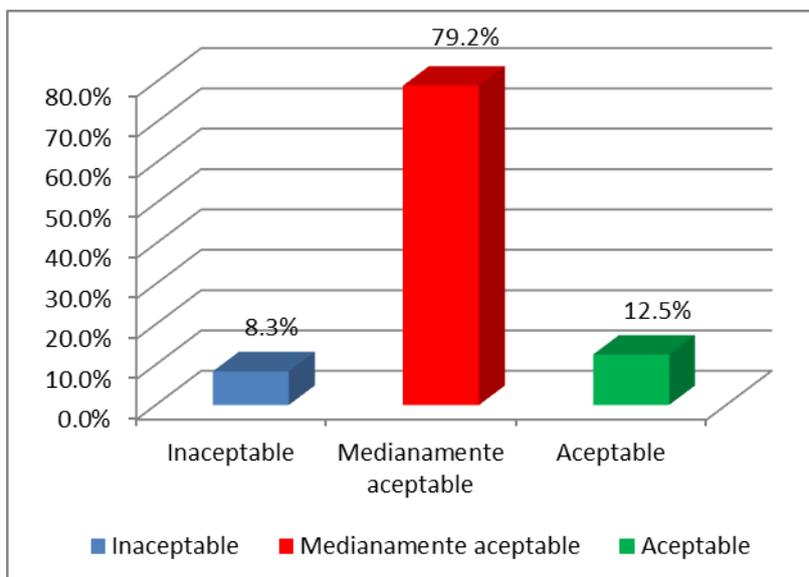
**Dimensión comunitaria en la muestra estudiada**

Categorías	f(i)	%
Inaceptable	4	8.3%
Medianamente aceptable	26	79.2%
Aceptable	10	12.5%
Total	40	100.0%

Fuente: Instrumento Aplicado (2019).

**Figura N° 06**

**Dimensión comunitaria en la muestra**



Fuente: Instrumento Aplicado (2019).

### Interpretación

Del Tabla N° 11, al respecto dimensión comunitaria que el 79,2% de los docentes tiene una mediana intervención en la gestión de la institución educativa y/o en la red educativa, contribuyendo desde una perspectiva democrática con la intención de generar una comunidad de aprendizaje, también desarrolla regulares canales de comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, además participa en cierta medida en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, el 12,5% mencionan que tienen un desempeño aceptable, en la participación de la gestión de la escuela, logrando un grupo minoritario valorar y respetar a la comunidad, contribuir al clima favorable en la institución educativa y/o red educativa; finalmente el 8,3% de los docentes consideran que vienen realizando un desempeño inaceptable en favor de la comunidad educativa. Del mayor porcentaje se desprende que los docentes tienen un desempeño medianamente aceptable cuando desarrollan acciones en favor de la gestión institucional en relación a la comunidad.

### 3.2.7. Dimensión Administrativa.

**Tabla N° 12**

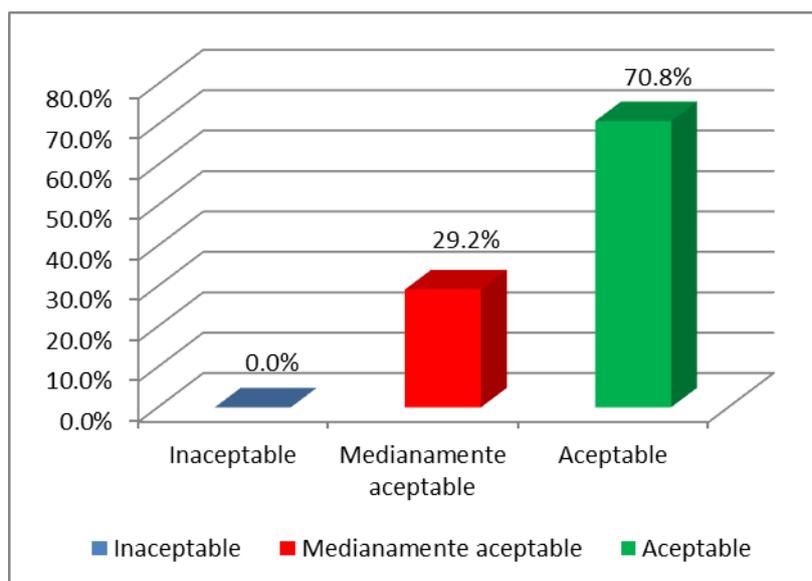
**Dimensión Administrativa en la muestra estudiada**

Categorías	f(i)	%
Inaceptable	0	0.0%
Medianamente aceptable	12	29.2%
Aceptable	28	70.8%
Total	40	100.0%

Fuente: Instrumento Aplicado (2019).

**Figura N° 07**

### Dimensión Administrativa en la muestra estudiada



Fuente: Instrumento Aplicado (2019).

### Interpretación

Del Tabla N° 12, al respecto de la dimensión administrativa se evidencia que el 70,8% de los directores tiene un aceptable desempeño en el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes, también en la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica y de sus colegas, además que son capaces de asumir la responsabilidad de los procesos implementados en base a las políticas educativas dadas por la entidad superior, el 29,2% mencionan que tienen un desempeño medianamente aceptable, desarrollando su profesionalidad en ciertos momentos, mediante la reflexión sobre su práctica y experiencia institucional; en conclusión ninguno de los directores consideran que vienen realizando un desempeño inaceptable en su profesional e identidad docente. Del mayor porcentaje se demuestra que los directores tienen un desempeño aceptable cuando ejercen su profesión.

### 3.2.8. Variable Gestión Escolar.

**Tabla N° 13**

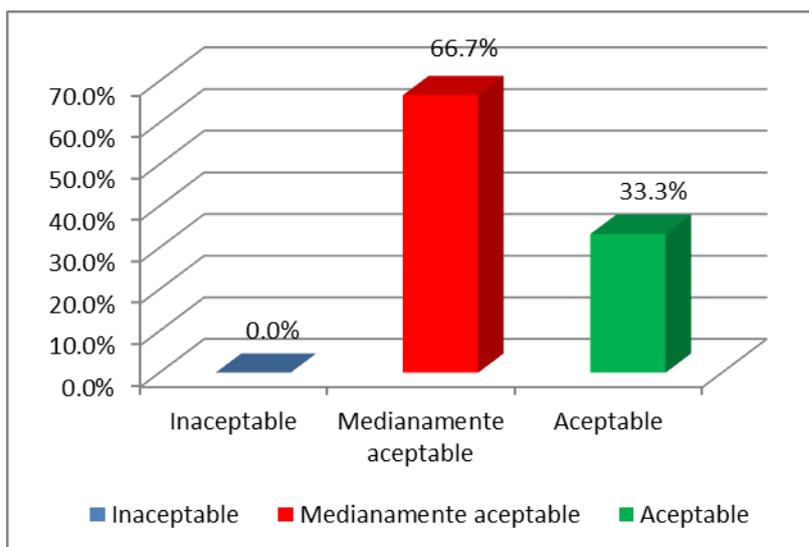
**Gestión Escolar en la muestra estudiada**

Categorías	f(i)	%
Inaceptable	0	0.0%
Medianamente aceptable	16	66.7%
Aceptable	8	33.3%
Total	24	100.0%

Fuente: Instrumento Aplicado (2019).

**Figura N° 08**

**Gestión Escolar en la muestra estudiada en la muestra estudiada**



Fuente: Instrumento Aplicado (2019).

#### **Interpretación**

Del Tabla N° 13, al respecto de la variable Gestión Escolar se demuestra que el 66,7% perciben que el director realiza una adecuada gestión, determinando oportunamente las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales planteados, contribuyendo a disminuir las necesidades detectadas, implementando cambios que sean necesarios, el 33.3% mencionan que es medianamente adecuado, es decir aprecian que el director de su institución

educativa realiza en algún modo acciones estratégicas para el logro de aprendizajes, dirige acciones que posibilitan ciertos cambios y genera algunos espacios comunes con los docentes con la intención de contribuir al logro de aprendizajes; y finalmente ningún docente menciona que el director esté realizando una gestión Escolar inadecuada.

### 3.3. Contraste de Hipótesis

#### 3.3.1. Hipótesis General Desempeño directivo y Gestión Escolar

##### a) Planteamiento de la Hipótesis

###### Hipótesis Nula ( $H_0$ )

No existe una relación significativa entre la Desempeño directivo con el Gestión Escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

###### Hipótesis alterna ( $H_a$ )

El Desempeño directivo se relaciona significativamente con la Gestión Escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

##### b) Nivel de significancia (alfa): $\alpha = 5\% = 0,05$

Para todo valor de probabilidad mayor a 0,05, se acepta  $H_0$  y para todo valor menor o igual a 0,05 se rechaza  $H_0$ .

##### c) Prueba Estadística

Como las escalas de las variables son ordinales y del mismo tamaño, se escoge la prueba Tau-b de Kendall. La fórmula usada para el cálculo de esta medida está dada por:

$$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$$

Donde  $n_p$  indica el número de no inversiones,  $n_q$  el número de inversiones y  $n_{E(X)}$ ,  $n_{E(Y)}$  indican el número de empates. En el instrumento de recojo de datos se consideró para la variable Desempeño directivo la escala de valoración de siempre, algunas veces y nunca y para la variable Gestión Escolar fue sí, no y a veces; para efectos de interpretación se considera lo

siguiente: inadecuado, medianamente adecuado y adecuado para la primera variable inaceptable, medianamente aceptable y aceptable para el Gestión Escolar.

**Tabla N° 14**  
**Resultados de la relación de la variable Desempeño directivo y Gestión Escolar de la muestra estudiada**

Variables		Gestión Escolar			Total	
		Inaceptable	Medianamente aceptable	Aceptable		
Desempeño directivo	Inadecuado	f	0	0	0	
		%	0.0%	0.0%	0.0%	
	Medianamente adecuado	f	0	10	0	10
		%	0.0%	41.7%	0.0%	41.7%
	Adecuado	f	0	6	8	14
		%	0.0%	25.0%	33.3%	58.3%
Total		f	0	16	8	24
		%	0.0%	66.7%	33.3%	100.0%

Fuente: Cuestionarios sobre Desempeño directivo y Gestión Escolar (2019).

### Interpretación

De los resultados obtenidos en el Tabla N° 14, se establece que el 41,7% percibe que la Desempeño directivo en su institución educativa es medianamente adecuada lo cual contribuye a que los directivos tengan un desempeño medianamente aceptable, 33,3% de los que manifiestan que la gestión del director es adecuada han logrado desarrollar un desempeño directivo aceptable. De estos valores se aprecia que cuanto mayor desarrollo tenga la gestión del director entonces el Gestión Escolar será más adecuado.

### De los valores obtenidos del estadístico tau-b de Kendall

		Valor	Error típ. asint.a	T aproximada	Sig. Aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	0.598	.114	4.140	.000
N de casos válidos		24			

**Valores calculados:** Valor de “Tau-b” = 0,598 Valor de P= 0,000

**d) Lectura de valores**

- **P-valor = 0,000:** Como valor p-valor = 0,000 <  $\alpha$  = 0,05 entonces se acepta la hipótesis general con un margen de error del 5%.
- **Tau – b = 0,598:** Significa que existe una moderada correlación entre las variables Desempeño directivo y Gestión Escolar

**Para interpretar:**

- De 0.00 a 0.19 Muy baja correlación
- De 0.20 a 0.39 Baja correlación
- **De 0.40 a 0.59 Moderada correlación**
- De 0.60 a 0.79 Buena correlación
- De 0.80 a 1.00 Alta correlación

**e) Elección de la hipótesis**

Luego de observar e interpretar los valores de “ $\alpha$ ” y “Tau-b”, podemos elegir la hipótesis alterna: El Desempeño directivo se relaciona significativamente con la Gestión Escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

**f) Conclusión**

Considerando qué, el estadístico Tau b de Kendall obtenido que fue de 0,598 el cual indica la existencia de una moderada correlación entre ambas variables de estudio y  $p=0,000<0,05$ , se concluye que la variable Desempeño directivo se relaciona significativamente con la variable Gestión Escolar, por lo tanto se prueba la hipótesis general.

### 3.3.2. Hipótesis Específica 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la dimensión pedagógica

#### a) Planteamiento de la Hipótesis

##### Hipótesis Nula ( $H_0$ )

No existe una relación significativa entre la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes con dimensión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

##### Hipótesis alterna ( $H_a$ )

Existe una relación significativa entre la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes con la dimensión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

#### b) Nivel de significancia (alfa): $\alpha = 5\% = 0,05$

Para todo valor de probabilidad mayor a 0,05, se acepta  $H_0$  y para todo valor menor o igual a 0,05 se rechaza  $H_0$ .

#### c) Prueba Estadística

Como las escalas de las variables son ordinales y del mismo tamaño, se escoge la prueba Tau-b de Kendall. La fórmula usada para el cálculo de esta medida está dada por:

$$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$$

Donde  $n_p$  indica el número de no inversiones,  $n_q$  el número de inversiones y  $n_{E(X)}$ ,  $n_{E(Y)}$  indican el número de empates. En el instrumento de recojo de datos se consideró para la variable Desempeño directivo la escala de valoración de siempre, algunas veces y nunca y para la variable Gestión Escolar fue sí, no y a veces; para efectos de interpretación se considera lo siguiente: inadecuado, medianamente adecuado y adecuado para la primera variable inaceptable, medianamente aceptable y aceptable para el Gestión Escolar.

**Tabla N° 15**

**Resultados de la relación de las dimensiones Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y con la dimensión pedagógica de la muestra estudiada**

Variables		dimensión pedagógica			Total	
		Inaceptable	Medianamente aceptable	Aceptable		
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Inadecuado	f	0	0	0	
		%	0.0%	0.0%	0.0%	
	Medianamente adecuado	f	0	7	2	9
		%	0.0%	29.2%	8.3%	37.5%
	Adecuado	f	0	6	9	15
		%	0.0%	25.0%	37.5%	62.5%
Total		f	0	13	11	24
		%	0.0%	54.2%	45.8%	100.0%

Fuente: Cuestionarios sobre Desempeño directivo y Gestión Escolar (2019).

**Interpretación**

De los resultados obtenidos en el Tabla N° 15, se establece que el 29,2% perciben que la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes realizada por los directores en su institución educativa es medianamente adecuada lo cual contribuye a que los docentes desarrollen un desempeño medianamente aceptable, 37,53% de los que manifiestan que el director contribuye a la mejora de los aprendizajes de manera adecuada, han generado que los docentes desarrollen un desempeño aceptable. De estos valores se aprecia que cuanto mayor sea el desarrollo de las condiciones para la mejora de los aprendizajes por el director entonces la dimensión pedagógica será más adecuada.

**De los valores obtenidos del estadístico tau-b de Kendall**

		Valor	Error típ. asint.a	T aproximada	Sig. Aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	.367	.183	1.970	.049
N de casos válidos		24			

**Valores calculados:** Valor de "Tau-b" = 0,367 Valor de P= 0,049

#### d) Lectura de valores

- **P-valor = 0,049:** Como valor p-valor = 0,049 <  $\alpha$  = 0,05 entonces se acepta la hipótesis general con un margen de error del 5%.
- **Tau – b = 0,367:** Significa que existe una moderada correlación entre las dimensiones del Desempeño directivo y Gestión Escolar

#### Para interpretar:

- De 0.00 a 0.19 Muy baja correlación
- **De 0.20 a 0.39 Baja correlación**
- De 0.40 a 0.59 Moderada correlación
- De 0.60 a 0.79 Buena correlación
- De 0.80 a 1.00 Alta correlación

#### e) Elección de la hipótesis

Luego de observar e interpretar los valores de “ $\alpha$ ” y “Tau-b”, podemos elegir la hipótesis alterna: Existe una relación significativa entre la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes con la preparación para el aprendizaje de los estudiantes en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

#### f) Conclusión

Considerando qué, el estadístico Tau b de Kendall obtenido que fue de 0,367 el cual indica la existencia de una baja correlación entre ambas variables de estudio y  $p=0,049<0,05$ , se concluye que la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes se relaciona positivamente con la dimensión pedagógica, por lo tanto se prueba relativamente la hipótesis establecida.

### 3.3.3. Hipótesis Específica 2: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la dimensión organizacional

#### a) Planteamiento de la Hipótesis

##### Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>)

No existe una relación significativa entre la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes con la dimensión organizacional en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

##### Hipótesis alterna (H<sub>a</sub>)

Existe una relación significativa entre la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la dimensión organizacional en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

#### b) Nivel de significancia (alfa): $\alpha = 5\% = 0,05$

Para todo valor de probabilidad mayor a 0,05, se acepta H<sub>0</sub> y para todo valor menor o igual a 0,05 se rechaza H<sub>0</sub>.

#### c) Prueba Estadística

Como las escalas de las variables son ordinales y del mismo tamaño, se escoge la prueba Tau-b de Kendall. La fórmula usada para el cálculo de esta medida está dada por:

$$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$$

Donde  $n_p$  indica el número de no inversiones,  $n_q$  el número de inversiones y  $n_{E(X)}$ ,  $n_{E(Y)}$  indican el número de empates. En el instrumento de recojo de datos se consideró para la variable Desempeño directivo la escala de valoración de siempre, algunas veces y nunca y para la variable Gestión Escolar fue sí, no y a veces; para efectos de interpretación se considera lo siguiente: inadecuado, medianamente adecuado y adecuado para la primera

variable inaceptable, medianamente aceptable y aceptable para el Gestión Escolar.

