



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**Gestión directiva, Marco de buen desempeño del directivo y
Compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC,
2020**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTORA:

Mg. Salinas Mariñas, Jacqueline (ORCID: [0000-0002-0033-804X](https://orcid.org/0000-0002-0033-804X))

ASESOR:

Dr. Guizado Oscoco, Felipe (ORCID: [0000-0003-3765-7391](https://orcid.org/0000-0003-3765-7391))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas y del Territorio

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

A mis hijos María Teresa, María Claudia,
Eduardo y Rubí, quienes son la fuente de
mi inspiración y apoyo.

Agradecimiento

Expreso mi más sincero y profundo agradecimiento al doctor Felipe Guizado Oscco, asesor comprometido de investigación y al doctor Alejandro Sabino Menacho Rivera, revisor minucioso, quienes con sus aportes y consejos aportaron a la conclusión de la presente investigación.

La autora.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Resumo	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. MÉTODOGÍA	19
3.1. Tipo y diseño de investigación	19
3.2. Variables y operacionalización	19
3.3. Población, muestra y muestreo, unidad de análisis	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
3.5. Procedimientos	21
3.6. Método de análisis de datos	22
3.7. Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS	23
V. DISCUSIÓN	32
VI. CONCLUSIONES	41
VII. RECOMENDACIONES	42
VIII. PROPUESTA	44
REFERENCIAS	47
ANEXOS	
ANEXO 1. Matriz de consistencia	
ANEXO 2. Matriz de operacionalización de las variables de Investigación	

- ANEXO 3. Instrumentos de investigación
- ANEXO 4. Resultado de validez de los instrumentos de investigación
- ANEXO 5. Validación de los instrumentos
- ANEXO 6. Confiabilidad de los instrumentos
- ANEXO 7. Base de datos de la investigación
- ANEXO 8. Autorización de publicación de la investigación
- ANEXO 9. Resolución de aprobación del proyecto de Investigación
- ANEXO 10. Regularización de Carta de presentación para toma de muestra
- ANEXO 11. Turnitin del informe de investigación
- ANEXO 12. Declaratoria de autenticidad del autor
- ANEXO 13. Grado de relación según coeficiente de correlación
- ANEXO 14. Procedimiento para muestreo probabilístico simple 54
- ANEXO 15. Fichas técnicas de los instrumentos de investigación

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Compromisos de gestión escolar, marco de buen desempeño del directivo y gestión directiva.</i>	23
Tabla 2	<i>Dimensiones del marco de buen desempeño del directivo y gestión directiva</i>	23
Tabla 3	<i>Gestión directiva, marco de buen desempeño del directivo y compromisos de gestión escolar.</i>	24
Tabla 4	<i>Compromisos de gestión escolar y gestión de las condiciones</i>	25
Tabla 5	<i>Compromisos de gestión escolar y orientación pedagógica</i>	25
Tabla 6	<i>Compromisos de gestión escolar y procesos pedagógicos</i>	26
Tabla 7	<i>Compromisos de gestión escolar y cultura escolar</i>	27
Tabla 8	<i>Compromisos de gestión escolar y operatividad y recursos</i>	27
Tabla 9	<i>Correlación entre gestión directiva, marco de buen desempeño del directivo y compromisos de gestión escolar</i>	28
Tabla 10	<i>Correlación entre gestión de las condiciones y compromisos de gestión escolar</i>	29
Tabla 11	<i>Correlación entre orientación pedagógica y compromisos de gestión escolar</i>	30
Tabla 12	<i>Correlación entre procesos pedagógicos y compromisos de gestión escolar</i>	30
Tabla 13	<i>Correlación entre cultura escolar y compromisos de gestión escolar</i>	31
Tabla 14	<i>Correlación entre operatividad y recursos y compromisos de gestión escolar</i>	31

RESUMEN

El objetivo fundamental de la presente investigación fue Determinar la asociación entre la gestión directiva, el marco de buen desempeño del directivo y los compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC, 2020; dentro de un enfoque cuantitativo, se ciñe al diseño no experimental descriptivo-correlacional multivariable. Sus resultados demostraron que existe asociación positiva media

.464 y .368 a un nivel de significancia de .01 entre Compromisos de gestión escolar, el Marco de buen desempeño del directivo y gestión directiva respectivamente. Se concluye que cuando la gestión directiva y el marco de buen desempeño directivo son eficientes, los compromisos de gestión escolar se logran o viceversa; evidenciando correspondencia directa y proporcional entre las variables. Así también cuando la gestión de las condiciones; la orientación y gestión pedagógica; la cultura escolar y la operatividad y recursos son eficientes entonces los compromisos de gestión escolar se logran y viceversa. Otros hallazgos evidencian que la orientación pedagógica directiva efectuando un acompañamiento consecuente fortalece la profesionalidad docente, por consiguiente, cobra gran significación el liderazgo pedagógico como factor trascendental para la mejora escolar y atención a políticas educativas contemporáneas; aunque, existe un gran sector de directivos que necesitan evidenciar eficiente orientación pedagógica.

Palabras clave: Compromisos de gestión escolar, Marco de buen desempeño del directivo, gestión directiva, políticas educativas.

ABSTRACT

The fundamental objective of this research was to determine the association between directive management, the directive's good performance framework and the school management commitments in EBR of the RED 05 DREC, 2020; within a quantitative approach, it sticks to the non-experimental descriptive-correlational multivariate design. Their results showed that there is a mean positive association of .464 and .368 at a significance level of .01 between School management commitments, the Director's Good Performance Framework and directive management respectively. It is concluded that when the directive management and the framework of good directive performance are efficient, the school management commitments are achieved or vice versa; evidencing direct and proportional correspondence between the variables. So also when conditions management; orientation and pedagogical management; the school culture and the operations and resources are efficient so the school management commitments are achieved and vice versa. Other findings show that the directive pedagogical orientation, carrying out a consistent accompaniment strengthens the teaching professionalism, therefore, pedagogical leadership acquires great significance as a transcendental factor for educational improvement and attention to contemporary educational policies, although, there is a large sector of managers who need demonstrate efficient pedagogical orientation.

Keywords: School management commitments, Framework of good executive performance and directive management, educational policies.

RESUMO

O objetivo fundamental desta pesquisa foi determinar a associação entre a gestão diretiva, o quadro de bom desempenho da diretiva e os compromissos de gestão escolar no EBR do RED 05 DREC, 2020; dentro de uma abordagem quantitativa, adere ao desenho multivariado descritivo-correlacional não experimental. Seus resultados mostraram que existe uma associação positiva média .464 e .368 a um nível de significância de .01 entre os Compromissos de Gestão Escolar, a Estrutura de Bom Desempenho do Diretor e a Gestão Executiva, respectivamente. Conclui-se que quando a gestão diretiva e o quadro de bom desempenho diretivo são eficazes, os compromissos da gestão escolar são cumpridos ou vice-versa; mostrando correspondência direta e proporcional entre as variáveis. O mesmo ocorre ao gerenciar as condições; orientação e gestão pedagógica; a cultura escolar e as operações e recursos são eficientes para que os compromissos da gestão escolar sejam cumpridos e vice-versa. Outros achados mostram que a orientação pedagógica diretiva, realizando um acompanhamento consistente, fortalece o profissionalismo docente, portanto, a liderança pedagógica adquire grande significado como fator transcendental para a melhoria escolar e atenção às políticas educacionais contemporâneas; embora exista um grande setor de gestores que precisam demonstrar orientação pedagógica eficiente.

Palavras-chave: Compromissos de gestão escolar, Quadro para o bom desempenho executivo, gestão diretiva, políticas educacionais.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, de acuerdo a UNESCO (2018), el gasto promedio en educación pública el año 2017 fue 4,4% del PBI, cifra que no responde a las necesidades reales, así también, la proporción de ayuda del Banco Mundial para la educación básica de países en vías de desarrollo se redujo del 36% del 2002 al 22% para el 2016, poniendo en serio riesgo el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (ODS 4) al 2030 que garantice una educación inclusiva y equitativa de calidad; evidenciándose que solo el 69% de las escuelas dispone de agua potable, el 66% de saneamiento y el 53% de higiene básica, escasez de maestros calificados de escuelas primarias y sólo el 17% de los docentes reciben formación continua recomendada por la UNESCO. Por otro lado, en el Grupo 20 (G20) la tasa neta de matrícula conforme a Eurostat (2018), es de 89.3% en educación primaria, en tanto que, en Unión Europea (UE-28) esta tasa es de 91.8%. El gasto público en educación en el G20 estaba entre el 5% y 6% del PBI al 2014, el promedio de estudiantes por aula es de 15 por docente al 2017 y respecto al logro educativo un 80% terminaron educación secundaria en la UE.

En las dos últimas décadas de acuerdo a Pont (2017), en países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), se fueron implementando reformas educativas respecto a la gestión directiva, aunque estas reformas denominadas de liderazgo escolar están asociadas a la política, influenciadas por resultados de investigaciones de organizaciones internacionales; son limitadas porque no se relacionan con otras estrategias educativas ni responden a un contexto determinado por la gobernanza de los sistemas. Al respecto, si bien las esferas más altas son las encargadas de emitir políticas educativas, son los directores quienes tienen la responsabilidad de llevarlas a la práctica (Donoso-Díaz y Benavides Moreno, 2018), haciéndolos responsables del éxito o fracaso de éstas. Sin embargo, existen características no favorables en los directivos de la OECD, como, la población reducida de dichos profesionales; prácticas tradicionales-burocráticas; grandes responsabilidades del cargo; excesiva carga laboral (Serrano, y Martín-Cuadrado, 2017); el promedio de edad es de 51 años (considerada profesión que envejece); baja representación de la mujer en el cargo; así como remuneraciones y condiciones de trabajo inadecuadas (Pont,2017). Cuyas características son muy similares en el resto del

mundo.

Las políticas educativas en el Perú, vienen implementándose con muchas limitaciones, como, la inversión en educación de PBI 3,5, lo cual, de acuerdo a Ñopo (2018) responde al crecimiento económico del país más no a una apuesta por la educación. Los Compromisos de Gestión Escolar de alguna manera recogen los indicadores del ODS 4, de lo cual, es responsabilidad del director rendir cuentas, tarea muy complicada en base a reportes del Ministerio de Educación, Sistema Integrado de Información SIDI (s.f), la suficiencia de materiales en educación primaria apenas es de 39.5%, un 31% de I.E. reportan casos de violencia escolar, 30.6% de directivos conocen los protocolos de atención a la violencia escolar, 34.7% de las I.E. cuentan con el registro de Incidencias y solo un 10.1% de I.E. cuentan con un tópico. INEI (s.f) alcanza resultados de matrícula al 2018; 96.4% para inicial, 85.2% para primaria, un 5.6% de población analfabeta, sólo un 44.2% termina la secundaria y un 20.7% primaria. Respecto al logro escolar, la ODS-INEI (2018) refiere que un 44.3% de estudiantes de 4° y 34.8% de 2° de primaria se encuentran en nivel suficiente en comprensión lectora y en matemática 34.1% y 30.7% respectivamente. Concerniente a formación continua, sólo un 56.7% de los docentes de educación inicial recibieron la mínima formación pedagógica, en primaria el 56.8% de 2° y 4° grado y en secundaria el 61.8% de 2° y 5° grados. Accedieron al Programa Presupuestal de Logros de aprendizaje 16% y 13.5% de docentes de inicial y primaria respectivamente.

El Ministerio de Educación (2014) (MINEDU) alcanza el Marco de buen desempeño del directivo (MBDDir), como instrumento por excelencia que direcciona la práctica directiva para el logro de los Compromisos de Gestión Escolar, pretendiendo pasar de una actividad meramente administrativa a una gestión de liderazgo pedagógico bajo un enfoque por resultados. Sin embargo, la gestión directiva burocrática implantada por décadas, dificulta esta transición, poniendo en riesgo el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar; al respecto Erdao (2017) manifiesta que las presiones burocráticas en el rendimiento crean resistencia a la política sobre la rendición de cuentas. Dicho contexto pone de manifiesto la necesidad de estudiar la problemática expuesta con la finalidad de

conocer los factores que contribuyen al logro de metas institucionales, cabe la necesidad de conocer ¿Qué asociación existe entre la gestión directiva, el marco de buen desempeño del directivo y los compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC 2020?

La presente investigación asumió una justificación práctica ya que permite al directivo mejorar su gestión en base a la identificación de los factores que impiden la concreción de los compromisos de gestión escolar y cómo las políticas educativas deben realizar reajustes que respondan a necesidades reales. Así también, una justificación científica de aporte al acervo teórico ya que el estudio presenta una serie de teorías que fundamentan la gestión directiva escolar y las normativas que lo rigen. Se constituye en un aporte social que trasciende la escuela para comunicar nuevas orientaciones a la sociedad. Presenta una justificación metodológica ya que el estudio se ciñe a un desarrollo a través del método científico por tanto dichos resultados son verificables y se pueden generalizar a poblaciones similares. Se puede asumir una relevancia pedagógica, ya que como resultado de la investigación se contribuye con una herramienta de gestión, que permita al directivo fortalecer su plana docente.

Se plantea como objetivo general: Determinar la asociación entre la gestión directiva , el marco de buen desempeño del directivo y los compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC, 2020; y como objetivos específicos: Determinar la asociación entre la gestión de las condiciones y los compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC, 2020; determinar la asociación entre la orientación pedagógica y los compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC, 2020; determinar la asociación entre los procesos pedagógicos y los compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC, 2020; determinar la asociación entre cultura escolar y los compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC, 2020; determinar la asociación entre operatividad y recursos y los compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC, 2020. Finalmente, para dar respuesta al problema planteado, se formuló la siguiente hipótesis general: Existe asociación significativa entre la gestión directiva, el marco de buen desempeño del directivo y los compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC 2020.

II. MARCO TEÓRICO

Se realizó una minuciosa revisión de literatura internacional entre las cuales se prioriza a Quintana-Torres (2018), quien efectuó un estudio fenomenológico, usando el análisis documental y semiótico; Teniendo como referente que en Colombia la gestión escolar se constituye en una potente herramienta estatal para insertar políticas públicas dirigidas a asegurar la calidad de la educación. Los maestros y directivos perciben las normas como una carga, muchas veces encontrándose entre el cumplir con el deber asignado y la aceptación de políticas descontextualizadas de la realidad escolar. Los resultados evidencian que el mejoramiento de la calidad educativa está condicionado al reconocimiento real que tienen las instituciones educativas en el entorno sociocultural, por tanto, es un factor determinante la gestión directiva que en su quehacer permite dicho reconocimiento. Así también a Pont (2017) quien en su estudio examinó los factores que influyen en la instauración de reformas para el liderazgo escolar en países de la OECD. Como metodología aplicó la de métodos mixtos, un “modelo estadístico para estimar la probabilidad de adopción de reformas del liderazgo escolar en función de distintos factores” y un estudio comparativo de casos sobre las reformas implementadas en México, Noruega y España. Como muestra se consideró a 33 países de la OECD. Las conclusiones principales versan que no existe prioridad de reformas para el liderazgo escolar, las mismas que son observadas como herramientas necesarias para la institución de nuevas reformas educativas. Como resultado se evidenció que dichas reformas no contribuyen significativamente en la mejora educativa.

Por su parte Ritacco y Amores (2018), en Andalucía (España), estudiaron aspectos directivos que contribuyen a la calidad educativa como el grado de autonomía pedagógica, la asesoría y el rendimiento académico; aunque, es conocido que en España el liderazgo directivo no está ligado al aspecto pedagógico. El estudio de corte cuanti-cualitativo e interpretativo, analizó las potencialidades para abordar un liderazgo pedagógico. Los resultados evidenciaron la no existencia de una gestión directiva para la calidad educativa. En referencia al MBDDir, Bolívar (2019) en su estudio evidenció la falta de identidad del directivo con el cargo que representa debido a su estabilidad inestable y falta de liderazgo

pedagógico. Así mismo, argumenta las razones por las que los mismos directores elaboraron su propio "Marco Español para Buena Dirección escolar" (MEBD) 2016 al 2018. Realiza una mirada comparativa y estructural del MEBD con los marcos de Perú y Chile, analizando cómo dicho MEBD pueda aportar a que la función directiva responda a las necesidades educativas de su contexto, aspirando a configurarse como una referencia estable de regulación interna de la profesión. Contradictoriamente, el MEBD necesita de escenarios estructurales como recursos, autonomía y profesionalización para su éxito como política educativa.

Peña y Parra (2019) realizaron una investigación en Barranquilla, en la cual se valoró las competencias y el liderazgo de los directivos en pro de una transformación del currículo teniendo como soporte la reflexión y el pensamiento crítico en la toma de decisiones. Aplicó un diseño documental y de campo utilizando como técnica de estudio al análisis, la encuesta y la entrevista dentro de la lógica del enfoque empirista. Admitió entre sus hallazgos que la gestión de los directivos responde a las políticas educativas, soslayando estrategias para el direccionamiento de enfoques metodológicos, así como, planes de estudios y proyectos contextuales. Concluyendo en la importancia de delinear lineamientos de acción desde la reflexión curricular que permitan al directivo acercarse a la comunidad educativa. Por otra parte, el directivo escolar para gestionar su escuela debe ser un líder y estar dotado de competencias conceptuales que le permita implementar políticas que respondan a su contexto.

En esa línea Oriola y Cascales (2019) abordaron un estudio en Barcelona, Cataluña. Encontró que predominantemente el liderazgo que se imparte en dichas escuelas es de tipo técnico-educativo; los equipos directivos demandan recursos para desempeñar eficientemente los aspectos administrativos y pedagógicos; así como el desmedido esfuerzo para mejorar la matrícula. Es decir, los directivos lamentablemente desarrollan su labor en medio de la ambigüedad, volatilidad, incertidumbre y complejidad. Contrariamente, las gestiones directivas eficientes son la aspiración de todo sistema educativo en el conocimiento que estas gestiones no sólo viabilizan las interacciones de la escuela, sino que, son factor de gran influencia en los resultados de aprendizaje.

En ese sentido López y López (2019) realizaron una investigación en Carchi-Ecuador. Los hallazgos mostraron que los directivos priorizan el aspecto pedagógico en relación al administrativo y refuerzan el acompañamiento y asesoría en las prácticas de enseñanza-aprendizaje del docente. Es necesario considerar, que para que la gestión de los directores escolares tenga repercusiones positivas en el estudiantado, primeramente, debe tener repercusiones positivas en los docentes que dirige, ya que son éstos últimos los que ejercen una influencia directa en los aprendizajes de sus estudiantes.

Al respecto, Horn y Murillo (2016) realizaron un estudio multinivel; en Chile. Los cuestionarios enfocados bajo dos criterios: de comparabilidad internacional y de contemplar las especificidades chilenas. Los hallazgos indicaron que inciden dos prácticas de los directivos en el compromiso del maestro: 1) establecer dirección y estructurar el establecimiento para facilitar el trabajo; y 2) el apoyo pedagógico de la jefatura técnico-pedagógica.

Así mismo se realizó una minuciosa revisión de literatura nacional entre los cuales destacan a Huamán (2020) quien realizó una investigación en Cajamarca. Los resultados sobre el desempeño directivo revelaron alguna eficiencia del liderazgo, organización, trabajo en equipo, ejecución, participación de la comunidad, seguimiento-evaluación y gestión, lo cual se vincula con los bajos logros de los estudiantes. Determinándose que, el desempeño directivo es una variable clave para transformar un sistema educativo. Presentando algunas objeciones al modelo vigente de evaluación a directivos en cuanto al aspecto intercultural, gestión del conocimiento, gestión por procesos, monitoreo y evaluación. Proponiendo que, el desempeño directivo debe asumirse con transparencia, participación y liderazgo de los actores educativos, para brindar un servicio de calidad priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

Así también a Sardón (2017), quien realizó una investigación en escuelas primarias de Ilave (Puno). Con el propósito de establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar en instituciones primarias de enfoque ambiental. Los resultados evidenciaron correlación positiva moderada entre liderazgo transformacional y la gestión escolar. Concluye que el director genera confianza respeto y admiración. Los directivos se muestran preocupación por la superación de los maestros. Así también en sus decisiones toma en cuenta

la realidad y contexto de la escuela estableciendo comunicación a través de adecuadas relaciones interpersonales. Por consiguiente, la gestión directiva repercute en los compromisos de gestión escolar.

Por su parte Torres (2017), Tarapoto, realizó una investigación con el propósito de establecer la relación de la gestión pedagógica del director con el desempeño docente, concluyendo en que existe relación significativa entre las variables, determinando que, ante una buena gestión pedagógica del directivo escolar, el desempeño del docente también irá en la misma línea. Así mismo la gestión pedagógica directiva se relaciona significativamente con los procesos enseñanza-aprendizaje y las responsabilidades profesionales de la práctica del maestro. En similar dirección Arteaga (2016) realizó una investigación en vitarte. Diseño no experimental transversal y correccional. Los resultados evidenciaron que entre el monitoreo – acompañamiento pedagógico y compromiso de gestión escolar existe correlación positiva significativa $Rho= 0.596$; respecto al coeficiente de correlación de las variables liderazgo pedagógico directivo y compromiso de gestión escolar arrojó -0.081 en tanto que con la variable monitoreo-acompañamiento pedagógico arrojó una correlación de -0.131 . Concluyendo que, entre liderazgo pedagógico directivo, el monitoreo – acompañamiento pedagógico y compromiso de gestión escolar existe Inter-correlación de manera positiva y significativa.

Al respecto, Vásquez (2019) realizó una investigación en I.E. rurales de Huaytará. El estudio de tipo no experimental utilizó un diseño descriptivo correlacional. Los resultados evidenciaron una correlación positiva de $0,730$. Concluyéndose que a mayor nivel de liderazgo directivo le corresponde un mayor nivel de logro de compromisos de gestión escolar, y viceversa. Así mismo, Párraga (2017) realizó un estudio en Lima. La investigación en educación primaria. Aplicó una prueba bajo un modelo de regresión logística ordinal. Cuyos resultados Chi cuadrado 29.895 y p valor 0.000 , explican la dependencia del clima organizacional y liderazgo pedagógico los que influyen en los compromisos de gestión escolar. Respecto a los resultados por niveles, evidenciaron una gestión escolar, un liderazgo pedagógico y clima organizacional de buen nivel. Por su parte Sucari y Quispe (2019) realizaron un estudio en educación secundaria. La investigación concluye que el trabajo en equipo docente influye positivamente en la práctica de

los compromisos de gestión escolar, relación de 0.8, demostrando una influencia positiva considerable. Así también la gestión de conflictos, la resolución de problemas, la comunicación interna, la colaboración y el liderazgo de los docentes se relacionan positivamente con los compromisos de gestión escolar.

En los países de reformas neoliberales, desde la década de los 90, la nueva gestión pública (NGP) se constituye en un aporte de una lógica mercantilista al marco del aparato estatal, para ello, asumiendo formatos multiforme (orientada a resultados, pluralidad de proveedores, flexibilización de la gestión burocrática y aumento de la rendición de cuentas) con el propósito de garantizar la eficacia dentro de la maquinaria estatal (Silva y Richter, 2018). No tardó muchos años para que en el mundo europeo se comenzara a implementar la NGP en las esferas educativas públicas dando lugar a las reformas educativas, para Robertson (2013, citado en Cossio, 2018), esta lógica gerencial que llega a la educación pública puede llamarse gobernanza educativa. Vino acompañado de lineamientos definidos, como otorgar mayores facultades a los padres de familia, evaluaciones nacionales periódicas y una cultura competitiva de rendición de cuentas, donde la figura del director surge con poderes ampliados y como “gestor” del cambio, comienza a “revalorarse” la gestión directiva. Lógica a la cual casi a la par, América Latina y después Perú no fue ajeno, incluyéndolas en sus agendas gubernamentales en respuesta a la globalización neoliberal.

Respecto a las teorías que sustentan la gestión directiva, Bocchio y Lamfri (2013) definen la gestión directiva visto desde sus estrategias, como modelos de aproximación y mediación del poder político en las instituciones educativas. En la misma línea, Nuñez y Díaz (2017) , Miranda y Tábares (2015, citados en Estupiñan-Guamaní, 2017) refieren que la gestión directiva se constituye en un conjunto de procesos que orientan el actuar de los líderes de la administración de las instituciones educativas, así también, se convierte en la posibilidad de transformar y cimentar en la institución educativa, lo cual se fundamenta en las políticas públicas vigentes. En la misma línea Blejmar (2005, citado en Butrón, 2019) acota que la gestión, más que hacer en forma directiva, establece escenarios para el mejor hacer de todos los actores educativos. El Ministerio de Educación Nacional de Colombia, de acuerdo a (Miranda, 2016), considerando su campo de actividad, define la gestión directiva como la orientación estratégica, la cultura de la escuela,

las relaciones y el gobierno escolar, además de los lazos con el entorno. De esta manera, el equipo directivo organizará, ejecutará y evaluará en general la marcha de la institución. Miranda (2016) recoge las apreciaciones de los propios actores educativos para redefinir la gestión directiva como el conjunto de actividades encauzadas hacia el logro de los objetivos y metas de una institución la cual que emerge de la propia administración y se encamina en posibilitar la organización institucional, la misma que el equipo directivo ejecuta interna o de manera externa de la institución; orientando, controlando las actividades curriculares y extracurriculares, gestionando el éxito y la calidad del trabajo pedagógico y las relaciones humanas. La misma autora y sustenta que el campo de acción de la gestión directiva abarca tareas administrativas, financieras, académicas, gestión con la comunidad y convivencia; las que orientan la labor pedagógica y la dirección de toda la vida institucional. Así, desde el enfoque socioformativo, enfoque que tiene la virtud de tener un origen latinoamericano generado por los cambios globales, Butrón (2019) plantea que la gestión directiva se instaura como la forma de guiar la institución educativa generando a su interior procesos como la toma de decisiones, resolución de problemas y convivencia.