**Tabla N° 16**

**Resultados de la relación de las dimensiones Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la dimensión organizacional de la muestra estudiada**

Variables			dimensión organizacional			Total
			Inaceptable	Medianamente aceptable	Aceptable	
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Inadecuado	F	0	0	0	0
		%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Medianamente adecuado	F	0	9	0	9
		%	0.0%	37.5%	0.0%	37.5%
	Adecuado	F	0	7	8	15
		%	0.0%	29.2%	33.3%	62.5%
Total		F	0	16	8	24
		%	0.0%	66.7%	33.3%	100.0%

Fuente: Cuestionarios sobre Desempeño directivo y Gestión Escolar (2019).

**Interpretación**

De los resultados obtenidos en el Tabla N° 16, se establece que el 37,5% perciben que la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizaje realizada por los directores en su institución educativa es medianamente adecuada lo cual contribuye a la dimensión organizacional medianamente aceptable, el 33,3% de los que manifiestan que el director contribuye a la mejora de los aprendizajes de manera adecuada, han generado que los docentes desarrollen un desempeño en la ejecución curricular aceptable. De estos valores se aprecia que cuanto mayor sea el desarrollo de las condiciones para la mejora de los aprendizajes por el director entonces la enseñanza del docente será más adecuada.

### De los valores obtenidos del estadístico tau-b de Kendall

	Valor	Error típ. asint.a	T aproximada	Sig. Aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	.548	.111	3.795	.000
N de casos válidos	24			

**Valores calculados:** Valor de “Tau-b” = 0,548 Valor de P= 0,000

#### d) Lectura de valores

- **P-valor = 0,000:** Como valor p-valor = 0,000 <  $\alpha$  = 0,05 entonces se acepta la hipótesis general con un margen de error del 5%.
- **Tau – b = 0,548:** Significa que existe una moderada correlación entre las dimensiones de la Desempeño directivo y Gestión Escolar

#### Para interpretar:

- De 0.00 a 0.19 Muy baja correlación
- De 0.20 a 0.39 Baja correlación
- **De 0.40 a 0.59 Moderada correlación**
- De 0.60 a 0.79 Buena correlación
- De 0.80 a 1.00 Alta correlación

#### e) Elección de la hipótesis

Luego de observar e interpretar los valores de “ $\alpha$ ” y “Tau-b”, podemos elegir la hipótesis alterna: Existe una relación significativa entre la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes con a la dimensión organizacional en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019

#### f) Conclusión

Considerando que, el estadístico Tau b de Kendall obtenido que fue de 0,548 el cual indica la existencia de una moderada correlación entre ambas

variables de estudio y  $p=0,000<0,05$ , se concluye que la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes se relaciona significativamente a la dimensión organizacional, por lo tanto se prueba la hipótesis planteada

### **3.3.4. Hipótesis Específica 4: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la dimensión comunitaria.**

#### **a) Planteamiento de la Hipótesis**

##### **Hipótesis Nula ( $H_0$ )**

No existe una relación significativa entre la Gestión de las condiciones para la mejora y la dimensión comunitaria en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

##### **Hipótesis alterna ( $H_a$ )**

Existe una relación significativa entre la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la dimensión comunitaria en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

#### **b) Nivel de significancia (alfa): $\alpha = 5\% = 0,05$**

Para todo valor de probabilidad mayor a 0,05, se acepta  $H_0$  y para todo valor menor o igual a 0,05 se rechaza  $H_0$ .

#### **c) Prueba Estadística**

Como las escalas de las variables son ordinales y del mismo tamaño, se escoge la prueba Tau-b de Kendall. La fórmula usada para el cálculo de esta medida está dada por:

$$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$$

Donde  $n_p$  indica el número de no inversiones,  $n_q$  el número de inversiones y  $n_{E(X)}$ ,  $n_{E(Y)}$  indican el número de empates. En el instrumento de recojo de

datos se consideró para la variable Desempeño directivo la escala de valoración de siempre, algunas veces y nunca y para la variable Gestión Escolar fue sí, no y a veces; para efectos de interpretación se considera lo siguiente: inadecuado, medianamente adecuado y adecuado para la primera variable inaceptable, medianamente aceptable y aceptable para el Gestión Escolar.

**Tabla N° 17**

**Resultados de la relación de las dimensiones Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la dimensión comunitaria de la muestra estudiada**

Variables			dimensión comunitaria			Total
			Inaceptable	Medianamente aceptable	Aceptable	
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Inadecuado	f	0	0	0	0
		%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Medianamente adecuado	f	1	8	0	9
		%	4.2%	33.3%	0.0%	37.5%
	Adecuado	f	1	11	3	15
		%	4.2%	45.8%	12.5%	62.5%
Total		f	2	19	3	24
		%	8.3%	79.2%	12.5%	100.0%

Fuente: Cuestionarios sobre Desempeño directivo y Gestión Escolar (2019).

**Interpretación**

De los resultados obtenidos en el Tabla N° 17, se establece que el 33,3% perciben que la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes realizada por los directores en su institución educativa es medianamente adecuada lo cual contribuye a la dimensión comunitaria medianamente aceptable, el 12.5% de los que manifiestan que el director contribuye a la mejora de los aprendizajes de manera adecuada, han generado que los docentes participen en las actividades institucionales de manera aceptable. De estos valores se aprecia que cuanto mayor sea el desarrollo de las condiciones para la mejora de los aprendizajes por el director entonces será más adecuada a la dimensión comunitaria en acciones de formalización del PEI a nivel del plantel y/o red educativa.

### De los valores obtenidos del estadístico tau-b de Kendall

	Valor	Error típ. asint.a	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. Aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	.257	.151	1.508	.013
N de casos válidos	24			

**Valores calculados:** Valor de “Tau-b” = 0,257 Valor de P= 0,013

#### d) Lectura de valores

- **P-valor = 0,013:** Como valor p-valor = 0,013 <  $\alpha$  = 0,05 entonces se acepta la hipótesis general con un margen de error del 5%.
- **Tau – b = 0,257:** Significa que existe una baja correlación entre las dimensiones de la Desempeño directivo y Gestión Escolar

#### Para interpretar:

- De 0.00 a 0.19 Muy baja correlación
- **De 0.20 a 0.39 Baja correlación**
- De 0.40 a 0.59 Moderada correlación
- De 0.60 a 0.79 Buena correlación
- De 0.80 a 1.00 Alta correlación

#### e) Elección de la hipótesis

Luego de observar e interpretar los valores de “ $\alpha$ ” y “Tau-b”, podemos elegir la hipótesis alterna: Existe una relación significativa entre la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes con la dimensión comunitaria en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

#### f) Conclusión

Considerando qué, el estadístico Tau b de Kendall obtenido que fue de 0,257 el cual indica la existencia de una moderada correlación entre ambas variables de estudio y  $p=0,013<0,05$ , se concluye que la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes se relaciona

positivamente con la dimensión comunitaria, por lo tanto se prueba la hipótesis planteada.

### **3.3.5. Hipótesis Específica 5: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la administración de la gestión.**

#### **a) Planteamiento de la Hipótesis**

##### **Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>)**

No existe una relación significativa entre la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes con la administración de la gestión, en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

##### **Hipótesis alterna (H<sub>a</sub>)**

Existe una relación significativa entre la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes la administración de la gestión en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

#### **b) Nivel de significancia (alfa): $\alpha = 5\% = 0,05$**

Para todo valor de probabilidad mayor a 0,05, se acepta H<sub>0</sub> y para todo valor menor o igual a 0,05 se rechaza H<sub>0</sub>.

#### **c) Prueba Estadística**

Como las escalas de las variables son ordinales y del mismo tamaño, se escoge la prueba Tau-b de Kendall. La fórmula usada para el cálculo de esta medida está dada por:

$$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$$

Donde  $n_p$  indica el número de no inversiones,  $n_q$  el número de inversiones y  $n_{E(X)}$ ,  $n_{E(Y)}$  indican el número de empates. En el instrumento de recojo de datos se consideró para la variable Desempeño directivo la escala de valoración de siempre, algunas veces y nunca y para la variable Gestión

Escolar fue sí, no y a veces; para efectos de interpretación se considera lo siguiente: inadecuado, medianamente adecuado y adecuado para la primera variable inaceptable, medianamente aceptable y aceptable para el Gestión Escolar.

**Tabla N° 18**

**Resultados de la relación de las dimensiones Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la administración de la gestión de la muestra estudiada**

Variables			la administración de la gestión			Total
			Inaceptable	Medianamente aceptable	Aceptable	
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Inadecuado	f	0	0	0	0
		%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Medianamente adecuado	f	0	5	4	9
		%	0.0%	20.8%	16.7%	37.5%
	Adecuado	f	0	2	13	15
		%	0.0%	8.3%	54.2%	62.5%
Total		f	0	7	17	24
		%	0.0%	29.2%	70.8%	100.0%

Fuente: Cuestionarios sobre Desempeño directivo y Gestión Escolar (2018).

**Interpretación**

De los resultados obtenidos en el Tabla N° 18, se establece que el 20,8% perciben que la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes realizada por los directores en su institución educativa es medianamente adecuada lo cual contribuye a la administración de la gestión de manera medianamente aceptable, el 54,2% de los que manifiestan que el director contribuye a la mejora de los aprendizajes de manera adecuada, se asume que la administración de la gestión es aceptable. De estos valores se evidencia que cuanto mayor sea el desarrollo de las condiciones para la mejora de los aprendizajes por el director entonces la administración de la gestión.

### De los valores obtenidos del estadístico tau-b de Kendall

	Valor	Error típ. asint.a	T aproximada	Sig. Aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	.450	.190	2.191	.028
N de casos válidos	24			

**Valores calculados:** Valor de “Tau-b” = 0,450          Valor de P= 0,028

#### d) Lectura de valores

- **P-valor = 0,028:** Como valor p-valor = 0,028 <  $\alpha$  = 0,05 entonces se acepta la hipótesis general con un margen de error del 5%.
- **Tau – b = 0,450:** Significa que existe una moderada correlación entre las dimensiones de la Desempeño directivo y Gestión Escolar

#### Para interpretar:

- De 0.00 a 0.19 Muy baja correlación
- De 0.20 a 0.39 Baja correlación
- **De 0.40 a 0.59 Moderada correlación**
- De 0.60 a 0.79 Buena correlación
- De 0.80 a 1.00 Alta correlación

#### e) Elección de la hipótesis

Luego de observar e interpretar los valores de “ $\alpha$ ” y “Tau-b”, podemos elegir la hipótesis alterna: Existe una relación significativa entre la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes con la administración de la gestión en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

#### f) Conclusión

Considerando qué, el estadístico Tau b de Kendall obtenido que fue de 0,450 el cual indica la existencia de una moderada correlación entre ambas variables de estudio y  $p=0,028<0,05$ , se concluye que la dimensión gestión

de las condiciones para la mejora de los aprendizajes se relaciona significativamente la administración de la gestión, por lo tanto se prueba la hipótesis específica establecida.

### **3.3.6. Hipótesis Específica 5: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y la dimensión organización**

#### **a) Planteamiento de la Hipótesis**

##### **Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>)**

No existe una relación significativa entre la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes con la dimensión organización en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

##### **Hipótesis alterna (H<sub>a</sub>)**

Existe una relación significativa entre la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes con la dimensión organización en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

#### **b) Nivel de significancia (alfa): $\alpha = 5\% = 0,05$**

Para todo valor de probabilidad mayor a 0,05, se acepta H<sub>0</sub> y para todo valor menor o igual a 0,05 se rechaza H<sub>0</sub>.

#### **c) Prueba Estadística**

Como las escalas de las variables son ordinales y del mismo tamaño, se escoge la prueba Tau-b de Kendall. La fórmula usada para el cálculo de esta medida está dada por:

$$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$$

Donde  $n_p$  indica el número de no inversiones,  $n_q$  el número de inversiones y  $n_{E(X)}$ ,  $n_{E(Y)}$  indican el número de empates. En el instrumento de recojo de

datos se consideró para la variable Desempeño directivo la escala de valoración de siempre, algunas veces y nunca y para la variable Gestión Escolar fue sí, no y a veces; para efectos de interpretación se considera lo siguiente: inadecuado, medianamente adecuado y adecuado para la primera variable inaceptable, medianamente aceptable y aceptable para el Gestión Escolar.

**Tabla N° 19**

**Resultados de la relación de las dimensiones Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y la dimensión organización de la muestra estudiada**

Variables			Dimensión organización			Total
			Inaceptable	Medianamente aceptable	Aceptable	
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Inadecuado	f	0	0	0	0
		%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Medianamente adecuado	f	0	6	2	8
		%	0.0%	25.0%	8.3%	33.3%
	Adecuado	f	0	7	9	16
		%	0.0%	29.2%	37.5%	66.7%
Total		f	0	13	11	24
		%	0.0%	54.2%	45.8%	100.0%

Fuente: Cuestionarios sobre Desempeño directivo y Gestión Escolar (2019).

**Interpretación**

De los resultados obtenidos en el Tabla N° 19, se establece que el 25,0% perciben que la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes realizada por los directores en su institución educativa es medianamente adecuada lo cual contribuye a la dimensión organizacional medianamente aceptable, el 37,5% de los que manifiestan que el director contribuye a la orientación de los procesos pedagógicos de manera adecuada, han generado que los docentes desarrollen un desempeño aceptable en la indicada dimensión. De estos valores se aprecia que cuanto mayor sea la orientación del director en el desarrollo de procesos pedagógicos entonces contribuye a la dimensión organizacional.

### De los valores obtenidos del estadístico tau-b de Kendall

	Valor	Error típ. asint.a	T aproximada	Sig. Aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	.296	.187	1.546	.012
N de casos válidos	24			

**Valores calculados:** Valor de “Tau-b” = 0,296          Valor de P= 0,012

#### d) Lectura de valores

- **P-valor = 0,012:** Como valor p-valor = 0,012 <  $\alpha$  = 0,05 entonces se acepta la hipótesis general con un margen de error del 5%.
- **Tau – b = 0,296:** Significa que existe una baja correlación entre las dimensiones de la Desempeño directivo y Gestión Escolar

#### Para interpretar:

- De 0.00 a 0.19 Muy baja correlación
- **De 0.20 a 0.39 Baja correlación**
- De 0.40 a 0.59 Moderada correlación
- De 0.60 a 0.79 Buena correlación
- De 0.80 a 1.00 Alta correlación

#### e) Elección de la hipótesis

Luego de observar e interpretar los valores de “ $\alpha$ ” y “Tau-b”, podemos elegir la hipótesis alterna: Existe una relación significativa entre la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes con la dimensión organización en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

#### f) Conclusión

Considerando que, el estadístico Tau b de Kendall obtenido que fue de 0,367 el cual indica la existencia de una baja correlación entre ambas variables de

estudio y  $p=0,049<0,05$ , se concluye que la dimensión Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes se relaciona positivamente con la dimensión organización, por lo tanto se prueba relativamente la hipótesis establecida.

### **3.3.7. Hipótesis Específica 6: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y la dimensión pedagógica**

#### **a) Planteamiento de la Hipótesis**

##### **Hipótesis Nula ( $H_0$ )**

No existe una relación significativa entre la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes con la dimensión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

##### **Hipótesis alterna ( $H_a$ )**

Existe una relación significativa entre la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes con la dimensión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

#### **b) Nivel de significancia (alfa): $\alpha = 5\% = 0,05$**

Para todo valor de probabilidad mayor a 0,05, se acepta  $H_0$  y para todo valor menor o igual a 0,05 se rechaza  $H_0$ .

#### **c) Prueba Estadística**

Como las escalas de las variables son ordinales y del mismo tamaño, se escoge la prueba Tau-b de Kendall. La fórmula usada para el cálculo de esta medida está dada por:

$$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$$

Donde  $n_p$  indica el número de no inversiones,  $n_q$  el número de inversiones y  $n_{E(X)}$ ,  $n_{E(Y)}$  indican el número de empates. En el instrumento de recojo de datos se consideró para la variable Desempeño directivo la escala de valoración de siempre, algunas veces y nunca y para la variable Gestión Escolar fue sí, no y a veces; para efectos de interpretación se considera lo siguiente: inadecuado, medianamente adecuado y adecuado para la primera variable inaceptable, medianamente aceptable y aceptable para el Gestión Escolar.

**Tabla N° 20**

**Resultados de la relación de las dimensiones Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y la dimensión pedagógica de la muestra estudiada**

Variables			Dimensión pedagógica			Total
			Inaceptable	Medianamente aceptable	Aceptable	
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Inadecuado	f	0	0	0	0
		%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Medianamente adecuado	f	0	8	0	8
		%	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%
	Adecuado	f	0	8	8	16
		%	0.0%	33.3%	33.3%	66.7%
Total		f	0	16	8	24
		%	0.0%	66.7%	33.3%	100.0%

Fuente: Cuestionarios sobre Desempeño directivo y Gestión Escolar (2019).

### Interpretación

De los resultados obtenidos en el Tabla N° 20, se establece que el 33,3% perciben que la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes realizada por los directores en su institución educativa es medianamente adecuada lo cual contribuye a que los docentes desarrollen un desempeño en la enseñanza medianamente aceptable y el otro el 33,3% de los que manifiestan que el director contribuye con su orientación de manera adecuada, han generado que los docentes desarrollen un desempeño en la ejecución curricular aceptable. De estos valores se aprecia que cuanto más oriente sobre procesos pedagógicos el director entonces la dimensión pedagógica será más adecuada.