En lo que respecta a los enfoques que sustentan el constructo gestión directiva, Asprella, (2015); Ceballos, (2014) refieren en relación a la visión que se tiene de la escuela; una escuela de construcción social mediatizada por factores sociales, culturales, políticos y económicos; se tiene un enfoque socio-crítico con tendencia de su ser, pensar y actuar desde los supuestos de una realidad construida socialmente con compromiso en la acción, impregnada de ética y valores, superando la práctica por la reflexión y explicación. Coordina la construcción de una visión compartida a partir de lo peculiar de su realidad, los discursos, los conflictos y alianzas. Su gestión favorece el debate y la intervención que genere transformación y cambio social. En la cual el directivo es un líder político pedagógico. La convivencia se sostiene en la responsabilidad ética y social. En la misma línea se tiene otro enfoque que está a la vanguardia, de acuerdo a Tobón (2018) es el enfoque de socioformación, propuesta que se aboca en los procesos de aprendizaje, enseñanza, evaluación y supervisión, así como en la gestión de la organización, manejo de los recursos, dirección de la institución educativa, el trabajo con las familias y la relación con la comunidad vinculándolo a lo pedagógico.

Convirtiendo a la gestión directiva en un proceso formativo en sí mismo. Considera a la institución educativa como una formación viva, similar a una persona o equipo, por tanto, se encuentra en continuo desarrollo a partir del aprendizaje. Para la consecución de su cometido prioriza la resolución de problemas con la colaboración de todos los actores.

Por su naturaleza la gestión directiva contemporánea presenta las siguientes características, expresadas por Ceballos (2014): (a) Liderazgo, en la gestión directiva contemporánea se puede observar la evolución de un liderazgo administrativo-burocrático y democrático-transaccional a un liderazgo político-pedagógico y democrático-transformador; (b) Cultura, Así también, transita de un saber aislado y fragmentado a una cultura colaborativa; (c) Formación, ésta evoluciona del perfeccionamiento singular y fuera de la realidad contextual al desarrollo profesional docente e interactivo que responda a necesidades escolares reales; (d) Autonomía de gestión, la misma que evolucionó de la gestión heterónoma; (e) Cambio e innovación, pretendiendo evolucionar de cambios rápidos sin control a cambios planificados, en respuesta a su entorno, que modifiquen el pensamiento y su práctica, por consiguiente, asegure resultados positivos para la mejora sostenida, es decir, cambios que conduzcan a la innovación.

Los modelos de gestión directiva evidencian el pensamiento y la práctica asumida de un conocimiento teórico sobre las instituciones educativas, es decir, caracterizan las acciones, diseños y medidas que toma el sujeto directivo ante las necesidades de la escuela; estas intervenciones se podrían decir que son como la radiografía de la gestión. Asprella (2015) describe tres modelos de gestión directiva: El modelo de gestión directiva desde el enfoque científico-racional, caracteriza una gestión para el statu quo lo cual implica una gestión “real” de explicación racional con procedimientos para una meta visible. Las funciones están determinadas por la norma como indicador de su eficacia, el deber ser, aunque dicha gestión en algún momento puede rediseñar la estructura por considerarla inadecuada. En la presente investigación se denomina modelo de gestión directiva racional. El siguiente modelo de gestión directiva desde el enfoque interpretativo – simbólico incorporada en la cultura organizacional, se caracteriza porque las interpretaciones de las operaciones son eventuales, desarrollando una gestión acordada en

aspectos simbólicos de los miembros. Está atenta a los mitos, ritos y para sostener la escuela procura una imagen de legitimidad, así como consigue la cohesión interna a través de la gestión. En la presente investigación a este modelo se denomina gestión directiva cultural. Finalmente, el modelo de gestión directiva desde el enfoque socio – crítico – micropolítico se caracteriza por una gestión de carácter metodológico, las intervenciones no son predeterminadas sino suposiciones para atender las variables en las instituciones educativas. A partir de la micropolítica los directivos están en capacidad de comprender la problemática de la realidad institucional lo cual implica una gestión para el cambio, para promover la conciencia crítica, reconociendo resistencias y tensiones de intereses en base a la construcción de una nueva hegemonía. En la presente investigación a este modelo de gestión directiva se denomina gestión directiva social.

La Resolución Viceministerial N° 065_2020-MINEDU (Ministerio de Educación, 2020), en concordancia con los modelos de evaluación del desempeño en cargos directivos de instituciones educativas recoge información de tres dimensiones. Dimensión (1): procesos pedagógicos, de acuerdo al Ministerio de Educación (2020) esta dimensión valora las acciones que realiza el directivo para promover y garantizar la planificación curricular, monitoreo y retroalimentación de la labor docente, acciones de acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente y seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes. Dimensión (2): cultura escolar, MINEDU (2020) sostiene que esta dimensión evalúa si el directivo realiza acciones para fortalecer un clima escolar propicio para el aprendizaje de los estudiantes, consolidar una convivencia escolar armoniosa en la institución educativa y promover la participación de la comunidad educativa. Dimensión (3): gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la institución educativa, que para esta investigación se denominará operatividad y recursos, respecto a esta dimensión el MINEDU (2020) valora las acciones del directivo para brindar ambientes seguros y salubres en la institución educativa, gestionar de manera oportuna, asegurar una matrícula sin condicionamientos preservando el derecho a la educación y realizar una gestión transparente de los recursos financieros con que cuenta la institución educativa.

Finalmente, a partir de la teoría revisada, se puede identificar que la gestión directiva dentro de las reformas educativas contemporáneas se constituye en una

herramienta muy importante para las políticas públicas (micropolítica) ya que no es una práctica aislada, más bien, está inserta en un universo cultural construido a través de la historia propia de cada institución en un determinado contexto político. El cual parte de un análisis integral para proporcionar una mirada integral de la institución educativa, destacando los puntos de fortaleza y las dificultades para a partir de dicho conocimiento generar un trabajo colaborativo constante entre los diversos actores educativos, buscando el mejoramiento continuo de las prácticas pedagógicas en concordancia con los retos sociales y el modelo educativo a fin de lograr los aprendizajes fundamentales en sus estudiantes (Tichnor-Wagner, et. Al., g2016). Así mismo, su gestión atañe desde las particularidades de cada institución educativa aportando su propio procedimiento y su propia estrategia de construcción conjunta. Es decir, cada institución educativa encarna una gestión original de transformación permitiendo el desarrollo de todos los actores educativos.

La actual reforma educativa peruana emprendida por el Ministerio de Educación (2014) prioriza la política para “el fortalecimiento de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados” (p. 7), teniendo a las escuelas como la “institución descentralizada por excelencia de nuestro sistema educativo” conforme la Ley 28044 (MINEDU, 2014, p. 10), es por ello que considera de suma importancia reconocer a la dirección escolar como un sistema, es decir un conjunto de subsistemas que conlleven a la consecución de los propósitos planteados por dichas reformas; del cual, el Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDDir) es el componente principal de revaloración del directivo, un ejercicio acertado del liderazgo pedagógico-distribuido y de gestión directiva; en ese contexto el MBDDir se constituye en un instrumento potente, el mismo que está enmarcado en el enfoque por resultados y toma en cuenta las tendencias internacionales a fin de alcanzar la calidad educativa expresada en logros de aprendizaje. En tal sentido el MINEDU (2014) define al Marco de Buen Desempeño del Directivo como “una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación” (p. 28). La misma que, en su condición de herramienta de política, propone insumos orientados a la evaluación de acceso, ratificación y formación; gracias a

competencias y desempeños de los que está dotado, en una clara revaloración del directivo escolar. Similarmente, Mineduc (2015) define El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, como un documento de política que orienta la práctica de los directivos de las instituciones educativas en Chile, así mismo orienta al directivo para su auto desarrollo y formación especializada. Por tanto, dicho instrumento, establece una guía que orientan las prácticas directivas persiguiendo efectivizar el mejoramiento de las instituciones educativas.

En suma, “se trata de un instrumento que permite alinear y generar sinergias en las políticas y proyectos para mejorar las capacidades directivas” (Mineduc, 2015, p. 16). Documento que, de acuerdo a Benavides, Donoso-Díaz, Reyes y Raya (2019) tiene como aliado estratégico al liderazgo escolar del directivo para el logro de los aprendizajes. Recientemente en México la Secretaría de Educación Pública (2019) lanzó el denominado Marco para la Excelencia en la Enseñanza y la Gestión Escolar en la Educación Básica, dicho documento se centra en describir los perfiles e indicadores de los docentes, docentes técnicos, directivos y supervisores para el ciclo escolar 2020-2021 como referentes para los procesos de admisión, promoción, reconocimiento, formación y acompañamiento en concordancia a la Ley General del Sistema educativo. Sin embargo, en España teniendo en cuenta que este documento fue elaborado por los mismos actores (directivos), el MEBD (2017) define al Marco Español para la Buena Dirección como un documento que enuncia a manera de declaración y aspiración una “regulación interna de la profesión, al modo de código deontológico” (p.5) a partir de buenas experiencias que oriente un perfil de desempeño compuesto por competencias formativas e indicadores de evaluación. Como tal, reconoce la necesidad de la implementación gradual de elementos de la política educativa, así como, de la organización de las escuelas, para alcanzar sus aspiraciones. Por su parte, Education y Communities (2015) de Nueva Gales del Sur (NSW, Australia), país que obtiene bajos resultados en la prueba internacional PISA, refiere que este marco proporciona información sencilla, adaptable y herramientas de apoyo para los directores, ejecutivos y profesores con la finalidad de mantener un positivo rendimiento de colaboración y la cultura del desarrollo en su lugar de trabajo.

Como refiere el Marco de buen desempeño del directivo (MINEDU, 2014), el

enfoque que lo sustenta es el de resultados con soporte en los desempeños, al respecto Zamora-Serrano y González (2018) expresan que este enfoque presta toda su atención en los resultados en comparación a los procedimientos. Está asociada al concepto de creación de valor público, valorándose por el cambio social desarrollado. El BID propone cinco pilares para el enfoque de gestión por resultados: planificación (participativa, estratégica, operativa y programática); presupuestación por resultados (por programas de mediano plazo); gestión financiera (adquisiciones, contrataciones y de auditoría); gerencia de programas y proyectos (evaluación ex ante y calidad de los servicios) y seguimiento y evaluación (rendición de cuentas utilizando estadísticas). Ubicando prioritariamente los resultados a alcanzar, es decir, el logro de la calidad educativa e integración participativa.

El MBDDir MINEDU (2014) observa las siguientes características: Es orientador, porque delimita los procesos de evaluación, formación y desarrollo del directivo escolar; es participativo, porque basa su proceso de elaboración en una participación abierta de directivos y representantes de instituciones ligadas al campo profesional del directivo y es dinámico, porque está abierto a continuar perfeccionándose con los aportes de profesionales comprometidos con el tema.

El MBDDir como “herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo” plantea tres propósitos bien definidos: Revalorar la labor directiva instaurando una visión compartida de liderazgo pedagógico enfocado en los aprendizajes; valorar las prácticas de un directivo eficiente, encausando el desarrollo profesional directivo y encaminar procesos de selección, evaluación, formación y desarrollo de directivos (MINEDU, 2014). Para lo cual, caracteriza una función eficiente del directivo, potenciando el liderazgo de los propios actores organizándose bajo la estructura de dominios, competencias y desempeños. Dichos dominios en pro de la reforma escolar con sus respectivas competencias se enumeran a continuación a) Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes, cuyas competencias directivas son: planificación, fomento de la convivencia democrática e intercultural y participación de las familias y comunidad; evaluación sistemática de la gestión institucional, b) Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, cuyas competencias orientadas a fortalecer la profesionalidad docente, y a efectuar un acompañamiento

consecuente a los docentes. En concordancia a este último dominio del MBDDir se establece según Flessa, Bramwell, Fernandez y Weinstein (2017) y Pérez- García et al., (2018) al liderazgo pedagógico como un factor trascendental para la mejora de la educación y de una atención inmediata para las políticas educativas. Es por su trascendencia que abordar el liderazgo pedagógico es menester en la presente investigación.

El liderazgo pedagógico de acuerdo a Rodríguez, et al., (2019) y Pérez- García, et al., (2018) consiste en mejorar el funcionamiento de la institución educativa y el aprendizaje de escolares, es decir, centrar la atención en la calidad de la pedagogía y del currículo, lo cual parte del desarrollo de la autonomía y el modelo de gestión. Lo cual evidentemente compromete el actuar del directivo en fomentar el desarrollo profesional de los docentes a su cargo, asistencia y mejoramiento de la planificación curricular para el logro de los aprendizajes, convirtiéndose así en una potentada condición que debe caracterizar la gestión del directivo, no cabe duda que un gran reto directivo debe emprenderse, por lo cual, es menester deslindar las implicancias del liderazgo centrado en el aprendizaje que como su nombre lo indica se centra en los resultados (aprendizaje del estudiante); de un liderazgo pedagógico que centra su atención en el proceso, es decir, la forma cómo se alcanza el conocimiento, al respecto, Male y Palaiologou (2017) hacen una diferenciación entre liderazgo centrado en los aprendizajes y el liderazgo pedagógico sugiriendo que este último es mucho más cercano a la naturaleza contemporánea de la educación, refiriendo que un liderazgo centrado en los aprendizajes ha sido presentado como un modelo colectivo de la dirección en que se basa la mejora sostenida, se argumenta que este modelo está limitado y fragmentado. Por su parte, sugieren el modelo de liderazgo pedagógico que responda a las exigencias del siglo XXI, el establecimiento de entornos de aprendizaje efectivos donde, es preocupación del directivo, no sólo la relación de los profesores con los estudiantes; también considera las relaciones con las familias, las políticas, las reformas y una serie de otros servicios, como la salud, el trabajo social y los problemas locales, nacionales y globales. En resumen, se trata de la ecología de la comunidad.

En consecuencia, estos factores tienen su impacto en el medio ambiente de enseñanza y aprendizaje, en ese sentido, sugieren a los directivos hacer frente a

los cambios, para desarrollar su visión y una nueva experiencia de aprendizaje. En otras palabras, la enseñanza y el aprendizaje ya no se producen de forma aislada o únicamente en las aulas; se han convertido en parte de la ecología de la comunidad, con los alumnos, las familias, la comunidad y el gobierno todos son socios. Ahora más que nunca todas las partes involucradas en la enseñanza y aprendizaje deben moverse juntos en una nueva forma de pensar cuando se requieren acciones comunicativas (Palaiologou 2011 citado en Male y Palaiologou 2017). Por lo tanto, la línea de acción principal de la pedagogía no es la forma en que ocurre la entrega de información, sino que más bien se refiere a la comprensión del desarrollo de hábitos entre los alumnos y cómo se desarrollan las relaciones entre la educación y el crecimiento del conocimiento. El conocimiento es politizado por la ética, valores y creencias del contexto de la educación y la ecología de la comunidad. Esto tiene importantes implicaciones para el liderazgo directivo. Los líderes tienen que reconocer que la pedagogía se politiza y tomar esto en cuenta en sus acciones. Por consiguiente, las políticas educativas deben considerar al del liderazgo como un reto de la época, en términos sistémicos, no solo se trata de mejorar la calidad de líderes, sino además desarrollar planes claros y procesos eficaces para líderes que tomarán la posta (Pont, 2017).

El MBDDir se operativiza a partir de dos dominios, los cuales se constituyen en sus dimensiones en la presente investigación, tomando para ello las siguientes denominaciones, Dimensión 1: Gestión de las condiciones: Al respecto MINEDU (2014) señala que este dominio comprende las competencias del directivo para ejecutar, implementar y evaluar la reforma de la escuela, gestionando los escenarios para la mejora de aprendizajes (planificación, el fomento de la convivencia democrática e intercultural y la colaboración de las familias y comunidad). Dimensión 2: Orientación pedagógica: MINEDU (2014) señala que este dominio abarca las competencias del directivo dirigidas al desarrollo de la profesionalidad del maestro, así como al metódico acompañamiento docente en pro de la mejora de los aprendizajes.

Respecto al MBDDir se precisa que es una herramienta de suma importancia para el desarrollo de las políticas educativas en concordancia con el desarrollo global y del conocimiento que nuestro contexto contemporáneo lo requiere. A través de su estructura se constituye en una guía de la práctica directiva porque orienta

las acciones de éste en el marco de una gestión descentralizada con enfoque de un liderazgo pedagógico; así también, permite regular las intervenciones de gestión al interior de las instituciones educativas del país porque como lo refieren Education y Communities (2015) y MINEDU (2014) en su calidad de orientador del sistema delinea los procesos de acceso, desempeño, evaluación y formación de estos actores.

Referente a las teorías que sustentan la variable compromisos de gestión escolar (CGE), de acuerdo a la RVM N° 011-2019, el Ministerio de Educación (2019) refiere que los CGE son aquellos que promueven y reflejan una gestión adecuada de la institución educativa o programa, al señalar los resultados prioritarios que se proponen lograr, así mismo las circunstancias que permitan alcanzarlos. El MINEDU (2015), define a los Compromisos de gestión escolar como prácticas de la gestión de los directivos escolares consideradas medulares para asegurar los aprendizajes de nuestros estudiantes. Los compromisos de gestión escolar se enuncian en indicadores de fácil verificación. Sobre ellos se debe reflexionar e intervenir a nivel institucional para tomar decisiones encaminadas al progreso de los aprendizajes. Se dirigen a un progreso anual de los aprendizajes; así como, a la conclusión de los estudios de manera oportuna y que los estudiantes permanezcan en el sistema educativo. Para lo cual es trascendental la observancia de la calendarización, acompañamiento pedagógico docente, “la gestión de la convivencia y una planificación anual (PAT) y estratégica (PEI)” (p. 12). Como se puede observar, los CGE vienen concentrándose de manera general en la calidad de la enseñanza y en el acceso a ella, dejando olvidado la educación para el desarrollo sostenible EDS, que es precisamente la que vincula al ODS 4 con los 16 ODS restantes (UNESCO, 2020).

El enfoque que fundamenta los compromisos de gestión escolar de acuerdo al MINEDU (2015) es el de liderazgo pedagógico, lo cual se sustenta en que no podrá existir evolución mientras existan directivos impersonales y tradicionales; indicando que por liderazgo pedagógico se concibe al conjunto de acciones exclusivamente educativas y transformadoras. Es la variedad de acciones con la intención de formar docentes, directivos, funcionarios, y otros servidores de la educación; negociar, orientar, alentar, delegar, cooperar y facilitar. Los líderes pedagógicos dinamizan las escuelas en pro de recobrar la orientación y el cometido

pedagógico desarrollado a partir de objetivos destinados al logro de aprendizajes potentes y significativos para el estudiantado; convirtiendo la escuela en un gran espacio de aprendizaje, desterrando las aulas desconectadas entre sí. Para ello, integra recursos y prácticas que le permita lograr que su institución educativa funcione como una unidad proyectada a la generación de aprendizajes en el estudiantado. Dichos compromisos se insertan estratégicamente en los instrumentos de gestión escolar para que a través de ellos se operativicen y puedan llevarse a la práctica educativa al interior de la institución escolar.

Para la presente investigación, los CGE se constituyen en las dimensiones. Dimensión (1): CGE 1, Progreso de los aprendizajes de los estudiantes de la IE, El MINEDU (2019) realiza la descripción de su logro, la totalidad de estudiantes despliegan los aprendizajes determinados en el Currículo Nacional de Educación Básica, Dimensión (2): CGE 2, Acceso y permanencia de los estudiantes en la I.E., El MINEDU (2019) realiza la descripción de su logro, la totalidad de estudiantes subsisten en el sistema educativo, terminando sus estudios con oportunidad, Dimensión 3: CGE (3) Calendarización gestión de las condiciones operativas, Al respecto MINEDU (2019) realiza la descripción de su logro, se brinda idóneo trabajo de acuerdo a las diversas características contextuales en base al cumplimiento total de lo proyectado y bajo condiciones operantes necesarias. Dimensión (4): CGE 4 Acompañamiento y monitoreo para la mejora de las prácticas pedagógicas orientadas al logro de los aprendizajes previstos en el CNB, Para esta dimensión el MINEDU (2019) describe “Los equipos directivo y docente” despliegan operaciones que conlleven a la mejora del proceso enseñanza – aprendizaje, poniendo especial atención a la planificación, desarrollo y valoración formativa. Dimensión (5): CGE 5 Gestión de la convivencia escolar. El MINEDU (2019) describe esta dimensión en los siguientes términos, Todos los actores educativos de la institución educativa observan interrelaciones bajo un enfoque de respeto, colaboración y buen trato, apreciando toda diversidad, en un ambiente protector y seguro, en el cual todo el estudiantado aprende autónomamente participando libre de discriminación y violencia.

La importancia de los compromisos de gestión escolar se debe a que se constituyen en orientadores del accionar de la entidad escolar, otorgando información relevante y reflexiva a los actores educativos, en base a la cual asumen

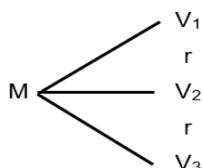
decisiones que les permite mejorar los aprendizajes. Es decir, las acciones de las I.E. se basan en los CGE bajo una planificación realizada en consenso, en condiciones de convivencias armónicas y continuo acompañamiento al docente en su trabajo pedagógico.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación de acuerdo a Pruzan (2016) se tipifica como básica porque implica la generación de nuevos conocimientos a través del estudio de algún fenómeno de la naturaleza.

De corte transversal, ya que, de acuerdo a Bernal (2010), recoge información de la población o muestra estudiada en única observación; se ciñe al diseño no experimental, descriptivo-correlacional multivariable (Vara, 2012), en este caso se busca determinar la asociación de, la gestión directiva, el marco de buen desempeño del directivo y los compromisos de gestión escolar.



Dónde:

- M = Muestra de estudio
- V₁ = Gestión directiva
- V₂ = Marco de buen desempeño del directivo
- V₃ = Compromisos de gestión escolar
- r = Posible relación entre las variables de estudio

3.2. . Variables y operacionalización

Las tres variables de la presente investigación son de tipo cualitativas, según Vara (2012), “son aquellas que se refieren a atributos o cualidades de un fenómeno. Este tipo de variable no se puede medir numéricamente; pero sí describir, caracterizar o comparar” (p. 274). Para la variable gestión directiva, en la presente

investigación se toma la definición aportada por Miranda (2016) sobre gestión directiva y por el Ministerio de Educación (2014, 2019) sobre MBDDir y CGE respectivamente. Se operativiza a través de la aplicación de un instrumento para cada una de las variables definidas (Anexo 3).

3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

Vara (2012) define a la población como las fuentes de información primaria, la misma que está formada por todos los individuos a investigar; quienes tienen algunas características comunes. Para la presente investigación, la población que tuvo una cercana apreciación de las variables planteadas en el estudio, son 135 docentes de EBR de 10 instituciones educativas de la RED 05 de la Dirección Regional de Educación del Callao. Se incluyeron en la población a los docentes de educación primaria y secundaria, pero se excluyeron a los docentes del nivel inicial, debido a que los compromisos de gestión escolar aluden a las evaluaciones censales, las mismas que no se aplican en el nivel inicial.

Procediendo a realizar el muestreo probabilístico simple para calcular el tamaño de la muestra cuantitativa, que permitió la ejecución de la investigación dentro de límites de tiempo y presupuesto (Ragab y Arisha, 2018).

Se aplicó la siguiente fórmula (Anexo 14):

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = 101$$

Dónde:

- Tamaño poblacional (N) = 135
- Error máximo admisible = 5%
- Nivel de confianza = 95% (equivale a Z=1.96)
- Tamaño de la proporción = 50% (equivale a p=0.5)
- Tasa de no respuesta del 5%.