### De los valores obtenidos del estadístico tau-b de Kendall

	Valor	Error típ. asint.a	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. Aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	.500	.108	3.464	.001
N de casos válidos	40			

**Valores calculados:** Valor de “Tau-b” = 0,500          Valor de P= 0,001

#### d) Lectura de valores

- **P-valor = 0,001:** Como valor p-valor = 0,001 <  $\alpha$  = 0,05 entonces se acepta la hipótesis general con un margen de error del 5%.
- **Tau – b = 0,500:** Significa que existe una moderada correlación entre las dimensiones de la Desempeño directivo y Gestión Escolar

#### Para interpretar:

- De 0.00 a 0.19 Muy baja correlación
- De 0.20 a 0.39 Baja correlación
- **De 0.40 a 0.59 Moderada correlación**
- De 0.60 a 0.79 Buena correlación
- De 0.80 a 1.00 Alta correlación

#### e) Elección de la hipótesis

Luego de observar e interpretar los valores de “ $\alpha$ ” y “Tau-b”, podemos elegir la hipótesis alterna: Existe una relación significativa entre la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes con la dimensión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019

#### f) Conclusión

Considerando que, el estadístico Tau b de Kendall obtenido que fue de 0,500 el cual indica la existencia de una moderada correlación entre ambas

variables de estudio y  $p=0,001<0,05$ , se concluye que la dimensión Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes se relaciona significativamente con la dimensión pedagógica, por lo tanto se prueba la hipótesis planteada.

### **3.3.8. Hipótesis Específica 7: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y la dimensión comunitaria.**

#### **a) Planteamiento de la Hipótesis**

##### **Hipótesis Nula ( $H_0$ )**

No existe una relación significativa entre la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes con la dimensión comunitaria en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

##### **Hipótesis alterna ( $H_a$ )**

Existe una relación significativa entre la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes con la dimensión comunitaria en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

#### **b) Nivel de significancia (alfa): $\alpha = 5\% = 0,05$**

Para todo valor de probabilidad mayor a 0,05, se acepta  $H_0$  y para todo valor menor o igual a 0,05 se rechaza  $H_0$ .

#### **c) Prueba Estadística**

Como las escalas de las variables son ordinales y del mismo tamaño, se escoge la prueba Tau-b de Kendall. La fórmula usada para el cálculo de esta medida está dada por:

$$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$$

Donde  $n_p$  indica el número de no inversiones,  $n_q$  el número de inversiones y  $n_{E(X)}$ ,  $n_{E(Y)}$  indican el número de empates. En el instrumento de recojo de datos se consideró para la variable Desempeño directivo la escala de valoración de siempre, algunas veces y nunca y para la variable Gestión Escolar fue sí, no y a veces; para efectos de interpretación se considera lo siguiente: inadecuado, medianamente adecuado y adecuado para la primera variable inadecuada, medianamente aceptable y aceptable para el Gestión Escolar.

**Tabla N° 21**

**Resultados de la relación de las dimensiones Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y la dimensión comunitaria de la muestra estudiada**

Variables			dimensión comunitaria			Total
			Inadecuado	Medianamente adecuado	Aceptable	
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Inadecuado	f	0	0	0	0
		%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Medianamente adecuado	f	1	7	0	8
		%	4.2%	29.2%	0.0%	33.3%
	Adecuado	f	1	12	3	16
		%	4.2%	50.0%	12.5%	66.7%
Total		f	2	19	3	24
		%	8.3%	79.2%	12.5%	100.0%

Fuente: Cuestionarios sobre Desempeño directivo y Gestión Escolar (2019).

**Interpretación**

De los resultados obtenidos en el Tabla N° 21, se establece que el 50,0% perciben que cuando la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes realizada por los directores en su institución educativa es adecuada, entonces contribuye a dimensión comunitaria medianamente aceptable, el 12.5% de los que manifiestan que el director contribuye a la mejora de los aprendizajes a través de su orientación de manera adecuada, han generado que dimensión

comunitaria manera aceptable. De estos valores se aprecia que cuanto exista mayor orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes por el director entonces será más adecuada la dimensión comunitaria.

#### De los valores obtenidos del estadístico tau-b de Kendall

	Valor	Error típ. asint.a	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. Aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	.255	.147	1.516	.013
N de casos válidos	24			

**Valores calculados:** Valor de “Tau-b” = 0,255      Valor de P= 0,013

#### d) Lectura de valores

- **P-valor = 0,013:** Como valor p-valor = 0,013 <  $\alpha$  = 0,05 entonces se acepta la hipótesis general con un margen de error del 5%.
- **Tau – b = 0,255:** Significa que existe una baja correlación entre las dimensiones de la Desempeño directivo y Gestión Escolar

#### Para interpretar:

- De 0.00 a 0.19 Muy baja correlación
- **De 0.20 a 0.39 Baja correlación**
- De 0.40 a 0.59 Moderada correlación
- De 0.60 a 0.79 Buena correlación
- De 0.80 a 1.00 Alta correlación

#### e) Elección de la hipótesis

Luego de observar e interpretar los valores de “ $\alpha$ ” y “Tau-b”, podemos elegir la hipótesis alterna: Existe una relación significativa entre la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes con la dimensión comunitaria en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

#### **f) Conclusión**

Considerando que, el estadístico Tau b de Kendall obtenido que fue de 0,255 el cual indica la existencia de una moderada correlación entre ambas variables de estudio y  $p=0,013<0,05$ , se concluye que la dimensión Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes se relaciona positivamente con la dimensión comunitaria, por lo tanto se prueba la hipótesis planteada.

### **3.3.9. Hipótesis Específica 8: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y la dimensión administrativa.**

#### **a) Planteamiento de la Hipótesis**

##### **Hipótesis Nula ( $H_0$ )**

No existe una relación significativa entre la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes con la dimensión administrativa, en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

##### **Hipótesis alterna ( $H_a$ )**

Existe una relación significativa entre la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes con la dimensión administrativa en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

#### **b) Nivel de significancia (alfa): $\alpha = 5\% = 0,05$**

Para todo valor de probabilidad mayor a 0,05, se acepta  $H_0$  y para todo valor menor o igual a 0,05 se rechaza  $H_0$

#### **c) Prueba Estadística**

Como las escalas de las variables son ordinales y del mismo tamaño, se escoge la prueba Tau-b de Kendall. La fórmula usada para el cálculo de esta medida está dada por:

$$\tau_b = (n_p - n_q) / \sqrt{(n_p + n_q + n_{E(X)})(n_p + n_q + n_{E(Y)})}$$

Donde  $n_p$  indica el número de no inversiones,  $n_q$  el número de inversiones y  $n_{E(X)}$ ,  $n_{E(Y)}$  indican el número de empates. En el instrumento de recojo de datos se consideró para la variable Desempeño directivo la escala de valoración de siempre, algunas veces y nunca y para la variable Gestión Escolar fue sí, no y a veces; para efectos de interpretación se considera lo siguiente: inadecuado, medianamente adecuado y adecuado para la primera variable inaceptable, medianamente aceptable y aceptable para el Gestión Escolar.

**Tabla N° 22**

**Resultados de la relación de las dimensiones Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y la dimensión administrativa de la muestra estudiada**

Variables			dimensión administrativa			Total
			Inaceptable	Medianamente aceptable	Aceptable	
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Inadecuado	f	0	0	0	0
		%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Medianamente adecuado	f	0	4	4	8
		%	0.0%	16.7%	16.7%	33.3%
	Adecuado	f	0	3	13	16
		%	0.0%	12.5%	54.2%	66.7%
Total		f	0	7	17	24
		%	0.0%	29.2%	70.8%	100.0%

Fuente: Cuestionarios sobre Desempeño directivo y Gestión Escolar (2019).

**Interpretación**

De los resultados obtenidos en el Tabla N° 22, se establece que el 16,7% perciben que la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes realizada por los directores en su institución educativa es medianamente adecuada esto contribuye a la dimensión administrativa medianamente aceptable, el 54,2% de los que manifiestan que el director orienta la mejora de los aprendizajes de

manera adecuada, la dimensión administrativa. De estos valores se evidencia que cuanto mayor el nivel de orientación de los procesos para generar aprendizajes por el director entonces será más adecuado la dimensión administrativa.

#### De los valores obtenidos del estadístico tau-b de Kendall

	Valor	Error típ. asint.a	T aproximadab	Sig. Aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	.324	.205	1.510	.013
N de casos válidos	24			
<b>Valores calculados:</b>	Valor de "Tau-b" = 0,324			Valor de P= 0,013

#### d) Lectura de valores

- **P-valor = 0,013:** Como valor p-valor = 0,013 <  $\alpha$  = 0,05 entonces se acepta la hipótesis general con un margen de error del 5%.
- **Tau – b = 0,324:** Significa que existe una moderada correlación entre las dimensiones de la Desempeño directivo y Gestión Escolar

#### Para interpretar:

- De 0.00 a 0.19 Muy baja correlación
- **De 0.20 a 0.39 Baja correlación**
- De 0.40 a 0.59 Moderada correlación
- De 0.60 a 0.79 Buena correlación
- De 0.80 a 1.00 Alta correlación

#### e) Elección de la hipótesis

Luego de observar e interpretar los valores de " $\alpha$ " y "Tau-b", podemos elegir la hipótesis alterna: Existe una relación significativa entre la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes con la dimensión administrativa en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

**f) Conclusión**

Considerando que, el estadístico Tau b de Kendall obtenido que fue de 0,324 el cual indica la existencia de una moderada correlación entre ambas variables de estudio y  $p=0,013 < 0,05$ , se concluye que la dimensión Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes se relaciona significativamente la dimensión administrativa, por lo tanto se prueba la hipótesis específica establecida.

## IV. DISCUSIÓN

### 4.1. Discusión de Resultados

Uno de los principios del PRELAC, plantea que la mayoría de reformas y cambios propuestos por los países reconocen el papel fundamental de los docentes, en ese sentido por muchos años el estado Peruano ha invertido en diversos programas de capacitación docente, en algunos casos positivos y en otros con funestos resultados, debido a que en el aula seguía sucediendo lo mismo bajos resultados académicos en comparación a otros países; es así que después de múltiples intentos en la actualidad se vislumbra ahora un horizonte más claro, donde se pide a los directores que participen comprometidamente en acciones pedagógicas de gestión y orientación para el logro de aprendizajes y no reducir sus funciones a lo meramente administrativo, y por otro lado a los docentes que recuerden y vivencien su rol para lo cual fueron formados profesionalmente, es decir planificar y ejecutar el logro de los aprendizajes de las nuevas generaciones de estudiantes, sumado a esto la participación en hechos de gestión institucional y comunal, y sin dejar de lado su profesionalidad e identidad propia de su función.

Un aspecto importante en la reforma educativa, se refiere a que en las instituciones educativas debe haber un trabajo coordinado entre el director y el cumplimiento de la función docente, no en un sentido sancionador, sino en un pleno compartir de experiencias pedagógicas en beneficio de los estudiantes.

En ese sentido, se plantea la discusión de resultados de la presente investigación, para la hipótesis general se ha comprobado que la Desempeño directivo se relaciona significativamente con el Gestión Escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019, de los resultados obtenidos en el Tabla N° 14, se establece que el 41,7% percibe que la Desempeño directivo en su institución educativa es medianamente adecuada lo cual contribuye a que los docentes tengan un desempeño medianamente aceptable, 33,3% de los que manifiestan que la gestión del director es adecuada han logrado desarrollar un desempeño docente aceptable. De estos valores se aprecia que cuanto mayor

desarrollo tenga la gestión del director entonces el Gestión Escolar será más adecuado. Y, del valor del estadístico Tau b de Kendall obtenido que fue de 0,598, el cual indica la existencia de una moderada correlación entre ambas variables de estudio y  $p=0,000<0,05$ , se concluye que la variable Desempeño directivo se relaciona significativamente con la variable Gestión Escolar, por lo tanto se prueba la hipótesis general. Coincide con lo señalado por Solís, S. (2010), quien puso de manifiesto que se necesita liderazgo acorde a cada departamento, ya que cada manifiesto que se necesita un liderazgo acorde a cada departamento, ya que cada uno de estos tiene distintos objetivos y actividades en diferentes periodos de tiempo, lo cual hace que no sea pertinente un tipo de liderazgo general para toda la escuela.

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre la Desempeño directivo del director en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019, se ha evidenciado que es adecuada, esto se establece del 58,3% quienes perciben que el director realiza una adecuada gestión, determinando oportunamente las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales planteados, contribuyendo a disminuir las necesidades detectadas, implementando cambios que sean necesarios, el 41,7% mencionan que es medianamente adecuada, es decir aprecian que el director de su institución educativa realiza en algún modo acciones estratégicas para el logro de aprendizajes, dirige acciones que posibilitan ciertos cambios y genera algunos espacios comunes con los docentes con la intención de contribuir al logro de aprendizajes; y finalmente ningún docente menciona que el director esté realizando una Desempeño directivo inadecuada. Del mayor porcentaje se confirma lo establecido en la presente hipótesis. Coincide con lo señalado por Gómez (2013) en cuanto a los estilos de Gestión Escolar vinculados a las funciones del equipo de conducción, durante el trabajo de campo pudo observarse que los directivos tienen una presencia visible y activa. Los mismos mantienen relaciones cordiales con todo el personal. Se infiere un estilo informal, que le da importancia a la comunicación, utilizando diferentes vías. Asimismo, tiene a establecer acuerdos con los docentes; creando generalmente confianza y obligaciones compartidas. Se evidencia que los directivos revalorizan

aspectos referidos a las relaciones humanas y esto parecería marcar un estilo interpersonal en la institución.

Al respecto del nivel de Gestión Escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019, de los resultados se evidencia que el 66,7% perciben que el director realiza una adecuada gestión, determinando oportunamente las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales planteados, contribuyendo a disminuir las necesidades detectadas, implementando cambios que sean necesarios, el 33.3% mencionan que es medianamente adecuado, es decir aprecian que el director de su institución educativa realiza en algún modo acciones estratégicas para el logro de aprendizajes, dirige acciones que posibilitan ciertos cambios y genera algunos espacios comunes con los docentes con la intención de contribuir al logro de aprendizajes; y finalmente ningún docente menciona que el director esté realizando una gestión Escolar inadecuada. Coincide con lo señalado por García, J.R. (2009) para reconocer aquellas que impactan en la calidad educativa, se observó que la jornada laboral de los participantes es consumida más por la solución de problemas imprevistos que por actividades administrativas, dejando casi sin atención al factor pedagógico. De tal manera que de las actividades que realizan los directores participantes, se considera que todas impactan en la calidad de su escuela, ya sea de forma positiva o negativa, pero siempre tienen una influencia.

Se ha establecido que entre las dimensiones de la Desempeño directivo del director existe relación significativa con el Gestión Escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019, esto de los resultados obtenidos del Tabla N° 15, 16,17,18,19,20,21,22, donde se menciona que cuando el director desarrolla la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en un nivel medianamente adecuado esto contribuye a que el docente se desempeñe medianamente aceptable en la preparación y enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la escuela y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, apreciándose que mientras más sea el nivel de gestión del director, los docentes realizan mejor su labor. Además de lo

considerando en el estadístico Tau b de Kendall obtenido indica una moderada correlación entre las dimensiones de estudio de ambas variables y  $p < 0,05$ , se concluye que las dimensiones de la Desempeño directivo se asocian considerablemente con las dimensiones del Gestión Escolar, por lo tanto se prueban la hipótesis específicas establecida. Coincide con lo señalado por antecedente (Reyes, N. (2012) considera que no existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por ende, no se confirma la segunda hipótesis específica.

De lo investigado se establece que los resultados expresan que existe relación entre las variables estudiadas; lo manifestado apoya a los resultados hallados en la presente investigación.

En el Perú, la gestión educativa es entendida 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 estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces (Ministerio de Educación 2002). Desde el Minedu se reconoce el papel primordial que desempeña el director escolar tanto en la conducción de la escuela como en la toma de decisiones en diversos ámbitos. El director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo (Ministerio de Educación 2003). Así, para asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad, el director del centro educativo no puede dejar de lado el aspecto pedagógico en su quehacer.

## V. CONCLUSIONES

- El Desempeño directivo se relaciona significativamente con el Gestión Escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2017, obteniéndose el valor estadístico Tau b de Kendall de 0,598 y  $p=0,000<0,05$ . (Tabla N° 14).
- El Desempeño directivo del director en las instituciones educativas del nivel primario, se ha evidenciado que es adecuada, estableciéndose del 58,3% quienes perciben que el director realiza una adecuada gestión, determinando oportunamente las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales planteados, contribuyendo a disminuir las necesidades detectadas, implementando cambios que sean necesarios, el 41,7% mencionan que es medianamente adecuado, es decir aprecian que el director de su institución educativa realiza en algún modo acciones estratégicas para el logro de aprendizajes, dirige acciones que posibilitan ciertos cambios y genera algunos espacios comunes con los docentes con la intención de contribuir al logro de aprendizajes; y finalmente ningún docente menciona que el director esté realizando una Desempeño directivo inadecuada. Del mayor porcentaje se confirma lo establecido en la presente hipótesis. (Tabla N° 06)
- El nivel de Gestión Escolar en las instituciones educativas del nivel primario es medianamente aceptable, evidenciándose de los resultados donde el 66,7% perciben que el director realiza una adecuada gestión, determinando oportunamente las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales planteados, contribuyendo a disminuir las necesidades detectadas, implementando cambios que sean necesarios, el 33.3% mencionan que es medianamente adecuado, es decir aprecian que el director de su institución educativa realiza en algún modo acciones estratégicas para el logro de aprendizajes, dirige acciones que posibilitan ciertos cambios y genera algunos espacios comunes con los docentes con la intención de contribuir al logro de aprendizajes; y finalmente ningún

docente menciona que el director esté realizando una gestión Escolar adecuada. (Tabla N° 13)

- Entre las dimensiones de la Desempeño directivo existe relación significativa con el Gestión Escolar en las instituciones educativas estudiadas, esto se establece de los resultados obtenidos de los Tablas N° 15, 16,17,18,19,20,21,22, donde se menciona que cuando el director desarrolla la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en un nivel medianamente adecuado esto contribuye a que el docente se desempeñe medianamente aceptable su preparación y enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la escuela y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, apreciándose que mientras más sea el nivel de gestión del director, los docentes realizan mejor su labor. Además de lo considerando en el estadístico Tau b de Kendall obtenido donde se ha logrado una moderada correlación entre las dimensiones de estudio de ambas variables y  $p < 0,05$ , se concluye que las dimensiones de la Desempeño directivo se asocian considerablemente con las dimensiones del Gestión Escolar, por lo tanto se prueban la hipótesis específicas establecida.

## VI. RECOMENDACIONES

- Al respecto de la relación Desempeño directivo y el Gestión Escolar se sugiere realizar talleres de capacitación fomentando el desarrollo personal y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de tal forma que siga existiendo el buen trato y convivencia adecuada entre los docentes y directores en cada institución educativa estudiada.
- A los directores se debe recomendar que realicen acciones y actividades que permitan reforzar acciones de confraternidad, culturales, deportivas y de motivación laboral en las instituciones educativas estudiadas.
- A los directores de las instituciones educativas estudiadas se sugiere implementar actividades como son talleres de planificación, recursos, estrategias metodológicas y entornos virtuales para seguir promoviendo un buen Gestión Escolar además de una convivencia democrática, justa y comprometida con su respectiva institución.
- A las Autoridades Locales: UGEL y Municipio de Cusco con respecto a la relación de las dimensiones de la gestión del director y Gestión Escolar, que contribuyan con acciones de intercambio de experiencias pedagógicas, pasantías y promuevan mediante campañas la identificación a docentes con muy adecuado desempeño y sigan propiciando sus habilidades pedagógicas y aquellos que tienen dificultades apoyarlos mediante un acompañamiento permanente.

## **VII. PROPUESTA**

### **7.1. DENOMINACIÓN: Desarrollo de Talleres presenciales para la inducción de directivos en el Distrito de San Sebastián Cusco 2019.**

La presente propuesta tiene la finalidad de ser un instrumento de apoyo para el desarrollo de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular del Distrito de San Sebastián, cuyo propósito es insertar al docente que ocupa el cargo directivo en “la transformación de una gestión administrativa a una gestión centrada en los aprendizajes de los estudiantes”.

Por ello se implementará el taller de curso de inserción al cargo directivo y considerando los principios del aprendizaje respecto al proceso formativo.

### **7.2. Justificación.**

La importancia de la aplicación del taller pre experimental radica en el mejoramiento del Desempeño directivo y su gestión escolar; la presente propuesta tiene la finalidad de ser un instrumento de apoyo para el desarrollo de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular, cuyo propósito es insertar al docente que ocupa el cargo directivo en la transformación de una gestión administrativa a una gestión centrada en los aprendizajes de los estudiantes.

Por ello se implementará el taller de curso de inserción al cargo directivo y considerando los principios del aprendizaje respecto al proceso formativo.

### **7.3. Público objetivo**

40 directivos de las diferentes Instituciones Educativas del Distrito de San Sebastián-Cusco.

### **7.4. Objetivo de la propuesta**

#### **- General.**

Facilitar la inserción laboral del directivo en la institución educativa para posicionarse en su rol de líder pedagógico y empoderarlo en la necesidad de transitar de una gestión administrativa hacia una gestión pedagógica.

#### **- Específicos**

Implementar la mencionada acción formativa que tiene como logro de aprendizaje que el directivo analice información de su IE para elaborar/reformular el PAT promoviendo el

establecimiento de metas claras como parte del empoderamiento progresivo en liderazgo pedagógico en el ejercicio de la gestión escolar.

### **7.5. Implementación**

El curso se desarrolla bajo la modalidad presencial, de modo que vincula estrategias formativas presenciales.

La etapa se realizará a través de seminarios presenciales que se desarrollarán en coordinación con las DRE/UGEL. El seminario presencial es un espacio de reflexión argumentada en el que se promueve que el directivo relacione los aspectos clave de los contenidos con su práctica directiva y la de sus compañeros para que cuente con herramientas que le permitan afrontar la puesta en práctica desde su gestión.

Los seminarios incluyen momentos en que se revisan los contenidos de las temáticas enfatizando ideas centrales de cada unidad. Finalmente, es importante que el facilitador recoja las dudas o inquietudes sobre las temáticas y su aplicación a la gestión en la IE del directivo.

La ejecución del primer seminario está prevista antes del inicio de la unidad I y, la segunda, entre las dos primeras semanas de desarrollo de la unidad IV. Cada seminario está programado para desarrollarse en 06 horas cronológicas y forman parte del cuadro de horas de esta propuesta formativa.

Invitar para la participación de al menos un especialista de la de la DREC, UGEL es importante pues, esta estrategia a su vez permite dejar capacidad instalada en nuestras regiones para el proceso de asesoramiento y retroinformación que reciban los directivos en el desarrollo de los procesos de gestión escolar en sus instituciones educativas.

### **7.6. Matriz de indicadores**

UNIDADES	CAPACIDADES	INDICADORES	CONTENIDOS
<b>UNIDAD I GESTIÓN ESCOLAR</b>	Analiza el sentido los instrumentos de gestión, lineamientos y normas vigentes para el ejercicio de una gestión escolar centrada en los aprendizajes.	Identifica el sentido de una Gestión Escolar centrada en los aprendizajes. Distingue el sentido de los diferentes instrumentos de Gestión Escolar desde una gestión centrada en los aprendizajes. Aplica normativa/lineamientos para resolver situaciones en casuísticas de la Gestión Escolar.	Gestión escolar Instrumentos de la planificación institucional Marco de Buen Desempeño Directivo. Normas y Orientaciones para el Desarrollo del año Escolar 2018
<b>UNIDAD II EL LÍDER PEDAGÓGICO EN LA ESCUELA</b>	Reflexiona sobre el sentido y alcance de ejercer liderazgo pedagógico, como parte de su rol directivo, y su impacto en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	Reconoce el sentido y alcance del Liderazgo pedagógico en la mejora de los aprendizajes. Selecciona buenas prácticas de liderazgo pedagógico para la gestión escolar con incidencia comprobada en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes	El liderazgo pedagógico y su impacto en la mejora de los aprendizajes Prácticas eficaces de liderazgo pedagógico: 1. Promoviendo y participando el desarrollo de los docentes 2. Planificando, coordinando y evaluando la enseñanza y el currículo 3. Estableciendo metas y expectativas 4. Gestionando estratégicamente los recursos 5. Asegurando un ambiente ordenado y de apoyo
<b>UNIDAD III COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR</b>	Analiza el sentido de los compromisos de gestión escolar y la utilidad de la información relacionada a su IE obtenida a través de distintos canales, para la toma de decisiones.	Identifica los objetivos, indicadores y Fuentes de información de los compromisos de Gestión Escolar.  Emplea información relevante de su IE, recopilada de los diferentes canales del MINEDU, para gestionar la implementación de los compromisos de gestión escolar.	Compromisos de Gestión Escolar 2018: Objetivos, indicadores y fuentes de información.  <b>Compromiso 1:</b> Progreso Anual de Aprendizajes de todas y todos los estudiantes Aplicativo : SICRECE (información e históricos de la ECE) <b>Compromiso 2:</b> Retención Anual de estudiantes. Aplicativo: SIAGIE (Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la IE) Aplicativo: ESCALE (Censos escolares) <b>Compromiso 3:</b> Cumplir la Calendarización Compromiso 4: Acompañar y monitorear la práctica pedagógica  <b>Compromiso 5:</b> Gestionar la Convivencia Escolar y la Participación Aplicativo: SISEVE (reporte de casos de violencia en las IIEE )
<b>UNIDAD IV PLAN ANUAL DE TRABAJO</b>	Diseña el Plan Anual de Trabajo teniendo en cuenta las características del entorno institucional y social para el establecimiento y comunicación de Metas claras de aprendizaje.	Identifica estrategias de construcción participativa del PAT para la vinculación de la comunidad educativa en el establecimiento y seguimiento de metas. Elabora metas y objetivos a nivel institucional teniendo como referencia el diagnóstico institucional y los indicadores de gestión escolar.  Establece actividades en concordancia con las metas y objetivos propuestos, bajo el marco de la transparencia y rendición de cuentas.	Establecimiento y comunicación de metas claras Estrategias de construcción participativa del PAT Aplicativo de elaboración y seguimiento del PAT 2018. Diagnóstico Metas y objetivos institucionales  Actividades: Organización del Buen inicio de año escolar, Jornadas de planificación, reflexión y día del logro. La transparencia y rendición de cuentas en la gestión escolar (responsabilidad por los resultados)

## 7.7. Cronograma y Actividades Inherentes al Desarrollo de la Propuesta

Momento	Objetivo de la actividad	Descripción de la Secuencia metodológica	Tiempo	Recursos / Materiales
<i>Bienvenida</i>	Generar un ambiente de confianza y cordialidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de participantes</li> <li>- Saludo de bienvenida</li> <li>- Proyección del video de bienvenida y su respectiva reflexión</li> </ul>	08:00 - 8:30 (30 min.)	
<i>Inicio</i>  <i>(En este momento se debe de lograr que los participantes</i>	Sensibilizar en relación a la importancia de la gestión escolar y su influencia en los aprendizajes y actitudes de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación del vídeo de Pilar Pozner sobre Gestión educativa</li> <li>- Preguntas de discusión con todos los participantes a partir del vídeo: <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Cómo incide la formación de los directivos en el fortalecimiento de la escuela?</li> <li>· ¿Qué implica la profesionalización de los equipos directivos?</li> <li>· ¿Porque se dice que los vínculos que se generan en la IIEE son Referentes para los estudiantes?</li> <li>· ¿Qué vínculos identificas en tu IE que estén generando este impacto en tus estudiantes?</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Cada pregunta imprimir en papel arco iris y pegar en la pizarra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Los directivos a través de la técnica de lluvia de ideas contestan las preguntas.</b></li> </ul>	08:30 - 08:45 (15 min.)	<p>Equipo multimedia</p> <p>Video</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=wzbv9RztvUg">https://www.youtube.com/watch?v=wzbv9RztvUg</a></p> <p>(1:42)</p>

Desarrollo	Comprender aspectos Teóricos de la gestión escolar y aspectos relacionados a ella.	<p><b>Conceptualización</b></p> <p>Presentación dialogada de la temática de la unidad 1 (gestión escolar):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión escolar</li> <li>• Instrumentos de gestión</li> <li>• MBBDir</li> <li>• Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar 2017 (resaltar elementos transversales).</li> </ul>	08:45 - 09:45 (60 min.)	Ppt: Gestión escolar, instrumentos de gestión, MBBDDir y Norma Técnica 627-2016-MINEDU.
	Identificar las acciones que se realizarán en el ejercicio de la gestión escolar.	<p><b>Aplicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De manera individual o en pares los participantes resuelven 4 casos sobre la temática. Cada caso tiene 4 opciones de respuesta y los participantes deben seleccionar la más adecuada.</li> <li>- Leen y analizan cada caso en pares y resuelven sus respuestas.</li> <li>- Socializan al macro grupo y se realizan las reflexiones finales con apoyo del facilitador.</li> </ul>	09:45- 10:45 (1 hora)	Casos en Word.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenidos de la unidad I (Gestión Escolar)</li> <li>• Contenidos de la unidad II (El líder Pedagógico en la Escuela)</li> </ul>				

<i>Resumen/ Sistematización</i>	Precisar los aspectos más relevantes de la información.	El facilitador presenta las ideas fuerza de la temática, integrando los Comentarios o aportes de los participantes.	10:45- 11:15 (30min.)	Ideas fuerza en Word.
<b>RECESO</b>				
<i>Inicio</i>	Motivar y sensibilizar Sobre las acciones que se pueden implementar en las IIEE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de un vídeo de una directora “Ganadora Palmas Magisteriales 2015”.</li> <li>- Preguntas de discusión con todos los participantes a partir del vídeo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es lo que más nos ha llamado la atención del video?</li> <li>• ¿Qué destacamos de la actitud de la Directora?</li> <li>• ¿Qué retos asumen como nuevos directores?</li> <li>• ¿Qué herramientas les facilita el sistema educativo para gestionar la mejora en los aprendizajes?</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>(Registrar la ideas relevantes)</b></p>	11:30-  11:45 (15 min.)	Equipo multimedia  Video: Palmas magisteriales
Desarrollo	Parafrasear información teórica del liderazgo pedagógico y prácticas eficaces.	<p>Conceptualización</p> <p>Presentación dialogada de la temática de la unidad 2 (El líder pedagógico en la escuela):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Liderazgo pedagógico y su impacto en la mejora de los aprendizajes.</li> <li>-Prácticas eficaces de liderazgo pedagógico.</li> </ul> <p><b>- Recapitulación a través de un vídeo – Práctica de liderazgo.</b></p>	11:45-  12:45 (60 min.)	Ppt Video: Práctica de liderazgo.
	Relaciona acciones que Se realizan en la IE y son prácticas eficaces de liderazgo.	<p>Aplicación</p> <p>En un cuadro de doble entrada identifican que prácticas de liderazgo escolar están desarrollando en su IE y a través de qué acciones se están efectivizando, luego completan cómo desarrollarían las que aún no se han fortalecido.</p> <p>Empleando la técnica del museo publican sus trabajos y con posits (también se puede usar papel reciclado cortado a modo de tarjetas y masking) aportan con sugerencias a los productos de sus compañeros. (Deben realizar cómo mínimo 1 sugerencia/aporte a 4 productos).</p>	12:45-  1:25 (40 min.)	Anexo 1

## ANEXOS

-Instrumento validado

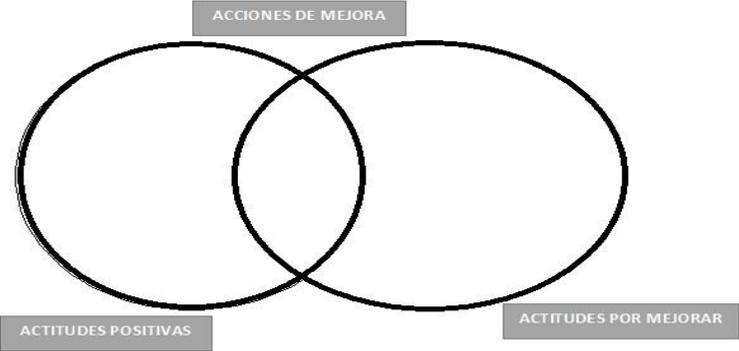
-Constancia emitida por la institución que autoriza la realización de la investigación

Resumen/ Sistematización	Precisar los aspectos más relevantes de la información.	El facilitador presenta las ideas fuerza de la temática, integrando los Comentarios o aportes de los participantes.	1:45- 2:15 (30 min.)	
-----------------------------	---	---	-------------------------	--

- *Contenidos de la unidad III (Compromisos de Gestión escolar)*
- *Contenidos de la unidad IV (Plan Anual de Trabajo)*

Momento	Objetivo de la actividad	Descripción de la Secuencia metodológica	Tiempo	Recursos / Materiales
<i>Inicio</i>	Reconocer la importancia de interpretar y analizar data estadística de la IE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de los resultados obtenidos por una institución educativa en la ECE 2015 – 2016, en matemática.</li> <li>- Se realizan las siguientes preguntas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuántos estudiantes se ubican en los niveles Satisfactorio, en proceso, y en inicio en Matemática por cada sección? ¿Existen diferencias resaltantes entre las secciones?</li> </ul> </li> </ul>	08:00 - 08:20 (20 min.)	Ppt