Por consiguiente, se asumió como muestra representativa de la población en estudio a 101 maestros de los niveles primaria y secundaria, considerando que, si

la muestra es un "verdadero representante" de la población, los hallazgos y conclusiones son válidos para la población (Castillo, 2014).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumentos tres cuestionarios estructurados dirigidos a los docentes (Anexo 15). Uno para la variable gestión directiva, el cuestionario consta de 30 ítems multitómicos de escala likert. Otro para la variable marco de buen desempeño del directivo, consta de 21 ítems multitómicos de escala likert. El tercer instrumento para la variable compromisos de gestión escolar, contiene indicadores de resultados priorizados que se propone alcanzar en una institución educativa. Consta de 20 ítems dicotómicos de respuesta: SINO (Anexo 4).

Según Bernal (2014) "la confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios" (p. 247). El análisis de confiabilidad para los dos primeros instrumentos de escala Likert, se realizó en una prueba piloto compuesta de 20 docentes con características similares a la muestra de investigación, a través del coeficiente Alfa de Cronbach con el fin de determinar si la escala consta de consistencia interna, se obtuvo .961 y .946 Alfa de Cronbach, valores de nivel excelente para los instrumentos MBDDir y Gestión directiva respectivamente. Para el tercer instrumento de escala nominal dicotómica se realizó el análisis de fiabilidad a través de la medida de consistencia interna Kuder-Richarson KR-20, se obtuvo un .735, valor que respalda una buena consistencia interna del instrumento Compromisos de gestión escolar (Anexo 7). De acuerdo a Vara (2012) y Bernal (2014), en la presente investigación la validez de contenido se realizó a través del Juicio de 5 expertos (Anexos 5, 6).

3.5. Procedimientos

Para el recojo de datos, se solicitó autorización del Especialista de educación primaria de la DREC (Anexo 10), para luego tomar contacto con cada uno de los directores de los 10 colegios muestrales de la RED 05-DREC, a quienes se les comunicó el objetivo de la investigación y se les solicitó el permiso para aplicar los instrumentos a los docentes que conforman la muestra seleccionada, se le requirió

el correo y teléfono de cada docente para proceder a enviarles los instrumentos, los mismos que fueron construidos en un formulario Google organizado en 3 secciones.

3.6. Método de análisis de datos

Concluida la etapa de recojo de datos se procedió a la tabulación de los resultados de los tres cuestionarios en un archivo de la herramienta IBM SPSS statistics 22 (Anexo 8), para posteriormente realizar las corridas estadísticas descriptivas, tablas cruzadas y prueba de hipótesis de correlación de Spearman debido a que los tres instrumentos, por dimensiones y en sus totales, derivan en niveles de clasificación de los resultados (escala ordinal). El análisis de dichos resultados se realizó desde un enfoque hipotético-deductivo, es decir, a partir de la confirmación de cada hipótesis se formularon deducciones que se apoyaron en el torrente teórico con el propósito de formular generalizaciones fundamentadas y propuestas.

3.7. Aspectos éticos

Teniendo en cuenta que la ética estudia las conductas morales del individuo y considerando que para el desarrollo de la investigación se trabajó con unidades muestrales representados en personas, se tuvo especial cuidado en la reserva de los sujetos consultados, así como el respeto de la información propuesta, como de la información citada, refiriendo a todos los autores citados en la investigación. Tratándose de un estudio no experimental se respetó los datos fidedignos, no someténdolos a manipulación alguna, procesándolos tal como los sujetos consultados lo percibieron. Aplicando lo subrayado por Bernal (2010) “es definitivo pensar en una ética de la ciencia, es decir, una ciencia con conciencia, en otras palabras, una ciencia cuyos ideologías e instrumentos se utilicen de manera correcta” (p. 19), de igual manera que en la ciencia, la ética debe aplicarse en toda su dimensión en la investigación.

IV. RESULTADOS

a. Descriptivos

Tabla 1

Compromisos de gestión escolar, marco de buen desempeño del directivo y gestión directiva.

	Compromisos de gestión escolar	Marco de buen desempeño del directivo	Gestión directiva
Deficiente/Inicio	7.9	14.9	11.8
Aceptable/Proceso	31.7	30.7	29.7
Eficiente/Logrado	60.4	54.4	58.4
Total	100.0	100.0	100.0

n= 101

El 60.4% de docentes manifiestan que los compromisos de gestión escolar se lograron, un 31.7% que está en proceso de lograrse y sólo un 7.9% considera que se encuentran en etapa inicial; que el marco de buen desempeño del directivo es eficiente con un 54.4%, un 30.7% manifiesta que es aceptable y un 14.9% considera que es deficiente; que la gestión directiva es eficiente 58.4%, 29.7% manifiesta que es aceptable y 11.8% considera que es deficiente en su institución.

Tabla 2

Dimensiones del marco de buen desempeño del directivo y gestión directiva

	Marco de buen desempeño del directivo		Gestión directiva		
	Gestión de las condiciones	Orientación pedagógica	Procesos pedagógicos	Cultura escolar	Operatividad y recursos
Deficiente	13.9	13.9	11.9	10.9	10.9
Aceptable	31.7	31.7	33.7	25.7	28.7
Eficiente	54.5	54.5	54.5	63.4	60.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

n= 101

Se observa que la dimensión cultura escolar es eficiente con 63.4%, seguida de la dimensión operatividad y recursos con 60.4%, las dimensiones gestión de las condiciones, orientación pedagógica y procesos pedagógicos son equivalentes para el nivel eficiente con 54.5%. La gestión de las condiciones es aceptable con 31.7%, los procesos pedagógicos es aceptable con 33.7%; en este nivel la dimensión operatividad y recursos puntúa 28.7% y cultura escolar 25.7%. El nivel

deficiente es bastante homogéneo en las cinco dimensiones entre 10.9% y 13.9%.

Tabla 3

Gestión directiva, marco de buen desempeño del directivo y compromisos de gestión escolar

Gestión directiva	Marco de buen desempeño del directivo	Compromisos de gestión escolar			
		Inicio	Proceso	Logro	Total
Deficiente	Deficiente	4	5	1	10
		100.0%	83.3%	50.0%	83.3%
		0	1	1	2
Aceptable	Aceptable	0.0%	16.7%	50.0%	16.7%
		4	6	2	12
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Aceptable	Deficiente	1	0	2	3
		50.0%	0.0%	12.5%	10.0%
		1	11	10	22
		50.0%	91.7%	62.5%	73.3%
		0	1	4	5
Eficiente	Eficiente	0.0%	8.3%	25.0%	16.7%
		2	12	16	30
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Eficiente	Deficiente	1	0	1	2
		50.0%	0.0%	2.3%	3.4%
		1	3	3	7
		50.0%	21.4%	7.0%	11.9%
		0	11	39	50
Eficiente	Eficiente	0.0%	78.6%	90.7%	84.7%
		2	14	43	59
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Del 83.3% de los docentes que opinan que la gestión directiva y el marco de buen desempeño del directivo son deficientes, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran en inicio los compromisos de gestión escolar 100%, contrariamente, un 83.3 % de estos docentes consideran que los compromisos de gestión escolar están en proceso de lograrse. Del 73.3% de los docentes que opinan que la gestión directiva y el marco de buen desempeño del directivo son aceptables, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran en proceso los compromisos de gestión escolar 91.7%. El 84.7% de los docentes opinan que la gestión directiva y el marco de buen desempeño del directivo son eficientes, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran en nivel de logro a los compromisos de gestión escolar 90.7%, seguido por los docentes que consideran en nivel de proceso a los compromisos de gestión escolar 78.6%, no existiendo docentes que

consideran en nivel de inicio a los compromisos de gestión escolar 0%. Por tanto, la gestión directiva y el marco de buen desempeño del directivo aportan al logro de los compromisos de gestión escolar, en una relación fuerte ya que las diferencias entre los niveles inicio, proceso y logro de los compromisos de gestión escolar son considerables.

Tabla 4

Compromisos de gestión escolar y gestión de las condiciones

		Gestión de las condiciones			Total
		Deficiente	Aceptable	Eficiente	
Compromisos de gestión escolar	Inicio	5 35.7%	2 6.3%	1 1.8%	8 7.9%
	Proceso	5 35.7%	16 50.0%	11 20.0%	32 31.7%
	Logro	4 28.6%	14 43.8%	43 78.2%	61 60.4%
Total		14 100.0%	32 100.0%	55 100.0%	101 100.0%

60.4 % de los docentes opinan que se logran los compromisos de gestión escolar, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran eficiente la gestión de las condiciones 78.2%. El 31.7% de los docentes consideran que los compromisos de gestión escolar están en proceso de lograrse, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran aceptable la gestión de las condiciones 50.0%. El 7.9% de los docentes consideran que los compromisos de gestión escolar se encuentran en un nivel de inicio, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran deficiente la gestión de las condiciones 35.7%. Por tanto, la gestión de las condiciones aporta al logro de los compromisos de gestión escolar, en una relación fuerte ya que las diferencias entre los niveles deficiente, aceptable y eficiente de la gestión de las condiciones son considerables.

Tabla 5

Compromisos de gestión escolar y orientación pedagógica

		Orientación pedagógica			Total
		Deficiente	Aceptable	Eficiente	
Compromisos de gestión escolar	Inicio	5 35.7%	2 6.3%	1 1.8%	8 7.9%
	Proceso	5 35.7%	16 50.0%	11 20.0%	32 31.7%
	Logro	4 28.6%	14 43.8%	43 78.2%	61 60.4%
Total		14 100.0%	32 100.0%	55 100.0%	101 100.0%

60.4 % de los docentes opinan que se logran los compromisos de gestión escolar, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran eficiente la orientación pedagógica 78.2%. El 31.7% de los docentes consideran que los compromisos de gestión escolar están en proceso de lograrse, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran aceptable la orientación pedagógica 50.0%. El 7.9% de los docentes consideran que los compromisos de gestión escolar se encuentran en un nivel de inicio, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran deficiente la orientación pedagógica 35.7%. Por tanto, la orientación pedagógica aporta al logro de los compromisos de gestión escolar, en una relación fuerte ya que las diferencias entre los niveles deficiente, aceptable y eficiente de la orientación pedagógica son considerables.

Tabla 6

Compromisos de gestión escolar y procesos pedagógicos

		Procesos pedagógicos			Total
		Deficiente	Aceptable	Eficiente	
Compromisos de gestión escolar	Inicio	2 16.7%	4 11.8%	2 3.6%	8 7.9%
	Proceso	8 66.7%	10 29.4%	14 25.5%	34 31.7%
	Logro	2 17.7%	20 58.8%	39 70.9%	61 60.4%
Total		12 100.0%	34 100.0%	55 100.0%	101 100.0%

60.4 % de los docentes opinan que se logran los compromisos de gestión escolar, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran eficiente los procesos pedagógicos 70.9%. El 31.7% de los docentes consideran que los compromisos de gestión escolar están en proceso de lograrse, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran deficiente los procesos pedagógicos 66.7%. El 7.9% de los docentes consideran que los compromisos de gestión escolar se encuentran en un nivel de inicio, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran deficiente los procesos pedagógicos 16.7%. Por tanto, los procesos pedagógicos explican el logro de los compromisos de gestión escolar, en una relación fuerte ya que las diferencias entre los niveles deficiente, aceptable y eficiente de los procesos pedagógicos son considerables.

Tabla 7

Compromisos de gestión escolar y cultura escolar

		Cultura escolar			Total
		Deficiente	Aceptable	Eficiente	
Compromisos de gestión escolar	Inicio	2	2	4	8
		18.2%	7.7%	6.3%	7.9%
	Proceso	6	11	15	32
		54.5%	42.3%	23.4%	31.7%
	Logro	3	13	45	61
		27.3%	50.0%	70.3%	60.4%
Total		11	26	64	101
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

60.4 % de los docentes opinan que se logran los compromisos de gestión escolar, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran eficiente la cultura escolar 70.9%. El 31.7% de los docentes consideran que los compromisos de gestión escolar están en proceso de lograrse, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran deficiente la cultura escolar 54.5%. El 7.9% de los docentes consideran que los compromisos de gestión escolar se encuentran en un nivel de inicio, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran deficiente la cultura escolar 18.2%. Por tanto, la cultura escolar aporta al logro de los compromisos de gestión escolar, en una relación fuerte ya que las diferencias entre los niveles deficiente, aceptable y eficiente de la cultura escolar son considerables.