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerando la información que aparece en la tabla que puedo decir respecto a los resultados de esta escuela.</li> <li>- Teniendo en cuenta cuántos estudiantes no han logrado los aprendizajes esperados y se ubican en el nivel en inicio ¿qué estrategias podríamos recomendar implementar en esta IE para atenderlos?</li> <li>- ¿Qué otros indicadores institucionales de la IE pueden influir en el rendimiento escolar?</li> </ul>		
Desarrollo	Relacionar información teórica con su práctica directiva	<p><b>Conceptualización</b></p> <p>Presentación dialogada de la temática de unidad 3 (Compromisos de gestión escolar):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentido de los Compromisos de gestión escolar 2018</li> <li>- Objetivos, indicadores y fuentes de información para la verificación de la implementación de los compromisos de gestión escolar.</li> <li>- ¿Cómo se analizan los resultados de los compromisos de gestión?</li> <li>- Consideraciones a tener en cuenta al realizar este análisis.</li> </ul>	8:20 - 9:00 (40 min.)	ppt
	Realizar de forma adecuada el análisis de las fuentes de información que tiene la IE.	<p><b>Aplicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se entrega como fuentes de información algunos documentos de gestión y se propone que en grupos : <ul style="list-style-type: none"> <li>· Analicen las fuentes de información teniendo en cuenta las preguntas de análisis y reflexión planteadas en el fascículo “Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de trabajo de la IE-2018”</li> <li>· Proponen otras preguntas con las que pueden realizar el análisis y la reflexión.</li> </ul> </li> </ul>		

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentan en plenario sus productos y reciben la retroalimentación de sus compañeros.</li> </ul>	10:10 - 10:30 (30)	
<i>Resumen/ Sistematización</i>	Precisar los aspectos más relevantes de la información.	El facilitador presenta las ideas fuerza de la temática, integrando los Comentarios o aportes de los participantes.	10:30 - 11:00 (30 min.)	
<b>RECESO</b>				
	Revisar algunas practica que dificultan una adecuada planificación.	<p>Se presenta el caso “El director desorganizado”, se analiza la lectura en Función al diagrama propuesto. Cada participante registra en positivo(también se puede usar papel reciclado cortado a modo de tarjetas y más King las actitudes del director y las coloca según corresponda ( Cada participante debe colocar una tarjeta en cada aspecto )</p> <div style="text-align: center;">  </div>	11:10- 11:40 (30 min.)	Anexo 2

Desarrollo	Relacionar información teórica con su práctica directiva	<p><b>Conceptualización</b></p> <p>Presentación dialogada de la temática de unidad 4 (Plan anual de trabajo).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento y comunicación de metas claras</li> <li>- Estrategias de construcción participativa del PAT</li> <li>- Diagnóstico</li> <li>- Metas y objetivos institucionales</li> <li>- Actividades: Organización del Buen inicio de año escolar, Jornadas de planificación, reflexión y día del logro.</li> <li>- La transparencia y rendición de cuentas en la gestión escolar (responsabilidad por los resultados)</li> </ul>	11:40-12:20 (40 min.)	Ppt
	Aplicar lo aprendido para una correcta formulación del PAT	<p>Aplicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se entrega el diagnóstico de una IE considerando los diferentes compromiso de gestión y se propone: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Realizar el análisis del diagnóstico.</li> <li>· Plantear objetivos, metas y actividades de acuerdo al compromiso analizado.</li> <li>· Haciendo uso de la estrategia del tándem, realizan el intercambio de sus productos y los retroalimentan.</li> </ul> </li> </ul>		

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se invita a algunos participantes que han trabajado en pares que Compartan su trabajo y las reflexiones que han realizado.</li> </ul>	(20 min.)	
<i>Resumen/ Sistematización</i>	Precisar los aspectos más relevantes de la información.	El facilitador presenta las ideas fuerza de la temática, integrando los Comentarios o aportes de los participantes.	13:50 - 14:00  (10 min.)	

### 7.8. Cronograma de acciones

ACTIVIDADES Y TAREAS	CRONOGRAMA 2019		
	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE
<b>Aprobación del tema de investigación</b>			
<b>Elaboración del proyecto</b>			
<b>Búsqueda bibliográfica</b>			
<b>Revisión y validación del instrumento</b>			
<b>Aplicación de la ficha de recolección de datos</b>			
<b>Recolección de datos</b>			
<b>Procesamiento y análisis de los datos</b>			
<b>Entrega del proyecto</b>			
<b>Elaboración del Informe final</b>			

### 7.9. Presupuesto que involucra la propuesta

RECURSOS	DETALLES	CANTIDAD	COSTOS UNICOS	COSTO TOTAL
MATERIALES	Hojas bond A4	3 millares	0.1	150.00
	Resaltador	10	2.000	20.00
	Seri grafiado	04	5.00	20.00
	Fotocopia	100	0.1	100.00
	Materiales educativos	02	35	70.00
	Aplicación de sesiones	01	750.00	390.00
ECONOMICOS	Transporte	--	50.00	50.00
	Alimentación	--	200.00	200.00
	Imprevistos	--	300.00	300.00
<b>TOTAL</b>				<b>1500.00</b>

### 7.10. Evaluación de la propuesta

Se evaluará al inicio y al final de la propuesta, mejorando así los resultados hallados en los directivos al inicio del trabajo.

#### Referencias bibliográficas:

1. Brandt, J (1998). *Andragogía: propuesta de autoeducación*. Tercer Milenium.
2. Knowles, M. (1990) *The adult learner. A neglected species*, 4th Edition. Houston: Gulf Publishing.
3. Ministerio de Educación. *“Marco del Buen Desempeño del Directivo”* Directivos construyendo escuela. Lima.
4. Ministerio de Educación. *Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo* de la IE-2018.
5. Resolución Ministerial N° 0627 – 2016-.ED. *“Normas y orientaciones para el Desarrollo del año Escolar 2018 en Instituciones Educativa y Programas Educativos de Educación Básica”*.

## VIII. REFERENCIAS

- Alvariño (2000), *Gestión de la Transformación Educativa: Requerimientos de Aprendizaje para las Instituciones*; Edit.IIPE-Buenos Aires. •
- García, J.R. (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*
- Gómez, V.G. (2013) . *Incidencia del Estilo de Gestión Escolar en el Clima Institucional*, el cual fue un estudio de casos
- Ministerio de Educación (2014). *Manual del Desempeño Directivo*. Lima-Perú.
- Díaz, H. (2014). *Nuevas tendencias y desafíos de la gestión escolar*
- Martínez et al (1995).
- Ministerio de Educación (2014). *Gestión Escolar*, Lima-Perú.
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. Aguerro (1992). *Gestión Escolar de los Aprendizajes*.
- Reyes, N. (2012). *Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente* en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla Callao.
- Schiefelbein (1997),
- Solís, S. (2010). *La influencia del Liderazgo en la Gestión Escolar*, realizada para obtener el grado de Maestro, en la localidad de México.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (1980),
- Quinto, J. (2013). *Liderazgo directivo y desempeño docente* en las instituciones educativas de primaria del distrito Cusipata provincia Quispicanchi, Cusco-2013, Perú.
- Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo directivo y el desempeño docente* en las instituciones educativas públicas del segundo grado. Sector Villa el Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010.
- Ttito, R. (2012). *Liderazgo de los Directores y Desempeño Laboral Docente* en las Instituciones Públicas del Distrito de Cusco-Perú.

## **IX. ANEXOS**

### **ANEXO 01**

#### **ARTÍCULO CIENTÍFICO**

##### **1. TÍTULO**

Desempeño Directivo y Gestión Escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019.

##### **2. AUTORA**

Mg. Muñoz Conde Magda Elena email: melemunoc@hotmail.es egresada de doctorado

##### **3. RESUMEN**

En la presente investigación se tiene como objetivo determinar Desempeño Directivo y la Gestión Escolar en las instituciones educativas del Distrito de San Sebastián-Cusco, 2019. La Metodología de la investigación fue de tipo básico descriptivo, el diseño de investigación es no experimental correlacional, de corte transversal; la población estuvo conformada por 40 directores y subdirectores de instituciones educativas del distrito de San Sebastián, la forma cómo fueron recogidos y procesados los datos fue de manera directa, con una muestra población 40 directores y subdirectores de instituciones educativas del distrito de San Sebastián, aplicando para ambas variables, la técnica de la encuesta y el instrumento cuestionario, todos los datos recogidos fueron procesados mediante el programa estadístico SPSS. v. 23 para probar la hipótesis, se utilizó el estadístico Tau b de Kendall, debido a que existe empate en el número de dimensiones, ni categorías y el Excel para hacer Tablas, gráficos estadísticos. Entre los resultados se tiene que existe el Desempeño directivo se relaciona significativamente con el Gestión Escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019, obteniéndose el valor estadístico Tau b de Kendall de 0,598 y  $p=0,000<0,05$ .

##### **4. PALABRAS CLAVE:**

Desempeño directivo, gestión escolar, comunitaria, institucional, pedagógica, administrativa.

##### **5. ABSTRACT**

The objective of the present investigation is to determine the Directing Performance and the School Management in the educational institutions of the district of San Sebastián-Cusco, 2019. The research methodology was of a basic descriptive type, the research design is non-experimental, correlational, cross-sectional; the population consisted of 40 principals and deputy directors of educational institutions of the district of San Sebastián, the way the data were collected and processed was directly, with a sample population of 40 directors and deputy directors of educational institutions of the district of San Sebastián, applying for both variables, the survey technique and the questionnaire instrument, all the data collected were processed through the statistical program SPSS. v. 23 to test the hypothesis, we used the Tau b statistic of Kendall, because there is a tie in the number of dimensions, nor categories and the Excel to make Tables, statistical graphs. And among the results there is that the Managerial Performance is significantly related to the School Management in the educational institutions of the district of San Sebastian-Cusco, 2017, obtaining the statistical value Tau b of Kendall of 0.598 and  $p = 0.000 < 0.05$ .

## **6. KEYWORDS**

Managerial performance, school management, community, institutional, pedagogical, administrative.

## **7. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad existen diversos conceptos emergentes que permiten plantear una educación de calidad para las instituciones educativas peruanas, en ese contexto surge el desempeño directivo, como la necesidad que exista alguien que asuma la conducción de una institución, esa persona debe inspirar a sus seguidores, movilizar fuerzas de tal manera que las acciones realizadas permitan contribuir al desarrollo de la comunidad educativa. En ese sentido también es necesario que en las instituciones educativas se tenga claridad en el desempeño del directivo y la función que cumple dentro de la organización, para ello es necesario revisar los antecedentes correspondientes Solís, S. (2010), en la tesis La influencia del Liderazgo en la Gestión Escolar, realizada para obtener el grado de Maestro, en la localidad de México, cuya metodología fue que es un estudio de tipo descriptivo y explicativo, no experimental correlacional, cuyas conclusiones fueron: El tipo de

liderazgo que se llega a establecer de una forma general en el CECyt es el burocrático, debido a los resultados del análisis de las gráficas. Es decir, no es un líder dominante, no interviene por iniciativa propia, ni ejerce su autoridad o influencia, deja estas tareas al grupo de trabajo o bien a sus colaboradores. Los resultados que se obtuvieron a través de la aplicación de cuestionarios determinado cada una de las variables dependientes, pusieron de manifiesto que se necesita liderazgo acorde a cada departamento, ya que cada manifiesto que se necesita un liderazgo acorde a cada departamento, ya que cada uno de estos tiene distintos objetivos y actividades en diferentes periodos de tiempo, lo cual hace que no sea pertinente un tipo de liderazgo general para toda la escuela.

Para entender las variables en estudio se tomó en consideración para la primera variable Desempeño Directivo, de acuerdo a (Leithwood, 2009) es la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela. Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. Entre las dimensiones consideradas se tiene gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Y, como segunda variable se asume la Gestión Escolar de lo mencionado por Martínez et al (1995) es la orientación que se brinda a los procesos áulicos, a la serie de relaciones intra y extraescolares, es decir con la comunidad y se caracteriza como una acción permanente de racionalización, aplicación de recursos, para el logro de los objetivos educacionales. Entre las dimensiones consideradas se tiene: pedagógica, organizacional, comunitaria y administrativa.

Revisando la realidad problemática, se sabe que las instituciones educativas del distrito de San Sebastián, es necesario que el director desarrolle acciones que permitan la obtención y asignación de recursos de manera estratégica, situar metas prioritarias a los recursos: personas, medios y tiempo, claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo, lo cual en muchos casos no se realiza generando así inadecuados niveles de planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, además de ineficacia en la evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas, proporcionando formativos y

sumativos feedback a los profesores, poner el foco en la calidad de la enseñanza, en particular, en el aprendizaje, poca coherencia y alineación entre lo que se dice y lo que se hace; por lo tanto la gestión escolar debe promover los compromisos de gestión, uso efectivo del tiempo, manejo de la retención interanual de los estudiantes y una adecuada planificación de las actividades del plan anual de trabajo, todo esto permitirá un adecuado desarrollo de la gestión comunitaria, pedagógica y administrativa en cada una de las instituciones educativas estudiadas.

Por cuya razón se considera importante conocer: ¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño directivo y la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019? Y, como problemas específicos: ¿Cómo es el desempeño del directivo en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019?, ¿Cómo es la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019?, ¿Cómo se relacionan las dimensiones del desempeño directivo y las dimensiones de la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019?

Para ello se ha planteado el objetivo general: Determinar la relación que existe entre el desempeño directivo y la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019. Y, los objetivos específicos son: Determinar cómo es el desempeño del directivo en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019, determinar cómo es la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019. Y, determinar cómo se relacionan las dimensiones del desempeño directivo y las dimensiones de la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019. Y, como hipótesis general: Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019, teniendo como hipótesis específicas: El desempeño del directivo en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019, es adecuado, la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019, es adecuado. Y, las dimensiones del desempeño directivo se relacionan significativamente con

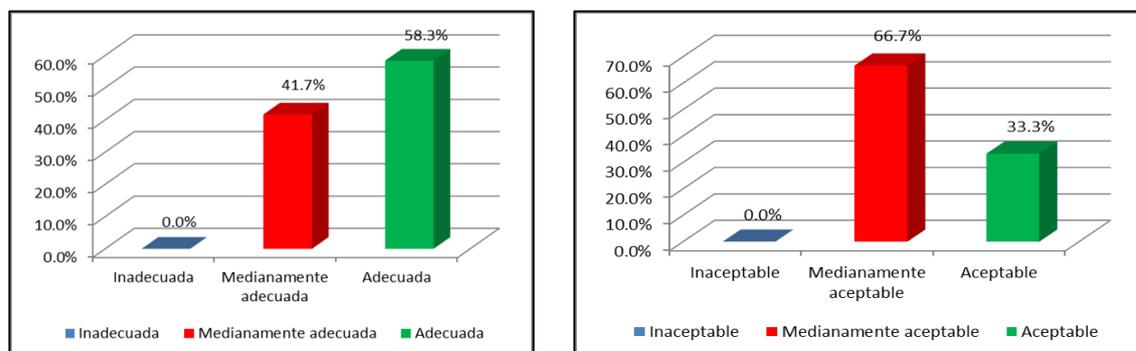
las dimensiones de la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019

## 8. METODOLOGÍA

La metodología de estudio, estuvo basada en el enfoque cuantitativo, de tipo básico descriptivo, el diseño de investigación es no experimental correlacional, de corte transversal; la población estuvo conformada por 40 directores y subdirectores de instituciones educativas del distrito de San Sebastián, la forma cómo fueron recogidos y procesados los datos fue de manera directa, con una muestra población 40 directores y subdirectores de instituciones educativas del distrito de San Sebastián, aplicando para ambas variables, la técnica de la encuesta y el instrumento cuestionario, todos los datos recogidos fueron procesados mediante el programa estadístico SPSS. v. 23 para probar la hipótesis, se utilizó el estadístico Tau b de Kendall, debido a que existe empate en el número de dimensiones, ni categorías y el Excel para hacer Tablas, gráficos estadísticos.

## 9. RESULTADOS

Entre los resultados más resaltantes se presenta los gráficos N° 01 y 02, para las variables Desempeño Directivo y Gestión Escolar:



De acuerdo al gráfico presentado, para la variable desempeño directivo se tiene que el 58,3% perciben que el director realiza una adecuada gestión, determinando oportunamente las acciones a seguir (planificación), el 41,7% mencionan que es medianamente adecuado, es decir aprecian que el director de su institución educativa realiza en algún modo acciones estratégicas para el logro de aprendizajes, dirige acciones que posibilitan ciertos cambios y genera algunos espacios comunes con los docentes con la intención de contribuir al logro de aprendizajes. Y, para la variable Gestión Escolar se demuestra que el 66,7% perciben que el director realiza una adecuada gestión, determinando

oportunamente las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales planteados, contribuyendo a disminuir las necesidades detectadas, implementando cambios que sean necesarios, el 33.3% mencionan que es medianamente adecuado, es decir aprecian que el director de su institución educativa realiza en algún modo acciones estratégicas para el logro de aprendizajes y finalmente ningún docente menciona que el director esté realizando una gestión Escolar inadecuada.

Asimismo de los resultados del estadístico tau b de Kendall, se tiene que:

Variable	Valor tau-b de kendall	Sig. aproximada
Desempeño directivo y gestión escolar	$T_b = 0.598$	$p = 0.000$

Fuente: Elaboración propia (2019).

Considerando los resultados obtenidos por el estadístico Tau-b de Kendall cuyo valor es 0.598 y  $p = 0.000 < 0.05$  se acepta la hipótesis alterna, existiendo entre la desempeño directivo y gestión escolar una asociación significativa.

## 10. DISCUSIÓN

Uno de los principios del PRELAC, plantea que la mayoría de reformas y cambios propuestos por los países reconocen el papel fundamental de los docentes, en ese sentido por muchos años el estado Peruano ha invertido en diversos programas de capacitación docente, en algunos casos positivos y en otros con funestos resultados, debido a que en el aula seguía sucediendo lo mismo bajos resultados académicos en comparación a otros países; es así que después de múltiples intentos en la actualidad se vislumbra ahora un horizonte más claro, donde se pide a los directores que participen comprometidamente en acciones pedagógicas de gestión y orientación para el logro de aprendizajes y no reducir sus funciones a lo meramente administrativo, y por otro lado a los docentes que recuerden y vivencien su rol para lo cual fueron formados profesionalmente, es decir planificar y ejecutar el logro de los aprendizajes de las nuevas generaciones de estudiantes, sumado a esto la participación en hechos de gestión institucional y comunal, y sin dejar de lado su profesionalidad e identidad propia de su función. En ese sentido, se plantea la discusión de resultados de la presente investigación, para la hipótesis general se ha comprobado que la Desempeño directivo se relaciona significativamente con

el Gestión Escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019, de los resultados obtenidos en el Tabla N° 14, se establece que el 41,7% percibe que la Desempeño directivo en su institución educativa es medianamente adecuada lo cual contribuye a que los docentes tengan un desempeño medianamente aceptable, 33,3% de los que manifiestan que la gestión del director es adecuada han logrado desarrollar un desempeño docente aceptable. De estos valores se aprecia que cuanto mayor desarrollo tenga la gestión del director entonces el Gestión Escolar será más adecuado. Y, del valor del estadístico Tau b de Kendall obtenido que fue de 0,598, el cual indica la existencia de una moderada correlación entre ambas variables de estudio y  $p=0,000<0,05$ , se concluye que la variable Desempeño directivo se relaciona significativamente con la variable Gestión Escolar, por lo tanto se prueba la hipótesis general. Coincide con lo señalado por Solís, S. (2010), quien puso de manifiesto que se necesita liderazgo acorde a cada departamento, ya que cada manifiesto que se necesita un liderazgo acorde a cada departamento, ya que cada uno de estos tiene distintos objetivos y actividades en diferentes periodos de tiempo, lo cual hace que no sea pertinente un tipo de liderazgo general para toda la escuela.

## **11. CONCLUSIONES**

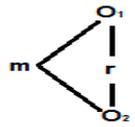
Se concluye que el Desempeño directivo se relaciona significativamente con el Gestión Escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019, obteniéndose el valor estadístico Tau b de Kendall de 0,598 y  $p=0,000<0,05$ . (Tabla N° 14).

## **12. REFERENCIAS**

- Leithwood (2009). Successful school leadership what it is and how it influences pupil learning. Nottingham: Research Report 800.
- Martínez (1995). La gestión escolar como quehacer escolar. México: UPN
- Solís, S. (2010). La influencia del Liderazgo en la Gestión Escolar, realizada para obtener el grado de Maestro, en México.

**ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

**TITULO: Desempeño Directivo y la Gestión Escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2018**

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿Cuál es la relación que existe entre el desempeño directivo y la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es el desempeño del directivo en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019?</li> <li>• ¿Cómo es la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019?</li> </ul>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar la relación que existe entre el desempeño directivo y la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar cómo es el desempeño del directivo en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019.</li> <li>• Determinar cómo es la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019.</li> <li>• Determinar cómo se relacionan las</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> Existe una relación significativa entre el desempeño directivo y la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El desempeño del directivo en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019, es adecuado.</li> <li>• La gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019, es adecuado.</li> <li>• Las dimensiones del desempeño directivo se</li> </ul>	<p><b>VARIABLE DE ESTUDIO 1: Desempeño Directivo</b></p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.</li> <li>• Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</li> </ul> <p><b>VARIABLE DE ESTUDIO 2 : Gestión Escolar</b></p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacional</li> <li>• Pedagógico</li> </ul>	<p><b>TIPO DE ESTUDIO:</b> Descriptivo correlacional</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b> Correlacional</p>  <p><b>POBLACIÓN Y MUESTRA:</b> Población: 40 directores y subdirectores de instituciones educativas del distrito de San Sebastián</p> <p>Muestra: 40 directores y subdirectores de instituciones educativas del distrito de San Sebastián</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo se relacionan las dimensiones del desempeño directivo y las dimensiones de la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019?</li> </ul>	<p>dimensiones del desempeño directivo y las dimensiones de la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019.</p>	<p>relacionan significativamente con las dimensiones de la gestión escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián – Cusco, 2019.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrativo</li> <li>Comunitario</li> </ul>	<p><b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>  Técnica: Encuesta para ambos instrumentos  Instrumento: Cuestionario para Desempeño Directivo y Gestión Escolar</p> <p><b>MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS</b>  Estadísticos descriptivos e inferencial ( Tablas y gráficos estadísticos)  Prueba de hipótesis: Tau B de Kendall</p>
--	---	---	---	---

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLE

**TITULO: Desempeño Directivo y la Gestión Escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019**

Variable de estudio 1	Desempeño Directivo		
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Es la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela.</p> <p>Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. (Leithwood, 2009).</p>	<p>La Desempeño directivo es entendido como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. Esto se asumirá mediante las dimensiones de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p>	<p><b>D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.</b></p> <p>Es lo que lleva a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa. Ministerio de Educación (2013) Manual del buen Desempeño Directivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.</li> <li>• Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</li> <li>• Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</li> </ul>
		<p><b>D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.</b> Comprende las competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes. Ministerio de Educación (2013) Manual del Buen Desempeño Directivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</li> <li>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</li> </ul>
<b>Variable de estudio 2</b>	<b>Gestión Escolar</b>		
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
La gestión escolar como la orientación que se brinda a los procesos áulicos, a la serie de relaciones intra y Extraescolares, es decir con la comunidad y se caracteriza como una acción permanente de racionalización, aplicación de recursos, para el logro de	La gestión escolar, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las	<p><b>D1: PEDAGÓGICA</b></p> <p>Se refiere a las actividades técnico pedagógico, de acompañamiento, monitoreo de una institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muestra dominio curricular</li> <li>Promueve actividades de integración mediante equipos de trabajo.</li> <li>Propone actividades permanentes de actualización pedagógica.</li> <li>Acompaña en el proceso pedagógico docente.</li> <li>Toma decisiones frente a los resultados pedagógicos.</li> </ul>

<p>los objetivos educacionales. Martínez et al (1995).</p>	<p>personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.</p> <p>Entre las dimensiones consideradas se tiene la pedagógica, organizacional, comunitaria y administrativa.</p>	<p>prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados. Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. Aguerro, 1992.</p>	
		<p><b>D2: ORGANIZACIONAL</b> Los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. Aguerro, 1992.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valora los recursos humanos.</li> <li>• Propone reglas de convivencia.</li> <li>• Se Comunica claramente y con confianza</li> <li>• Respeto y cumplimiento de los acuerdos adoptados.</li> <li>• Expresa sentimientos y emociones amigables frente a sus colegas.</li> <li>• Ejerce liderazgo democrático.</li> <li>• Práctica docente flexible.</li> <li>• toma decisiones acertadas en la solución de conflictos.</li> </ul>
		<p><b>D3 COMUNITARIA</b> Se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa y toma en cuenta los obstáculos y límites de la comunidad.</li> <li>• Considera y respeta el entorno cultural de la comunidad.</li> <li>• Promueve la participación de los aliados.</li> <li>• Solicita apoyo en la buena marcha de la institución.</li> <li>• Incentiva el Trabajo colaborativo.</li> <li>• Promueve la participación social responsable</li> </ul>

		<p>Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. Aguerro, 1992.</p> <p><b>D4: ADMINISTRATIVA</b>  Se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones. Esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, así como la rendición de cuentas ante la comunidad educativa. Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. Aguerro, 1992.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscaliza los ingresos y egresos de la institución educativa.</li> <li>• Conoce las normas y leyes de la administración educativa.</li> <li>• Coadyuva en la acción el PEI.</li> <li>• Asume responsabilidades de acciones realizadas.</li> <li>• Toma decisiones autónomas en situaciones difíciles.</li> <li>• Muestra flexibilidad para aceptar cambios.</li> <li>• Fomenta la planeación participativa.</li> <li>• Promueve la evaluación para la mejora continua.</li> <li>• Colabora en la fiscalización de la rendición de cuentas.</li> </ul>
--	--	--	--

**ANEXO 3**  
**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE INSTRUMENTO**

**VARIABLE DE ESTUDIO 1: Desempeño Directivo**

Dimensiones	Indicadores	Peso	Nº Ítems	Ítems/Reactivos	INDICADORES DE VALOR
<b>Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>base a los procesos pedagógicos establecidos para el logro de aprendizajes, el ambiente escolar y las características propias de los estudiantes y su contexto.</li> </ul>	13%	2	1) Presenta oportunamente sus documentos de planificación considerando los 09 compromisos de gestión escolar. 2) Realiza reuniones a inicios de año en la IE para diagnosticar y diseñar las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.	Siempre=4 Casi siempre =3 Algunas veces=2 Nunca=1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lidera procesos de participación dentro de un ejercicio democrático que deben realizar los diversos integrantes de la institución, en favor de la generación de los aprendizajes y un ambiente cálido basado en un respeto y la colaboración mutua, además de reconocer la diversidad.</li> </ul>	20%	3	3) Convoca y participa en talleres y reuniones donde participan miembros de la comunidad educativa para la toma de decisiones y desarrollo de acciones para el cumplimiento de las metas de aprendizaje. 4) Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural. 5) Participa en reuniones convocadas por los estudiantes, padres de familia, generando un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, manejando estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos.	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve las condiciones operativas que garanticen los aprendizajes a lograr estos deben ser de calidad en todos los escolares, gestionando con equidad los recursos humanos, y los materiales, el tiempo , además genera provisiones en caso de imprevistos.</li> </ul>	20%	3	<p>6) Gestiona y promueve el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.</p> <p>7) Promueve y participa en el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>8) Apoya y promueve el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos financieros disponibles, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona situaciones evaluativas o de control de la gestión institucional y promueve la rendición de cuentas.</li> </ul>	13%	2	<p>9) Implementa y apoya en las estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.</p> <p>10) Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.</p>	
<b>D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prioriza el trabajo en equipo de los educadores, lidera procesos de colaboración mutua, autoreflexión, colaboración, mejora continua, orientados todo ello a mejorar los logros de aprendizaje.</li> </ul>	13%	2	<p>11) Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.</p> <p>12) Propone e implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidera los procesos pedagógicos en su centro educativo, además brinda acompañamiento ordenado, reflexión crítica de la labor docente, con la intención de alcanzar las metas establecidas para el aprendizaje.</li> </ul>	20%	3	<p>13) Promueve la participación de la institución educativa en eventos académicos, culturales, y otros convocados por la UGEL y otras instituciones mostrando avances en los aprendizajes de los estudiantes, promoviendo la reflexión y el compromiso de los docentes.</p> <p>14) Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.</p> <p>15) Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.</p>	
<b>TOTAL</b>		100%	15		

## 2.1. Ficha de Desempeño Directivo

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>			
<b>NOMBRE DEL DIRECTOR</b>			
<b>NIVEL/MODALIDAD</b>			
<b>UGEL</b>		<b>REGION</b>	

Siempre	3	Algunas veces	2	Nunca	1
---------	---	---------------	---	-------	---

**Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes**

COMPETENCIAS	N°	INDICADORES DE DESEMPEÑO	VALORACIÓN		
			1	2	3
<b>Competencia 1</b> Dirige los procesos de planificación institucional en base a los procesos pedagógicos establecidos para el logro de aprendizajes, el ambiente escolar y las características propias del estudiante y su contexto.	1	Presenta oportunamente sus documentos de planificación considerando los 09 compromisos de gestión escolar.			
	2	Realiza reuniones a inicios de año en la IE para diagnosticar y diseñar las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.			
<b>Competencia 2</b> Lidera procesos de participación dentro de un ejercicio democrático que deben realizar los diversos integrantes de la institución, en favor de la generación de los aprendizajes y un ambiente cálido basado en un respeto y la colaboración mutua, además de reconocer la diversidad.	3	Convoca y participa en talleres y reuniones donde participan miembros de la comunidad educativa para la toma de decisiones y desarrollo de acciones para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.			
	4	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su <del>capital cultural</del> .			
	5	Participa en reuniones convocadas por los estudiantes, padres de familia, generando un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, manejando estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos.			
<b>Competencia 3</b> Promueve las condiciones operativas que garanticen los aprendizajes a lograr estos deben ser de calidad en todos los escolares, gestionando con equidad los recursos humanos, y los materiales, el tiempo, además genera provisiones en caso de imprevistos.	6	Gestiona y promueve el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.			
	7	Promueve y participa en el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.			

	8	Apoya y promueve el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento, material educativo y recursos financieros disponibles, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.			
Competencia 4 Gestiona situaciones evaluativas o de control de la gestión institucional y promueve la rendición de cuentas.	9	Implementa y apoya en las estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.			
	10	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.			
<b>PUNTAJE PARCIAL:</b>					

<b>Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.</b>					
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>N°</b>	<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>	<b>VALORACIÓN</b>		
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Competencia 5 Prioriza el trabajo en equipo de los educadores, lidera procesos de colaboración mutua, autorreflexión, colaboración, mejora continua, orientados todo ello a mejorar los logros de aprendizaje.	11	Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las			
	12	Propone e implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.			
Competencia 6 Lidera los procesos pedagógicos en su centro educativo, además brinda acompañamiento ordenado, reflexión crítica de la labor docente, con la intención de alcanzar las metas establecidas para el aprendizaje.	13	Promueve la participación de la institución educativa en eventos académicos, culturales, y otros convocados por la UGEL y otras instituciones mostrando avances en los aprendizajes de los estudiantes, promoviendo la reflexión y el compromiso de los docentes.			
	14	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.			
	15	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.			
<b>PUNTAJE PARCIAL:</b>					
<b>RESULTADO TOTAL</b>					

Categoría	Puntaje
Siempre	3
Algunas veces	2
Nunca	1

Adaptación: Ficha de Desempeño Directivo del Ministerio de Educación y DRP (2015).

### **MATRIZ DE INSTRUMENTOS DE LA VARIABLE 1: GESTIÓN ESCOLAR**

DIMEN- SIONE	INDICADORES	PESO	Nº DE ÍTEMS	ÍTEMS/ REACTIVOS	CRITERIO DE EVALUACIÓ N
PEDAGÓGICA	• Muestra dominio curricular	25%	10	• El director maneja los documentos curriculares.	1= Totalmente de acuerdo 2=En desacuerdo 3=No estoy seguro 4=De acuerdo 5=Muy de acuerdo
	• Promueve la ejecución de los documentos curriculares.			• Apoya en la elaboración de las Unidades Didácticas.	
	• Propone actividades permanentes de actualización pedagógica.			• El director convoca a jornadas de reflexión	
	• Acompaña en el proceso pedagógico docente.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve cursos de actualización pedagógica en la Institución educativa.</li> <li>• Promueve la participación en el proceso de planificación curricular</li> <li>• Realiza visitas de monitoreo y acompañamiento permanente sobre actividades pedagógicas en aula</li> <li>• Realiza un balance sobre los resultados de las acciones de acompañamiento</li> <li>• Gestiona el uso óptimo del tiempo</li> <li>• Considera las nuevas modalidades de enseñanza en la práctica docente.</li> </ul>	
	• Toma decisiones frente a los resultados pedagógicos.			• Evalúa los logros de aprendizajes pedagógicos obtenidos en las diferentes áreas.	
ORGANIZ	• Valora los recursos humanos.		10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los PPF. para generar compromisos.</li> <li>• Valora el potencial profesional de los docentes.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone reglas de convivencia.</li> <li>• Se Comunica claramente y con confianza</li> <li>• Respeta y cumplimiento de los acuerdos adoptados.</li> <li>• Expresa sentimientos y emociones amigables frente a sus colegas.</li> <li>• Ejerce liderazgo directivo.</li> <li>• Práctica docente flexible.</li> <li>• toma decisiones acertadas en la solución de conflictos</li> </ul>	25%		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valora la potencialidad de las capacidades del alumnado.</li> <li>• Valora el apoyo incondicional de los padres de familia.</li> <li>• Establece el reglamento Interno para la labor educativa.</li> <li>• Muestra confianza al comunicarse con los docentes.</li> <li>• Considera y valora las sugerencias que se plantea en las reuniones.</li> <li>• El director y/o jerárquicos tienen actitudes amigables y muestran señales de confianza.</li> <li>• Lidera al grupo en el cumplimiento de sus actividades.</li> <li>• El director y/o jerárquicos autorregulan sus emociones en sus relaciones interpersonales,</li> <li>• Participa con alternativas de solución frente a conflictos surgidos en la organización.</li> </ul>	1= Totalmente de acuerdo 2=En desacuerdo 3=No estoy seguro 4=De acuerdo 5=Muy de acuerdo
<b>COMUNITARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa y toma en cuenta los obstáculos y límites de la comunidad.</li> <li>• Considera y respeta el entorno cultural de la comunidad.</li> <li>• Promueve la participación de los aliados.</li> <li>• Solicita apoyo en la buena marcha de la institución.</li> <li>• Incentiva el Trabajo colaborativo.</li> <li>• Promueve la participación social responsable</li> </ul>	25%	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucra los problemas de la comunidad para el trabajo Educativo.</li> <li>• Toma en cuenta las actividades socioculturales de la comunidad en el calendario escolar</li> <li>• Gestiona actividades en las que interviene el puesto de salud.</li> <li>• Gestiona actividades en las que interviene el municipio.</li> <li>• Gestiona actividades en las que interviene el puesto policial para acciones cívicas.</li> <li>• Participa en la gestión de recursos de bienes muebles e inmuebles para el beneficio de la Institución</li> <li>• Le gusta prestar ayuda frente a los trabajos en equipo</li> <li>• En actividades sociales, el director participa responsablemente</li> </ul>	1= Totalmente de acuerdo 2=En desacuerdo 3=No estoy seguro 4=De acuerdo 5=Muy de acuerdo