Tabla 8

Compromisos de gestión escolar y operatividad y recursos

		Operatividad y recursos			Total
		Deficiente	Aceptable	Eficiente	
Compromisos de gestión escolar	Inicio	4	3	1	8
		36.4%	10.3%	1.6%	7.9%
	Proceso	5	11	16	32
		45.5%	37.9%	26.2%	31.7%
	Logro	2	15	44	61
		18.2%	51.7%	72.1%	60.4%
Total		11	29	61	101
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

60.4 % de los docentes opinan que se logran los compromisos de gestión escolar, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran eficiente la operatividad y recursos 72.1%. El 31.7% consideran que los compromisos de gestión escolar están en proceso de lograrse, este porcentaje es mayor en los docentes que

consideran deficiente la operatividad y recursos 45.5 %. El 7.9% consideran que los compromisos de gestión escolar se encuentran en un nivel de inicio, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran deficiente la operatividad y recursos 36.4%. Por tanto, la operatividad y recursos aporta al logro de los compromisos de gestión escolar, en una relación fuerte ya que las diferencias entre los niveles deficiente, aceptable y eficiente de la operatividad y recursos son considerables.

b. Análisis Inferencial

En respuesta a los objetivos, se planteó las siguientes hipótesis estadísticas:

Ha: Existe asociación significativa entre la gestión directiva, el marco de buen desempeño del directivo y los compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC 2020.

Ho: No existe asociación significativa entre la gestión directiva, el marco de buen desempeño del directivo y los compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC 2020.

Tabla 9

Correlación entre gestión directiva, marco de buen desempeño del directivo y compromisos de gestión escolar

		compromisos de gestión escolar	Marco de buen desempeño directivo	Gestión directiva	
Rho de Spearman	Compromisos de gestión escolar	Coef. correlación	1.000	.464**	.368**
		Sig. (bilateral)	.	.000	.000
		N	101	101	101
	Marco de Buen desempeño directivo	Coef. correlación	.464**	1.000	.752**
		Sig. (bilateral)	.000	.	.000
		N	101	101	101
	Gestión directiva	Coef. correlación	.368**	.752**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.
		N	101	101	101

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01.

Las variables gestión directiva, marco de buen desempeño del directivo y

compromisos de gestión escolar se encuentran asociadas a un nivel de significancia de .01. Reveló una relación positiva media de .464 entre Compromisos de gestión escolar y el Marco de buen desempeño del directivo, una relación positiva media de .368 entre Compromisos de gestión escolar y gestión directiva (Anexo 13). Dichos resultados evidencian una tendencia positiva o directamente proporcional entre las variables.

Ha: Existe asociación significativa entre la gestión de las condiciones y compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC, 2020

H0: No existe asociación significativa entre la gestión de las condiciones y compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC, 2020

Tabla 10

Correlación entre gestión de las condiciones y compromisos de gestión escolar

			Compromisos de gestión escolar	Gestión de las condiciones
Rho Spearman	Compromisos de gestión escolar	Coeficiente de correlación	1.000	.440**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	101	101
	Gestión de las condiciones	Coeficiente de correlación	.440**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	101	101

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01.

Las variables gestión de las condiciones y compromisos de gestión escolar se encuentran asociadas a un nivel de significancia del .01. Reveló una relación positiva media de .440. Dichos resultados evidencian una tendencia positiva o directamente proporcional. Es decir, a mayor efectividad en gestión de las condiciones, mayor será el logro de los compromisos de gestión escolar y viceversa.

Ha: Existe asociación significativa entre la orientación pedagógica y compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC, 2020.

H0: No existe asociación significativa entre la orientación pedagógica y compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC, 2020.

Tabla 11

Correlación entre orientación pedagógica y compromisos de gestión escolar

		Compromisos de gestión escolar	Orientación pedagógica
Rho Spearman	Compromisos de gestión escolar	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.000
		N	101
	Orientación pedagógica	Coeficiente de correlación	.440**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	101

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01.

Las variables orientación pedagógica y compromisos de gestión escolar se encuentran asociadas a un nivel de significancia del .01. Reveló una relación positiva media de .440. Dichos resultados evidencian una tendencia positiva o directamente proporcional. Es decir, a mayor efectividad en orientación pedagógica, mayor será el logro de los compromisos de gestión escolar y viceversa.

Ha: Existe asociación significativa entre procesos pedagógicos y compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC, 2020

H0: No existe asociación significativa entre procesos pedagógicos y compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC, 2020

Tabla 12

Correlación entre procesos pedagógicos y compromisos de gestión escolar

		Compromisos de gestión escolar	Procesos pedagógicos
Rho Spearman	Compromisos de gestión escolar	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.000
		N	101
	Procesos pedagógicos	Coeficiente de correlación	.304**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	101

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01.

Las variables procesos pedagógicos y compromisos de gestión escolar se encuentran asociadas a un nivel de significancia del .01. Reveló una relación positiva media de .304. Dichos resultados evidencian una tendencia positiva o directamente proporcional. Es decir, a mayor efectividad en los procesos pedagógicos, mayor será el logro de los compromisos de gestión escolar y

viceversa.

H_a: Existe asociación significativa entre cultura escolar y compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC, 2020

H₀: No existe asociación significativa entre cultura escolar y compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC, 2020

Tabla 13

Correlación entre cultura escolar y compromisos de gestión escolar

			Compromisos de gestión escolar	Cultura escolar
Rho Spearman	Compromisos de gestión escolar	Coeficiente de correlación	1.000	.281**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	101	101
	Cultura escolar	Coeficiente de correlación	.281**	1.000
Sig. (bilateral)		.000	.	
N		101	101	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01.

Las variables cultura escolar y compromisos de gestión escolar se encuentran asociadas a un nivel de significancia del .01. Reveló una relación positiva media de .281. Dichos resultados evidencian una tendencia positiva o directamente proporcional. Es decir, a mayor efectividad en la cultura escolar, mayor será el logro de los compromisos de gestión escolar y viceversa.

H_a: Existe asociación significativa entre operatividad y recursos y los compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC, 2020

H₀: No existe asociación significativa entre operatividad y recursos y los compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC, 2020

Tabla 14

Correlación entre operatividad y recursos con los compromisos de gestión escolar

			Compromisos de gestión escolar	Operatividad y recursos
Rho Spearman	Compromisos de gestión escolar	Coeficiente de correlación	1.000	.372**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	101	101
	Operatividad y recursos	Coeficiente de correlación	.372**	1.000
Sig. (bilateral)		.000	.	
N		101	101	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01.

Las variables operatividad y recursos y compromisos de gestión escolar se encuentran asociadas a un nivel de significancia del .01. Reveló una relación positiva media de .372. Dichos resultados evidencian una tendencia positiva o directamente proporcional. Es decir, a mayor efectividad en la gestión de las condiciones operativas y de los recursos, mayor será el logro de los compromisos de gestión escolar y viceversa.

V. DISCUSIÓN

La presente investigación de nivel descriptivo correlacional multivariable, planteó como objetivo principal determinar la asociación entre la gestión directiva, el marco de buen desempeño del directivo y los compromisos de gestión escolar, los mismos que en base a sus resultados $Rho = .464$ con un nivel de significancia del .01, revelan que los compromisos de gestión escolar se logran en la medida que el marco de buen desempeño del directivo es eficiente y $Rho = .368$ significativo al .01 revelan que los compromisos de gestión escolar se logran en la medida que la gestión directiva sea eficiente, es decir, que estas variables en estudio van mejorando en paralelo o contribuyen unas a otras potenciando la práctica de los directivos escolares. Dichos resultados concuerdan con Sardón (2017) quien encontrara correlación positiva moderada entre liderazgo transformacional y la gestión escolar, siendo el liderazgo un constructo que se inserta con vehemencia en el marco de buen desempeño del directivo.

Otro aspecto que revela la investigación, mayoritariamente los docentes que perciben la gestión directiva y el marco de buen desempeño del directivo eficientes lo vinculan al logro de los compromisos de gestión escolar, y por defecto cuando la gestión directiva y el marco de buen desempeño del directivo son aceptables, entonces los compromisos de gestión escolar están en proceso de lograrse, así mismo, cuando la gestión directiva y el marco de buen desempeño del directivo son deficientes, entonces los compromisos de gestión escolar se encuentran en inicio de lograrse. Hallazgo que encuentra coincidencias con los encontrados por Sardón (2017) quien revelara que el directivo genera confianza, respeto y admiración. En sus decisiones toma en cuenta la realidad y contexto de la escuela estableciendo comunicación a través de adecuadas relaciones interpersonales. Por tanto, la gestión directiva repercute en los compromisos de gestión escolar. Así también,

dichos resultados concuerdan con Arteaga (2016) y Vásquez (2019) quienes encontraran correlación de manera positiva y significativa entre liderazgo pedagógico (constructo priorizado en el MBDDir) y compromisos de gestión escolar. Así mismo, concuerda con Párraga (2017) quien encontrara que el liderazgo pedagógico influye en los compromisos de gestión escolar, del mismo modo, encontró un liderazgo pedagógico de buen nivel. Amerita resaltar el liderazgo del directivo en tanto que el marco de buen desempeño del directivo, según Flessa, et al., (2017), prioriza al liderazgo pedagógico como un factor trascendental para la mejora de la educación y de una atención inmediata para las políticas educativas.

Los hallazgos encontrados se contradicen con Pont (2017) quien encontrara que las reformas no contribuyen significativamente en la mejora educativa. Los presentes resultados evidencian que las reformas bien implementadas en las instituciones escolares si pueden contribuir para una mejora escolar, en el sentido que los compromisos de gestión escolar y el marco del buen desempeño del directivo son parte de nuevas políticas que se vienen implementando en nuestro país durante la última década. Concordando con Peña y Parra (2019) quienes admitieron entre sus hallazgos que la gestión de los directivos responde a las políticas educativas.

Los hallazgos respecto a los compromisos de gestión escolar revelan una gestión adecuada en las instituciones escolares (MINEDU,2019) estudiadas, en tal sentido los resultados prioritarios que se proponen lograr los directivos, quienes generan condiciones para ello en consenso con los docentes, en buena proporción son logrados, así mismo, al considerarse prácticas medulares, de los directivos, aseguran los aprendizajes de su estudiantado (MINEDU, 2015), de lo cual se deduce que algo más del término medio, se logran los estándares de aprendizaje, cifra que debe ir incrementándose considerando que los estándares de aprendizaje revelan lo básico que debe alcanzar un estudiante.

Los hallazgos sobre el marco de buen desempeño del directivo revelan ser eficiente sobre la mitad de las opiniones docentes; este sector de directivos ejercen liderazgo en su centro escolar, según Rodríguez, et al., (2019) el liderazgo consiste en mejorar el funcionamiento de los centros escolares, así como el aprendizaje, dicho de otro modo, el liderazgo directivo que de acuerdo al MBDDir es de tipo pedagógico, centra la atención en la calidad de la pedagogía y del currículo, lo cual

parte del desarrollo de la autonomía y el modelo de gestión. Respecto al liderazgo pedagógico Male y Palaiologou (2017) sostienen que es mucho más cercano a la naturaleza contemporánea de la educación, lo cual en nuestro medio se introduce como políticas educativas prioritarias en el MBDDir considerándolo como un factor sustancial en la mejora educativa (MINEDU, 2014).

Así también los hallazgos sobre gestión directiva revelan ser eficiente a razón de más de la mitad de los docentes encuestados; estos directivos en su gestión ejecutan procesos que orientan su actuar en la administración de las instituciones escolares, convirtiéndose en la posibilidad de transformar y cimentar en la institución educativa, lo cual se fundamenta en las políticas públicas vigentes (Miranda y Tábares, 2015, citados en Estupiñan-Guamaní, 2017) o modelos de aproximación y mediación del poder político en las instituciones educativas Bocchio y Lamfri (2013). Así mismo, se deduce que los directivos despliegan orientación estratégica, la cultura de la escuela, las relaciones y el gobierno escolar, además de los lazos con el entorno. Organizan, ejecutan y evalúan en general la marcha de la institución (Ministerio de Educación Nacional, 2008, citado en Miranda 2016). Estos directivos contemporáneos se caracterizan por ejercer un liderazgo democrático-transformador, una cultura colaborativa, desarrollo profesional docente que responde a necesidades escolares reales, autonomía de gestión y cambios planificados que modifican el pensamiento y su práctica, por consiguiente, aseguran una mejora sostenida (Ceballos, 2014)]. Resultados que encuentran similitud con los encontrados por Huamán (2020) quien evidenció que el desempeño directivo revela alguna eficiencia del liderazgo, organización, trabajo en equipo, ejecución, participación de la comunidad, seguimiento-evaluación y gestión, lo cual se vincula con los bajos logros de los estudiantes, determinando que, el desempeño directivo es una variable clave para transformar un sistema educativo.