<b>ADMINISTRATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fiscaliza los ingresos y egresos de la institución educativa.</li> </ul>	25%	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene el manejo adecuado del libro de caja (ingresos y egresos económicos de la Institución educativa).</li> </ul>	1= Totalmente de acuerdo 2=En desacuerdo 3=No estoy seguro 4=De acuerdo 5=Muy de acuerdo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conoce las normas y leyes de la administración educativa.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializa con sus colegas las normas y leyes administrativas.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Coadyuva en la acción el PEI.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa activamente en la elaboración, monitoreo y evaluación del PEI</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Asume responsabilidades de acciones realizadas.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asume responsabilidades en los trabajos en equipo y apoya en los otros para la consolidación de logros</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Toma decisiones autónomas en situaciones difíciles.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuándo se suscita un caso de rompimiento de relaciones o alguna situación difícil, el director soluciona de manera adecuada.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Muestra flexibilidad para aceptar cambios.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta en el proceso de aprendizajes que se debe de lograr</li> <li>• Acepta ideas innovadoras de los docentes, para un cambio de la Institución Educativa</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fomenta la planeación participativa.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convoca a sus colegas, para tomar acciones de planificación, ejecución y evaluación pedagógica</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Promueve la evaluación para la mejora continua.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convoca permanentemente a reuniones, para evaluar las actividades realizadas.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Colabora en la fiscalización de la rendición de cuentas.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convoca oportunamente a reuniones, para tomar decisiones para una mejora.</li> <li>• Controla los ingresos y egresos.</li> </ul>	
<b>TOTAL</b>	100%	40			

2.2. FICHA ENCUESTA SOBRE GESTIÓN ESCOLAR

**CUESTIONARIO DE ESCALA VALORATIVA SOBRE LA GESTIÓN ESCOLAR**

**INSTRUCCIONES:**

Estimado(a) COLEGA, la presente encuesta es parte de una investigación, se le solicita responder marcando cada pregunta con una "X", en la Tabla de la derecha, eligiendo la opción que más se acerque a su percepción, considerando la escala del 1 al 5.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
01	El director maneja los documentos curriculares.					
02	Apoya en la elaboración de las Unidades Didácticas.					
03	El director convoca a jornadas de reflexión					
04	Promueve cursos de actualización pedagógica en la Institución educativa.					
05	Promueve la participación en el proceso de planificación curricular					
06	Realiza visitas de monitoreo y acompañamiento permanente sobre actividades pedagógicas en aula.					
07	Realiza un balance sobre los resultados de las acciones de acompañamiento.					
08	Gestiona el uso óptimo del tiempo					
09	Considera las nuevas modalidades de enseñanza en la práctica docente.					
10	Evalúa los logros de aprendizajes pedagógicos obtenidos en las diferentes áreas.					
11	Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los PPF. Para generar compromisos.					
12	Valora el potencial profesional de los docentes.					
13	Valora la potencialidad de las capacidades del alumnado.					
14	Valora el apoyo incondicional de los padres de familia.					
15	Establece el reglamento interno para la labor Educativa.					
16	Muestra confianza al comunicarse con los docentes.					
17	Considera y valora las sugerencias que se plantea en las reuniones.					
18	El director y/o jerárquicos Tienen actitudes amigables y muestran señales de confianza.					
19	Lidera al grupo en el cumplimiento de sus actividades.					
20	El director y/o jerárquicos autorregulan sus emociones en sus relaciones interpersonales.					
21	Participa con alternativas de solución frente a conflictos surgidos en la organización.					
22	Involucra los problemas de la comunidad para el trabajo Educativo.					

23	Toma en cuenta las actividades socioculturales de la comunidad en el calendario escolar.					
24	Gestiona actividades en las que interviene el puesto de salud.					
25	Gestiona actividades en las que interviene el municipio.					
26	Gestiona actividades en las que interviene el puesto policial.					
27	Participa en la gestión de recursos de bienes muebles e inmuebles para el beneficio de la Institución					
28	Le gusta prestar ayuda frente a los trabajos en equipo					
29	En actividades sociales, el director participa responsablemente					
30	Se pone en uso los libros de ingresos y egresos económicos de la Institución educativa					
31	Socializa con sus colegas las normas y leyes administrativas.					
32	Participa activamente en la elaboración, monitoreo y evaluación del PEI					
33	Asume responsabilidades en los trabajos en equipo y apoya en los otros para la consolidación de logros					
34	Cuándo se suscita un caso de rompimiento de relaciones o alguna situación difícil, el director toma medidas urgentes					
35	Orienta en el proceso de aprendizajes que se debe de lograr					
36	Acepta ideas innovadoras de los docentes, para un cambio de la Institución Educativa					
37	Convoca a sus colegas, para tomar acciones de planificación, ejecución y evaluación pedagógica					
38	Convoca permanentemente a reuniones, para evaluar las actividades realizadas.					
39	Convoca oportunamente a reuniones, para tomar decisiones para una mejora.					
40	Controla los ingresos y egresos.					
TOTAL						

## ANEXO 4: Opinión de Expertos



### ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

##### I. DATOS GENERALES

NOMBRES : Mazda Elena Muñoz Corde.

MENCIÓN : Desempeño Directivo y Gestión Escolar en las Instituciones Educativas del Distrito de San Sebastián-Cusco, 2017.

FECHA : 07/09/2017

##### II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

###### 1. FORMA:

Acceptable

###### 2. CONTENIDO:

Acceptable

###### 3. ESTRUCTURA:

Acceptable

##### III. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

Aplicable-Ninguna

##### IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse

RA  
Firma  
Mg. o Dr. Reynaldo Vayas Q.  
DNI : 77985292  
N° de Celular 98460823



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**I. DATOS GENERALES**

NOMBRES : Mazda Elena Muñoz Conde.

MENCIÓN : Desarrollo Directivo y Gestión Escolar en las Instituciones

FECHA : Educativas del Distrito de San Sebastián-Cusco, 2017.

09/09/2017

**II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:**

**1. FORMA:**

Acceptable

**2. CONTENIDO:**

Acceptable

**3. ESTRUCTURA:**

Acceptable

**III. APORTE Y/O SUGERENCIAS:**

Aplicable-Ninguna

**IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación

Debe corregirse

Firma

Mg. o Dr.: Dr. Waldo Campaña Morco

DNI: 23933823

Teléfono: 984648727

## ANEXO 5: Consolidado de la Opinión



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

DOCTORADO EN EDUCACIÓN

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**I. DATOS GENERALES**

1.1 TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: **“Desempeño Directivo y la Gestión Escolar en las instituciones educativas del Distrito de San Sebastián – Cusco, 2017”**

1.2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: **“CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS SOBRE DESEMPEÑO DIRECTIVO Y GESTIÓN ESCOLAR”**

1.3 INVESTIGADORA: Mg. Muñoz Conde Magda Elena.

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno
1. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.			X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.			X
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			X
4. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.			X
5. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación.			X
6. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.		X	
7. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.			X
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables			X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.			X
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado		X	

**I. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:**

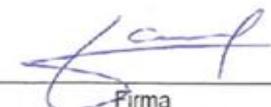
.....  
 .....  
 .....

**II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación

Debe corregirse

Cusco, Setiembre del 2017

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma  
 Mg. o Dr.: Dr. Waldo Campana Morro  
 DNI: 23933922  
 Teléfono: 984648727



# ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

1.1 TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: “Desempeño Directivo y la Gestión Escolar en las institución educativas del Distrito de San Sebastián – Cusco, 2017”

1.2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: “CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS SOBRE DESEMPEÑO DIRECTIVO Y GESTION ESCOLAR”

1.3 INVESTIGADORA: Mg. Muñoz Conde Magda Elena.

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno
1. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.			X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.			X
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			X
4. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.			X
5. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación.			X
6. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.		X	
7. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.			X
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables			X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.			X
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado		X	

### I. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:

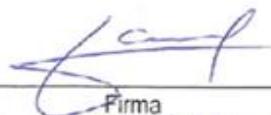
.....  
 .....  
 .....

### II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse

Cusco, Setiembre del 2017

  
 Firma  
 Mg. o Dr. Dr. Waldo Campana Morro  
 DNI: 23933923  
 Teléfono: 984648727



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

I. DATOS GENERALES

1.1 TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: **Desempeño Directivo y la Gestión Escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019**

1.2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: ..... *Cuestionario* .....

1.3 INVESTIGADORA: Muñoz Conde Magda Elena.

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno
1. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.			X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.			X
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			X
4. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.			X
5. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación.			X
6. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.			X
7. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.			X
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables			X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.			X
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado			X

I. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

.....  
..... *Ninguna D.K.* .....

II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse

Cusco, noviembre del 2018

  
Firma  
Mg. o Dr. *Juan Enriquez Romero*  
DNI: *23865532*



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

NOMBRES : MUÑOZ CONDE MAGDA ELENA

MENCIÓN : Dr. Administración de la Educación

FECHA : Noviembre del 2012

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA:

Adecuada

2. CONTENIDO:

Adecuada

3. ESTRUCTURA:

Bien estructurada

III. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

Ninguna

IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse

  
Firma  
Mg. o Dr. Hugo Enrique Romero  
DNI : 23263530  
N° de Celular 921907580



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

I. DATOS GENERALES

1.1 TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: **Desempeño Directivo y la Gestión Escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019**

1.2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: ..... *Questionario* .....

1.3 INVESTIGADORA: Muñoz Conde Magda Elena.

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno
1. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.			X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.			X
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			X
4. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.			X
5. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación.			X
6. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.		X	
7. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.			X
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables			X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.			X
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado			X

I. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:

..... *Ninguna* .....

.....

.....

II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse

Cusco, noviembre del 2018

*Flavio R. Sanchez Ortiz*  
Firma  
Mg. o Dr. *Flavio R. Sanchez Ortiz*  
DNI: *23803533*



# ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

NOMBRES : MUÑOZ CONDE MAGDA ELENA  
Mención : Adm. Educación  
FECHA :

### II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

#### 1. FORMA:

Procede

#### 2. CONTENIDO:

Procede

#### 3. ESTRUCTURA:

Procede

### III. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

Ninguna

### IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse

[Firma]  
Firma  
Mg. o Dr. Flavio R. Sánchez Ortiz  
DNI : 23803533  
N° de Celular 984614563



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

1.1 TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: **Desempeño Directivo y la Gestión Escolar en las instituciones educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2019**

1.2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: ..... *Cuestionario* .....

1.3 INVESTIGADORA: Muñoz Conde Magda Elena.

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno
1.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.			X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.			X
3.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.			X
4.SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.			X
5.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación.			X
6.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.			X
7.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.			X
8.COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables			X
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.			X
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado			X

I. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:

.....  
.....  
.....  
.....

II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse

Cusco, noviembre del 2018

*Paul G. Ag.*  
Firma  
Mg. o Dr. *Paul G. Ag.*  
DNI: *23347989*



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

NOMBRES : MUÑOZ CONDE MAGDA ELENA  
.....  
MENCIÓN : .....  
FECHA : .....

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA:

.....  
..... *Adecuado* .....  
.....

2. CONTENIDO:

.....  
..... *Adecuado* .....  
.....

3. ESTRUCTURA:

.....  
..... *Buen estructura* .....  
.....

III. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:

.....  
..... *Ninguna* .....  
.....

IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación  *80%*  
Debe corregirse

*David Celso*  
Firma  
Mg. o Dr. *David Celso*  
DNI : *27347979*  
N° de Celular *484626276*

## ANEXO 6: Constancias de Aplicación

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

EL QUE SUSCRIBE DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
" VICTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE "  
DEL DISTRITO DE SAN SEBASTIÁN, PROVINCIA CUSCO, DEPARTAMENTO DE  
CUSCO, OTORGA LA PRESENTE:

### CONSTANCIA

Que la Mg. Magda Elena Muñoz Conde, identificada con DNI N° 23989028 ha aplicado las encuestas para recoger información a los Directivos, Coordinadores Académicos de los diferentes Niveles de la Institución Educativa en mención, con la finalidad de obtener información para la investigación:

#### **"Desempeño Directivo y la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2017"**

Se le expide la presente constancia a solicitud de la parte interesada, para los fines que estime por conveniente.

Cusco, diciembre del 2017.



"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

EL QUE SUSCRIBE DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
" VICTOR RAÚL HAYA DE LA TORRE "

DEL DISTRITO DE SAN SEBASTIÁN, PROVINCIA CUSCO, DEPARTAMENTO DE  
CUSCO, OTORGA LA PRESENTE:

## CONSTANCIA

Que la Mg. Magda Elena Muñoz Conde, identificada con DNI N° 23989028 ha aplicado las encuestas para recoger información a los Directivos, Coordinadores Académicos de los diferentes Niveles de la Institución Educativa en mención, con la finalidad de obtener información para la investigación:

**"Desempeño Directivo y la Gestión Escolar en las Instituciones  
Educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2017"**

Se le expide la presente constancia a solicitud de la parte interesada, para los fines que estime por conveniente.

Cusco, diciembre del 2017.



"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

EL QUE SUSCRIBE DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
" Diego Quispe Tito - San Sebastián Cusco  
DEL DISTRITO DE SAN SEBASTIÁN, PROVINCIA CUSCO, DEPARTAMENTO DE  
CUSCO, OTORGA LA PRESENTE:

## CONSTANCIA

Que la Mg. Magda Elena Muñoz Conde, identificada con DNI N° 23989028 ha aplicado las encuestas para recoger información a los Directivos, Coordinadores Académicos de los diferentes Niveles de la Institución Educativa en mención, con la finalidad de obtener información para la investigación:

**"Desempeño Directivo y la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2017"**

Se le expide la presente constancia a solicitud de la parte interesada, para los fines que estime por conveniente.

Cusco, diciembre del 2017.





**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

"Año del buen servicio al ciudadano"

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

EL QUE SUSCRIBE DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
"SANTA ROSA REVOLUCIONARIA"  
DEL DISTRITO DE SAN SEBASTIÁN, PROVINCIA CUSCO, DEPARTAMENTO DE  
CUSCO, OTORGA LA PRESENTE:

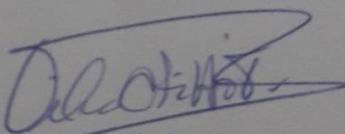
## CONSTANCIA

Que la Mg. Magda Elena Muñoz Conde, identificada con DNI N° 23989028 ha aplicado la encuestas para recoger información a los Directivos, Coordinadores Académicos de los diferentes Niveles de la Institución Educativa en mención, con la finalidad de obtener información para la investigación:

**"Desempeño Directivo y la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2017"**

Se le expide la presente constancia a solicitud de la parte interesada, para los fines que estime por conveniente.

Cusco, diciembre del 2017.

  
Yvanna Castillo Tossi  
Directora General

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

EL QUE SUSCRIBE DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
" I.E. Bolivariano "

DEL DISTRITO DE SAN SEBASTIÁN, PROVINCIA CUSCO, DEPARTAMENTO DE  
CUSCO, OTORGA LA PRESENTE:

## CONSTANCIA

Que la Mg. Magda Elena Muñoz Conde, identificada con DNI N° 23989028 ha aplicado las encuestas para recoger información a los Directivos, Coordinadores Académicos de los diferentes Niveles de la Institución Educativa en mención, con la finalidad de obtener información para la investigación:

**"Desempeño Directivo y la Gestión Escolar en las Instituciones Educativas del distrito de San Sebastián-Cusco, 2017"**

Se le expide la presente constancia a solicitud de la parte interesada, para los fines que estime por conveniente.

Cusco, diciembre del 2017.



I.E. N° 50926 - SAN ANTONIO - BOLIVARIANO  
CUSCO

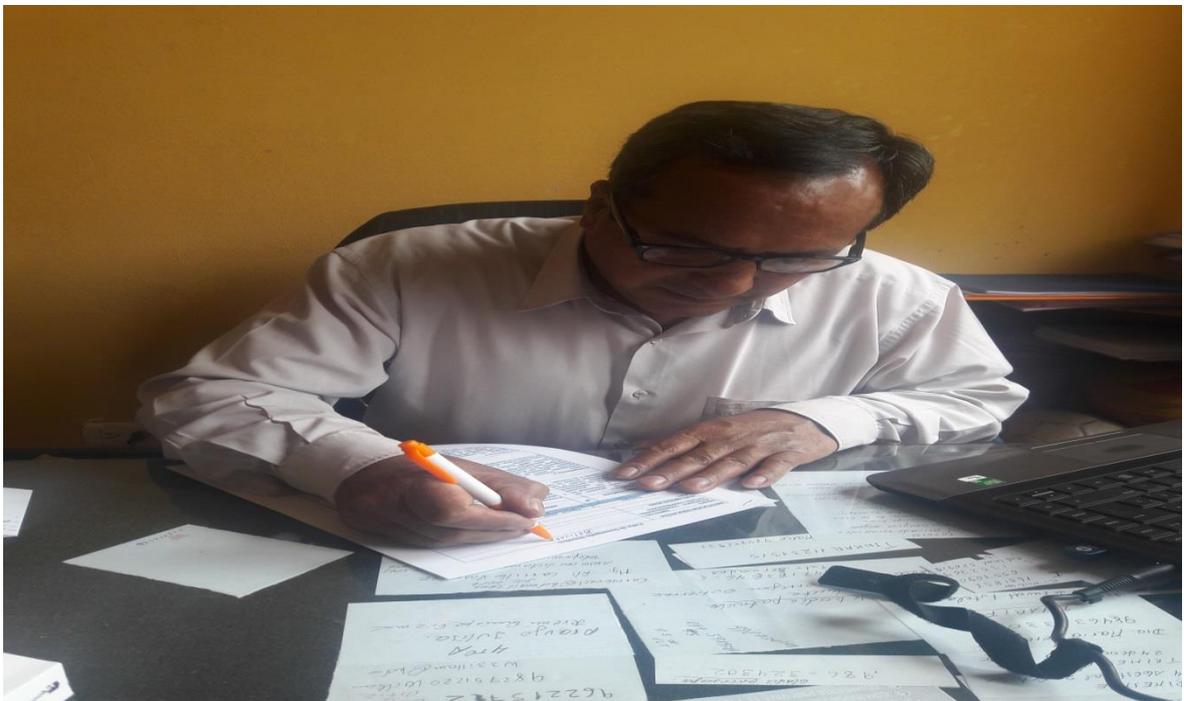
*[Handwritten Signature]*  
Prof. Martín Meza Mariscal  
DIRECTOR

**ANEXO 5: FOTOGRAFÍAS DE DIRECTORES LLENANDO LA ENCUESTA, DE LAS DIFERENTES INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE SAN SEBASTIÁN-CUSCO.**

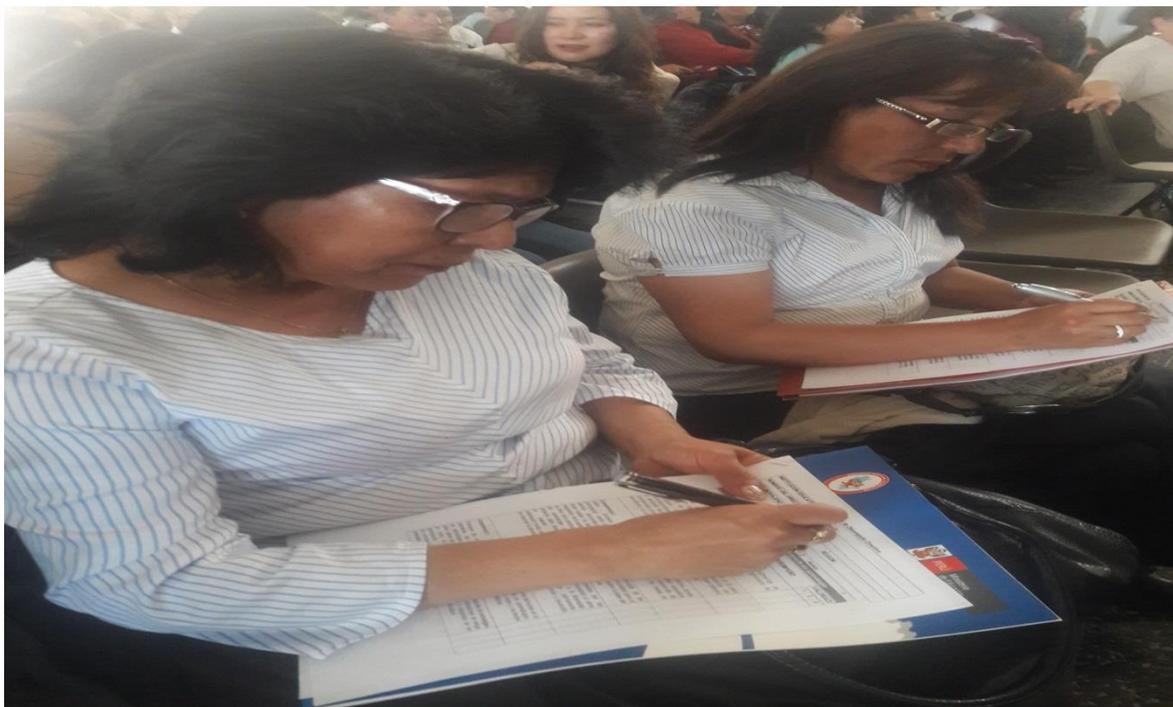
**I.E. BOLIVARIANO-DIRECTOR**



**I.E. BOLIVARIANO SUB DIRECTOR SECUNDARIA**



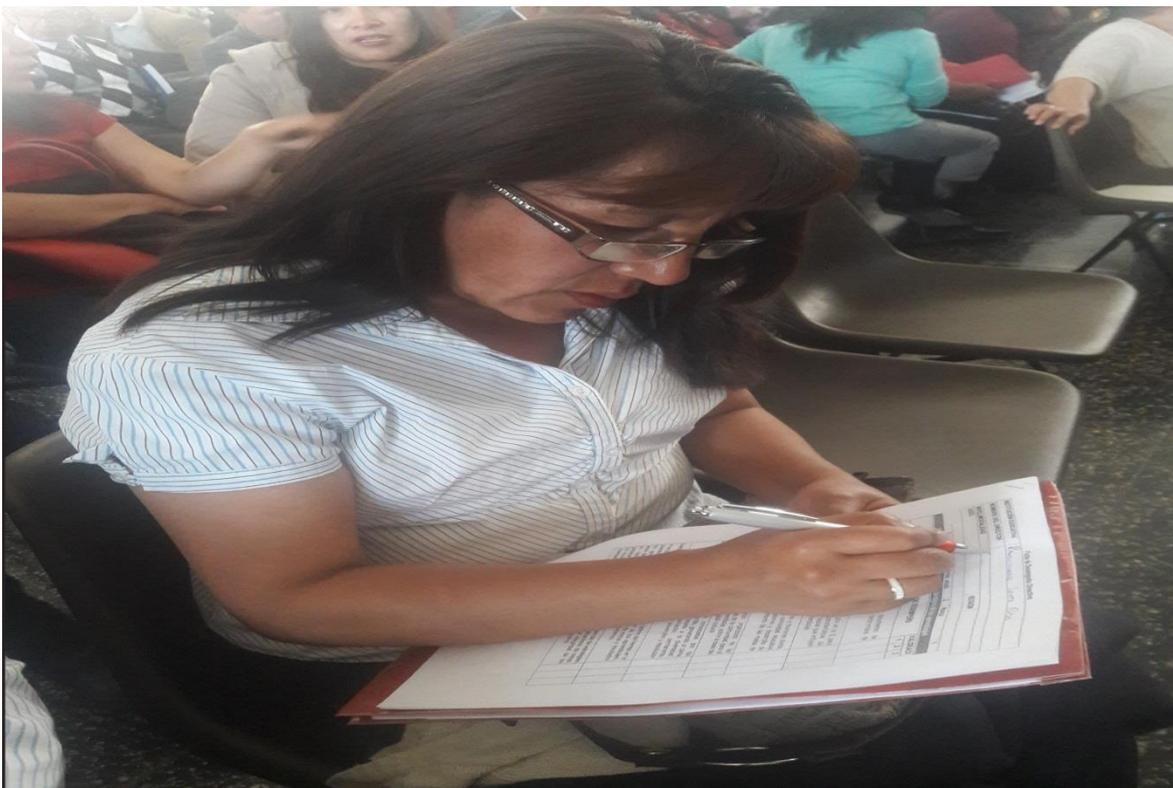
I.E SANTA ROSA REVOLUCIONARIA- DIRECTORA



I.E. JOSE RAÚL HAYA DE LA TORRE



**I.E. SANTA ROSA REVOLUCIONARA- SUB DIRECTORA NIVEL PRIMARIO**



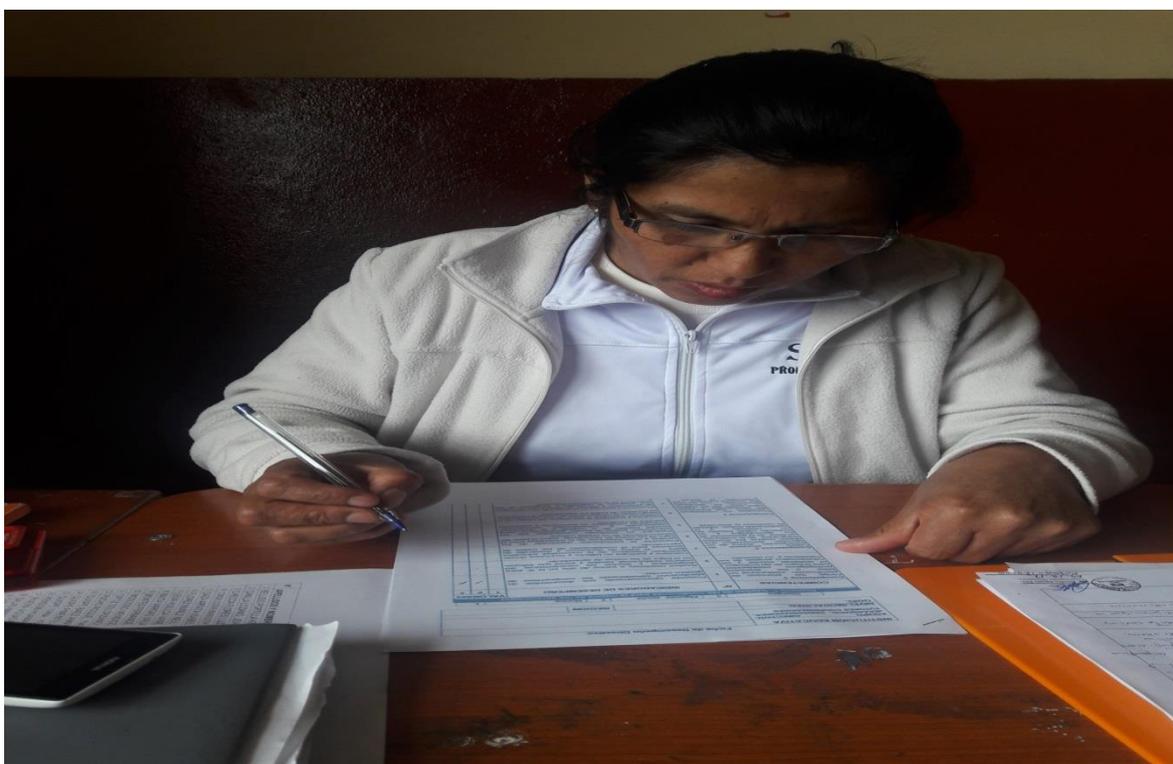
**I.E. SANTA ROSA REVOLUCIONARIA SUB DIRECTORA NIVEL INICIAL**



**I.E. DIEGO QUISPE TITO SUB DIRECTORA PRIMARIA**



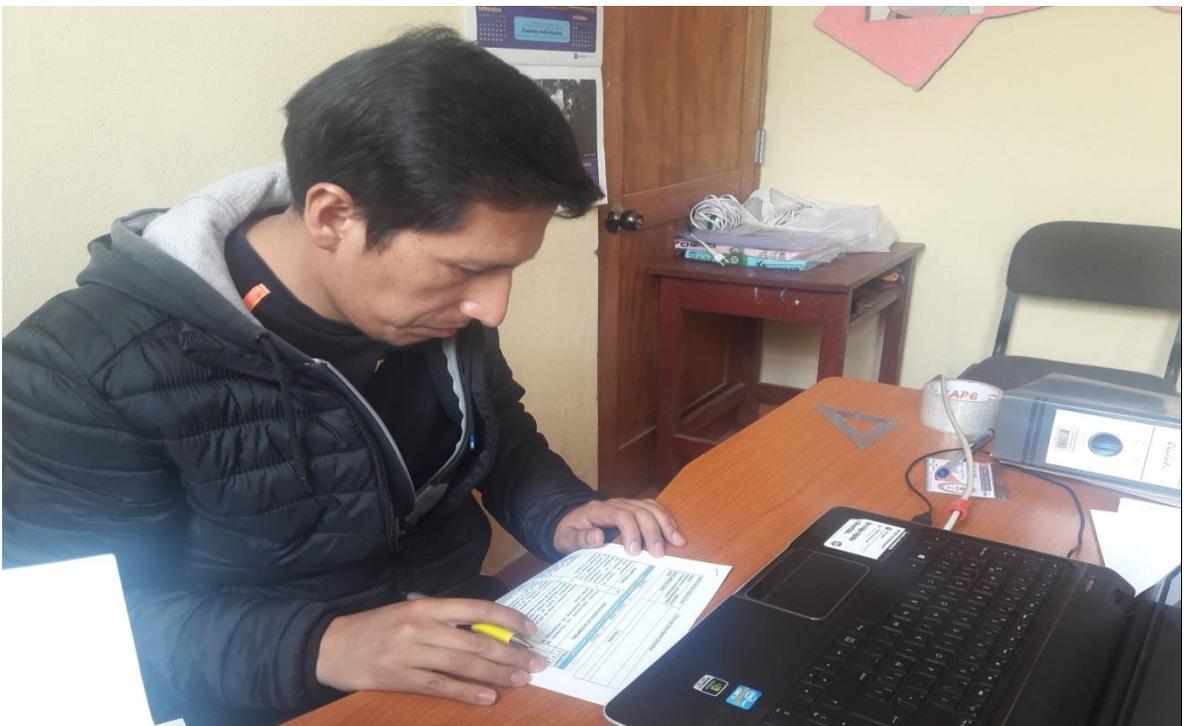
**SUB DIRECTORA NIVEL INICIAL**



**I.E. DIEGO QUISPE TITO- DIRECTOR**



**I.E. FERNANDO TUPAC - DIRECTOR**



**I.E. BOLIVARIANO SUD DIRECTORA NIVEL INICIAL**



**DIRECTIVOS QUE APOYARON PARA LA INVESTIGACIÓN DE LA I.E. BOLIVARIANO.**



## Descripción del instrumento

Ficha de cotejo 1: instrumento aplicado por el investigador para recoger los datos sobre la variable 1: **DESEMPEÑO DIRECTIVO** en una muestra de sentencias civiles por medio de una serie de indicadores pre diseñados, sin modificar el entorno ni controlar el proceso que está investigando. El instrumento consta de un listado de 15 indicadores, de tipo cerrado, es decir con respuestas SI y NO respecto a las dimensiones I: Resoluciones Judiciales con 06 ítems y II: Parámetros para una debida motivación de resoluciones judiciales con 09 ítems.

### Ficha técnica de la lista de cotejo de

## DESEMPEÑO DIRECTIVO

<b>NOMBRE</b>	<b>Motivación de resoluciones judiciales</b>
Autor	Fernando Ulises Salinas Valverde
Año de edición	2014
Validación	
Administración	Individual
Tiempo de duración	45 a 60 Minutos
Objetivo	Medir los parámetros que utilizan los
Campo de aplicación	
Tipo de ítems	Cerrado
Numero de ítems	15
Áreas de la lista de cotejo	II: Parámetros para una debida motivación de resoluciones
Índice de valoración	
Proceso de resultados	Sistemático, después de la aplicación de la propuesta de instrumento
Fecha de aplicación	

Para la medición de la variable Nivel Motivación es:

<b>Escala</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Descripción</b>
Alta	12 - 15	Motivación Alta de la resolución expedida
Mediana	7 - 11	Motivación Mediana de la resolución expedida
Baja	0 – 6	Motivación Baja de la resolución expedida

## Descripción del instrumento

Ficha de cotejo 1: instrumento aplicado por el investigador para recoger los datos sobre la variable 2: GESTIÓN ESCOLAR en una muestra de sentencias civiles por medio de una serie de indicadores pre diseñados, sin modificar el entorno ni controlar el proceso que está investigando. El instrumento consta de un listado de 15 indicadores, de tipo cerrado, es decir con respuestas SI y NO respecto a las dimensiones I: Resoluciones Judiciales con 06 ítems y II: Parámetros para una debida motivación de resoluciones judiciales con 09 ítems.

### Ficha técnica de la lista de cotejo de

### GESTIÓN ESCOLAR

<b>NOMBRE</b>	<b>Motivación de resoluciones judiciales</b>
Autor	Fernando Ulises Salinas Valverde
Año de edición	2014
Validación	
Administración	Individual
Tiempo de duración	45 a 60 Minutos
Objetivo	Medir los parámetros que utilizan los
Campo de aplicación	
Tipo de ítems	Cerrado
Numero de ítems	15
Áreas de la lista de cotejo	II: Parámetros para una debida motivación de resoluciones
Índice de valoración	
Proceso de resultados	Sistemático, después de la aplicación de la propuesta de instrumento
Fecha de aplicación	

Para la medición de la variable Nivel Motivación es:

<b>Escala</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Descripción</b>
Alta	12 - 15	Motivación Alta de la resolución expedida
Mediana	7 - 11	Motivación Mediana de la resolución expedida
Baja	0 – 6	Motivación Baja de la resolución expedida