Los resultados de eficiencia en la gestión directiva se oponen a los de Ritacco y Amores (2018) quienes evidenciaron la no existencia de una gestión directiva para la calidad educativa, así mismo con Bolívar (2019) quien también evidenciaría la falta de identidad del directivo con el cargo que representa debido a su estabilidad inestable y falta de liderazgo pedagógico. Es necesario tener en cuenta que ambos autores realizaron sus estudios en España, país donde el Marco español para la

buena dirección escolar no emana de su ministerio, sino, fue recientemente construido por los mismos directores, por ello, adolece de autonomía, presupuesto e identidad.

En lo que concierne al objetivo específico determinar la asociación entre la gestión de las condiciones y los compromisos de gestión escolar, se evidenció una asociación media, positiva y significativa entre ambas variables ($Rho = .440$ significativo al 0.1), es decir, los compromisos de gestión escolar se logran en la medida que la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes es eficiente. Del cruce de ambas variables se observa que casi dos tercios de docentes opinan que se logran los compromisos de gestión escolar porcentaje que es mayor en los docentes que consideran eficiente la gestión de las condiciones, así como, un tercio de docentes consideran que los compromisos de gestión escolar están en proceso de lograrse, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran aceptable la gestión de las condiciones. Por tanto, se deduce que la gestión de las condiciones aporta al logro de los compromisos de gestión escolar.

También se encontró que 54% de los docentes consideran eficiente la gestión de las condiciones, lo cual revela que aproximadamente la mitad de los directivos ejecutan, implementan y evalúan la reforma de la escuela, gestionando los escenarios para la mejora de aprendizajes. Esta gestión de las condiciones, corresponden a acciones como la planificación, el fomento de la convivencia democrática e intercultural y la colaboración de las familias y comunidad, así como, la evaluación sistemática de la gestión institucional. En efecto, estos directivos orientan dichas acciones en una gestión descentralizada con enfoque de un liderazgo pedagógico, regulando sus intervenciones de gestión al interior de las instituciones escolares bajo un enfoque de resultados (MINEDU, 2014). En suma, los directivos prestarán toda su atención en los resultados en comparación a los procedimientos, creando valor público y valorándose por el cambio social desarrollado (Zamora y Gonzales, 2018).

En lo que concierne al objetivo específico determinar la asociación entre la orientación pedagógica y los compromisos de gestión escolar, se evidenció una asociación media, positiva y significativa entre ambas variables ($Rho = .440$ significativo al .01), es decir, dichos resultados evidencian una tendencia positiva y directamente proporcional. Es decir, a mayor efectividad en orientación pedagógica,

mayor será el logro de los compromisos de gestión escolar. Estos resultados concuerdan con Arteaga (2016) quien en sus resultados evidenció que entre el monitoreo – acompañamiento pedagógico y compromiso de gestión escolar existe correlación positiva y significativa.

Del cruce de ambas variables se observa que casi dos tercios de docentes opinan que se logran los compromisos de gestión escolar, porcentaje que es mayor en los docentes que consideran eficiente la orientación pedagógica, así como, un tercio de docentes que consideran que los compromisos de gestión escolar están en proceso de lograrse, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran aceptable la orientación pedagógica. Por tanto, se deduce que la orientación pedagógica aporta al logro de los compromisos de gestión escolar.

En el resultado descriptivo, se encontró que aproximadamente la mitad de los docentes encuestados, opina que la orientación pedagógica por parte de los directivos es eficiente, lo cual deja ver que estos directivos fortalecen la profesionalidad docente y efectúan un acompañamiento consecuente a los docentes, donde cobra una gran significación el liderazgo pedagógico como factor trascendental para la mejora de la educación y de una atención inmediata para las políticas educativas (Flessa, et al.,2017). Corroboran estos resultados Oriola y Cascales (2019) quienes en Barcelona encontraron que predominantemente el liderazgo que se imparte en dichas escuelas es de tipo técnico-educativo, resaltando que las gestiones directivas eficientes son la aspiración de todo sistema educativo en el conocimiento que estas gestiones no sólo viabilizan las interacciones de la escuela, sino que, son factor de gran influencia en los resultados de aprendizaje. Así mismo, concuerdan con López y López (2019) quienes en Carchi-Ecuador mostraron que los directivos priorizan el aspecto pedagógico en relación al administrativo y refuerzan el acompañamiento y asesoría en las prácticas de enseñanza-aprendizaje del docente; considerando que para que la gestión directiva tenga repercusiones positivas en el estudiantado, primeramente, debe tener repercusiones positivas en los docentes, en razón que se atribuye directamente a estos últimos el aprendizajes de sus estudiantes.

En ese sentido, los directivos, de acuerdo a Rodríguez, et al. (2019) no solo mejoran en funcionamiento de la institución escolar, sino también, mejoran el aprendizaje de los escolares, rasgos que evidencian los directivos eficientes,

quienes se comprometen en fomentar el desarrollo profesional de los docentes a su cargo, considerando que son los docentes quienes directamente influyen en los aprendizajes de los estudiantes; por ello, cobra vital importancia el fortalecimiento docente por parte de los directivos. Lo dicho, requiere una potentada condición que debe caracterizar la gestión del directivo, centrando la atención en la calidad de la pedagogía y del currículo como consecuencia del desarrollo de su autonomía y el modelo de gestión.

Pero, es necesario recordar que, de acuerdo a los resultados descriptivos de la orientación pedagógica, estas características corresponden a la mitad de los directivos, todavía hay un largo camino que recorrer para conseguir que el otro 50% de ellos también pueda evidenciar una eficiente orientación pedagógica. Ahora más que nunca todas las partes involucradas en la enseñanza y aprendizaje deben moverse juntos en una nueva forma de pensar cuando se requieren acciones comunicativas (Palaiologou, 2011 citado en Male y Palaiologou 2017). Por consiguiente, la línea de acción principal de la pedagogía no es la forma en que ocurre la entrega de información, sino que, se refiere a la comprensión del desarrollo de hábitos entre los alumnos y cómo se desarrollan las relaciones entre la educación y el crecimiento del conocimiento. El conocimiento es politizado por la ética, valores y creencias del contexto de la educación y la ecología de la comunidad. Esto tiene importantes implicaciones para el liderazgo directivo. Los líderes tienen que reconocer que la pedagogía se politiza y tomar esto en cuenta en sus acciones. En ese sentido, Peña y Parra (2019) valoraron la importancia de delinear lineamientos de acción desde la reflexión curricular que permitan al directivo acercarse a la comunidad educativa.

Con respecto al objetivo específico determinar la asociación entre los procesos pedagógicos y los compromisos de gestión escolar, se evidenció una asociación positiva y significativa entre ambas variables ($Rho = .304$ significativo al $.01$), es decir, dichos resultados demuestran una tendencia positiva o directamente proporcional. Es decir, a mayor efectividad de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, mayor será el logro de los compromisos de gestión escolar. Resultados que concuerdan con los encontrados en Chile por Horn y Murillo (2016), quienes entre otros concluyeron que el apoyo pedagógico de la

jefatura técnico-pedagógica incide en el compromiso del maestro. De igual manera dichos resultados encuentran coincidencias con los de Torres (2017) quien halló relación significativa entre la gestión pedagógica del director con el desempeño docente, determinando que, ante una buena gestión pedagógica del directivo escolar, el desempeño del docente también irá en la misma línea. Del cruce de las variables se observa que casi dos tercios de docentes opinan que se logran los compromisos de gestión escolar, porcentaje que es mayor en los docentes que consideran eficiente los procesos pedagógicos. De los resultados descriptivos, se evidenció que el 54 % de los docentes encuentran eficiente los procesos pedagógicos en el directivo, dato preocupante, en el entendimiento que el propósito de las políticas que se vienen implementando con mayor fuerza en la última década, consideran al directivo escolar el potentado para efectivizar el mejoramiento de las instituciones educativas (Mineduc, 2015) y como aliado estratégico al liderazgo escolar del directivo para el logro de los aprendizajes (Benavides, et al., 2019). Entonces, cómo se podrá conseguir este ideal si sólo la mitad de directores son eficientes y sólo ellos garantizan conseguir las metas que se propone el sistema educativo.

Con respecto al objetivo específico determinar la asociación entre la cultura escolar y los compromisos de gestión escolar, se evidenció una asociación positiva y significativa entre ambas variables ($Rho = .281$ significativo al $.01$), es decir, dichos resultados demuestran una tendencia positiva y directamente proporcional. Es decir, a mayor efectividad de la cultura escolar, mayor será el logro de los compromisos de gestión escolar. Resultados que concuerdan con los encontrados por Sardón (2017) quien en su estudio concluye que el director en sus decisiones toma en cuenta la realidad y contexto de la escuela estableciendo comunicación a través de adecuadas relaciones interpersonales. En consecuencia, la cultura escolar repercute en los compromisos de gestión escolar. De alguna manera se encuentra concordancia con Sucari y Quispe (2019), quienes concluyeron que la gestión de conflictos, la resolución de problemas, la comunicación interna, la colaboración y el liderazgo de los docentes se relacionan positivamente con los compromisos de gestión escolar.

Del cruce de las variables cultura escolar y compromisos de gestión escolar, se observa que 60% de los docentes opinan que se logran los compromisos de

gestión escolar, porcentaje que es mayor en los docentes que consideran eficiente la cultura escolar. Lo cual deja entrever que la cultura escolar aporta al logro de los compromisos de gestión escolar, en una relación dinámica. No obstante, un tercio de docentes consideran que los compromisos de gestión escolar están en proceso de lograrse, arbitrariamente este porcentaje es mayor en los docentes que consideran deficiente la cultura escolar del directivo. De los resultados por niveles 63% de los docentes consideran que la cultura escolar es eficiente, es decir, el director realiza acciones para fortalecer un clima escolar propicio para el aprendizaje de los estudiantes, consolidar una convivencia escolar armoniosa en la institución educativa y promover la participación de la comunidad educativa (MINEDU, 2020). Dichos resultados encuentran concordancia con Párraga (2017), quien en su estudio por niveles evidenció una gestión escolar, un liderazgo pedagógico y clima organizacional de buen nivel.

Con respecto al objetivo específico determinar la asociación entre la operatividad y recursos con los compromisos de gestión escolar, se evidenció una asociación positiva y significativa entre ambas variables ($Rho = .372$ al $.01$ de significancia), en otras palabras, dichos resultados demuestran una tendencia positiva o directamente proporcional. Es decir, a mayor efectividad de la operatividad y recursos, mayor será el logro de los compromisos de gestión escolar. Hallazgos que coinciden con Horn y Murillo (2016), quienes encontraron que el establecer dirección y estructurar el establecimiento para facilitar el trabajo incide en el compromiso del maestro. Del cruce de las variables compromisos de gestión escolar y operatividad y recursos, se observó que el 60.4% de los docentes opinan que se logran los compromisos de gestión escolar, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran eficiente la gestión de la operatividad y recursos. Por el contrario, un tercio de los docentes consideran que los compromisos de gestión escolar están en proceso de lograrse, aunque, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran deficiente la operatividad y recursos; por lo cual, podemos manifestar que los docentes consideran que para lograr los compromisos no es de mayor importancia las condiciones operativas en las que desarrollan su labor, en otras palabras, no le dan crédito a contar con ambientes seguros y salubres en la institución educativa e incluso si el director realiza o no una gestión transparente de los recursos financieros con que cuenta la institución educativa.

El estudio descriptivo revela que el 60% de los docentes considera que el director cumple una eficiente gestión de la operatividad y recursos. Estos directivos gestionan de manera oportuna, aseguran una matrícula sin condicionamientos preservando el derecho a la educación y mantienen la infraestructura de sus instituciones en buenas condiciones de seguridad y salubridad, además realizan adecuado uso de los recursos financieros (MINEDU, 2020).

Los resultados de la presente investigación, si bien corroboran los de otros estudios similares, no permiten aseverar causalidad, sin embargo, es un indicador que tanto los compromisos de gestión escolar, el marco de buen desempeño directivo y la gestión directiva se relacionen intensamente y siguen una misma dirección, por consiguiente, podrían condicionarse unas a otra. Por ello los resultados abren puertas a futuras investigaciones donde se pueda manipular la variable compromisos de gestión escolar y entrar al control de otras variables como cultura, economía, social, política, entre otras variables que podrían afectar el logro de los compromisos de gestión escolar, y de esta manera determinar con certeza absoluta que tanto el marco de buen desempeño del directivo y la gestión directiva causan el logro de los compromisos de gestión escolar. No obstante, la presente investigación reveló importante resultado ligado a la teoría planteada, vinculada a las reformas y políticas educativas que se vienen implementando. Ya que subraya a la orientación de los procesos pedagógicos por parte del director, dentro de las dimensiones que alcanza uno de los más bajos puntajes, en otras palabras, los docentes piensan que necesitan mayor orientación de los procesos pedagógicos por parte del director. Revela también esta necesidad, el cruce de dicha dimensión con los compromisos de gestión escolar, si bien los docentes consideran en un 60% que se logran los compromisos de gestión escolar, este porcentaje es mayor en los docentes que consideran eficiente la orientación pedagógica, dejando evidenciar una relación fuerte, lo cual es confirmado por la correlación positiva media $\rho = .440$ significativa al 99%. En definitiva, los docentes reconocen que los directivos que brindan orientación pedagógica contribuyen al logro de los compromisos de gestión escolar, pero consideran que esta orientación debe mejorar o potenciarse para que ellos optimicen su contribución al logro de metas institucionales, lo cual reafirmaría la intención de las políticas de revaloración del directivo que le otorga mayores responsabilidades y autonomía; pero, evidencia que todavía hay un camino largo

por recorrer para que cifras mayores nos indiquen que el directivo realmente consigue cambios pedagógicos en su plana docente.

VI. CONCLUSIONES

Primera. La gestión directiva, el marco de buen desempeño del directivo y los compromisos de gestión escolar encuentran asociación positiva de nivel medio y significativa al 99%, $Rho = .464$ significativo al .01 entre compromisos de gestión escolar y marco de buen desempeño del directivo y $Rho = .368$ significativo al .01 entre compromisos de gestión escolar y gestión directiva. Revelan que los compromisos de gestión escolar se logran en la medida que el marco de buen desempeño del directivo y la gestión directiva sean eficientes; es decir, estas variables van mejorando en paralelo o contribuyen unas a otras potenciando la práctica de los directivos escolares en una dinámica de correspondencia directa y proporcional entre ellas.

Segunda. La gestión de las condiciones y los compromisos de gestión escolar encuentran asociación moderada, positiva y significativa al 99%, $Rho = .440$ significativo al 0.1. Es decir, los compromisos de gestión escolar se logran en la medida que la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes es eficiente o viceversa; evidenciando correspondencia directa y proporcional entre ellas. Por consiguiente, la gestión de las condiciones por parte del directivo escolar aporta al logro de los compromisos de gestión escolar.

Tercera. La orientación pedagógica y los compromisos de gestión escolar encuentran asociación positiva media y significativa al 99%, $Rho = .440$ significativo al .01. Evidencian una tendencia positiva o directamente proporcional. Es decir, a mayor efectividad en orientación pedagógica, mayor será el logro de los compromisos de gestión escolar. Consecuentemente, la orientación pedagógica por parte del directivo escolar aporta al logro de los compromisos de gestión escolar.

Cuarta. Los procesos pedagógicos y los compromisos de gestión escolar encuentran asociación positiva media y significativa al 99%, $Rho = .304$

significativo al .01. Van mejorando en paralelo en una dinámica de correspondencia directa y proporcional entre ellas. Es decir, los compromisos de gestión escolar se logran cuando los procesos pedagógicos son eficientes;

Quinta. La cultura escolar y los compromisos de gestión escolar encuentran asociación positiva media y significativa al 99%, $Rho = .281$ significativo al .01, evidenciando correspondencia directamente proporcional entre ellas. Es decir, a mayor efectividad de la cultura escolar, mayor será el logro de los compromisos de gestión escolar o viceversa. En consecuencia, la cultura escolar aporta al logro de los compromisos de gestión escolar, en una relación dinámica.

Sexta. La operatividad y recursos y los compromisos de gestión escolar se encuentran asociados significativamente en correlación positiva a un nivel medio, $Rho = .372$ al .01 de significancia, alineándose en una misma dirección. Es decir, a mayor efectividad de la operatividad y recursos, mayor será el logro de los compromisos de gestión escolar.

VII. RECOMENDACIONES

Primera. El Ministerio de Educación en el Marco de buen desempeño del directivo como instrumento de inserción de políticas educativas referidas al fortalecimiento y revaloración del directivo debe priorizar con mayor fuerza el desarrollo profesional pedagógico de los directivos ya que éstos ejercen un liderazgo directo e inmediato frente a sus docentes. Garantizando el asesoramiento pedagógico de nivel competencial que brinde el director a sus docentes.

Segunda. El Ministerio de Educación debe utilizar medios masivos de implementación como plataformas virtuales a directivos, manteniéndolo al día del currículo, normas, procesos didácticos, procesos pedagógicos, evaluación formativa y retroalimentación para que a su vez ellos implementen a sus docentes asegurando el logro de metas que respondan a las políticas educativas que viene implementando.

Tercera. El directivo debe reforzar la cultura escolar en sus instituciones escolares,

aperturando espacios de participación familiar, convivencia positiva entre los actores educativos y modelar actuaciones que guíen la convivencia de sus integrantes.

Cuarta. El directivo escolar debe implementar estrategias de gestión que se desarrollen a partir del diagnóstico de la práctica de sus docentes a fin de intervenir en conocimiento de las debilidades encontradas; todo ello en concordancia al logro de los compromisos de gestión escolar y en conocimiento que son los maestros quienes influyen directamente en los aprendizajes de sus estudiantes.

Quinta. Los directivos deben organizarse por redes con la finalidad de socializar herramientas de gestión que surjan del propio diagnóstico de las necesidades del centro escolar, las mismas que contribuyan al logro de los compromisos de gestión escolar.

VIII. PROPUESTA

Los resultados descriptivos de la investigación, demostraron que los más bajos niveles puntúan en las dimensiones orientación pedagógica y procesos pedagógicos; lo cual, en concordancia al Marco de buen desempeño del directivo se evidencia en el acompañamiento que brinda el directivo a los docentes, en conocimiento que es el docente quien ejerce gran influencia en los estudiantes, resulta ser una necesidad de primera línea que los directivos escolares gestionen las competencias de sus docentes para obtener mejoras en los aprendizajes de los estudiantes. Es por ello que se presenta una estrategia potente con la que el directivo podrá fortalecer los desempeños docentes.

8.1. Objetivo

- Gestionar la calidad de la práctica pedagógica de los docentes para mejorar los desempeños de aprendizajes de los estudiantes.
- Promover el razonamiento y reflexión crítica en los desempeños del docente para guiar la construcción del aprendizaje en los estudiantes desde ese enfoque.

8.2. Descripción

Esta estrategia denominada “Estrategia Intervisita” de gestión directiva, tiene como propósito Mejorar las competencias y desempeños del docente para promover el razonamiento y reflexión crítica en la construcción del aprendizaje por parte de los estudiantes. Lo cual redundará en la mejora de los aprendizajes por la vía del descubrimiento y la reflexión. Así mismo el docente al empoderarse de estas competencias constructivas de razonamiento y reflexión, mejorará su práctica pedagógica en las distintas disciplinas, contribuyendo en la mejora general de los aprendizajes de sus estudiantes. Es importante reconocer el rol fundamental del docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, también es sabido que “nadie puede dar, lo que no tiene”, es por ello que la “Estrategia intervisita” prioriza su intervención en el docente con la finalidad de mejorar sus desempeños profesionales en el aula. Por consiguiente, la “estrategia intervisita” de gestión directiva responde al primer y cuarto compromiso de gestión escolar.

8.3. Ventajas

- Desarrolla en los docentes, capacidades crítico reflexivas que permitan mejorar su práctica pedagógica a través de procesos de monitoreo y acompañamiento permanente y continuo para el logro de los aprendizajes.
- Permite brindar asistencia técnico-pedagógica dentro del modelo de casos, a los docentes “Visitantes al aula par” con un enfoque crítico reflexivo en relación a los nuevos aprendizajes que observó en la intervisita, considerando el error observado como un potencial para el aprendizaje.
- Permite elaborar de manera conjunta estrategias para atender las necesidades de aprendizaje; así como la autoconfianza y la autonomía de los estudiantes.
- Se inscribe dentro del Enfoque de Derechos ya que recibir una educación de calidad se constituye en uno de los derechos fundamentales del niño, y, con el enfoque Búsqueda de la Excelencia, en tanto que incentiva al docente y estudiante a dar lo mejor de sí para alcanzar sus metas.

8.4. Justificación y explicación de la propuesta (importancia, viabilidad)

La “estrategia intervisita” de gestión directiva, consiste en visitar al docente del mismo grado con la intención de discernir entre prácticas correctas y prácticas incorrectas en la observación de una sesión, específicamente en el momento de la construcción del aprendizaje y al retroalimentar al estudiante, así como el aprender de los errores observados a partir de la reflexión del docente visitante.

Antes: se programan todas las “intervisitas” cuando se realiza el Acompañamiento al docente del aula par. Se comunica a todos los docentes que su acompañamiento se desarrollará normalmente a excepción que será visitado por su docente par.

Durante: el docente visitante observa toda la sesión. toma apuntes y sabe que luego tendrá que resolver dos instrumentos destinados a recoger evidencias sobre “qué tanto aprendió sobre cómo conducir el aprendizaje observado desde el razonamiento y reflexión”.

Después: la subdirectora, aplica el primer instrumento recogiendo las impresiones, aportes y observaciones del docente visitante y en base a la información recogida con el primer instrumento, elabora un instrumento casuístico donde le presenta al docente diferentes momentos de la clase y le pide que redacte su propuesta de cómo él plantearía la misma situación, pero desde un enfoque de razonamiento y

reflexión crítica. En caso que el docente tuviera problemas en realizar su propuesta, es el directivo quien guiará estas propuestas desde un enfoque crítico reflexivo asegurándose que el docente pueda diferenciar entre la situación inicial de un aprendizaje tradicional o guiado con un aprendizaje que, a partir de preguntas, repreguntas, uso pertinente de materiales, conlleve a la construcción del aprendizaje por descubrimiento.

8.5. Planteamiento de actividades y recursos necesarios

- Cronograma de actividades

Actividad	Año escolar		
	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE
Planificación	—		
1ra Intervisita*	—		
Reflexión**	—		
2da Intervisita*		—	
Reflexión**		—	
3ra Intervisita*			—
Reflexión**			—
Evaluación		—	—

*Se realiza junto con la visita al aula de acompañamiento al docente.

**En el mismo día de realizada la intervisita.

8.6. Evaluación y control

La evaluación debe realizarse trimestralmente a la conclusión de la 1ra, 2da y 3ra rueda de intervisitas, presentando la sistematización de los resultados de las intervisitas para ser analizados por directivos y docentes; a partir de ello deben tomar decisiones conjuntas de reajustes o complementación de elementos que optimicen los resultados (pruebas a estudiantes: inicio, proceso y salida; reflexiones grupales de casuísticas observadas; análisis y reflexión personalizados de resultados de las pruebas de estudiantes; entre otros).

REFERENCIAS

- Arteaga, M. (2016). Liderazgo pedagógico directivo, el monitoreo-acompañamiento pedagógico y compromiso de gestión escolar; Vitarte-2016. Tesis doctoral. Universidad César Vallejo. Lima.
- Asprella, G. (2015). Modelos de gestión en directivos de instituciones de nivel secundario. Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla. España. Recuperado de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/39743/Tesis%20Gabriel%20Asprella.%20Versi%F3n%20impresa.pdf;jsessionid=32D95B975B71D268E26B0979BDC9AAF2?sequence=1g>
- Benavides, N.; Donoso-Díaz, S.; Reyes, D. & Raya, D. (2019). Directors at chilean public schools seen from a performance framework1. ARTICLES. Cad. Pesqui. vol.49 no.173 São Paulo 2019. DOI: 10.1590/198053146317. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742019000300130&tIng=en
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencia. 3ra Edición, Prentice Hall-PEARSON. Colombia
- Bocchio, M. y Lamfri, N. (2013). Autonomía y gestión directiva en el centro del discurso de las políticas educativas para la educación secundaria en argentina. Revista de currículum y formación del profesorado VOL. 17, Nº 2 (mayo-agosto.2013) Argentina. Recuperado de [defile:///C:/Users/USER/Downloads/GESTIÓN%20DIRECTIVA%20EN%20POLITICAS%20EDUCATIVASpdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/GESTIÓN%20DIRECTIVA%20EN%20POLITICAS%20EDUCATIVASpdf)
- Bolivar, A. (2019). Marco español para la dirección escolar e identidad profesional: Contexto, desarrollo e implicaciones. Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 27(114). DOI: 10.14507/epaa.27.4544. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/336124812_Marco_Espanol_para_la_Direccion_Escolar_e_Identidad_Profesional_Contexto_Desarrollo_e_Implicaciones
- Butrón, I (2019). Diagnosis based on the school principal's management evaluation process from the socioformation [Diagnóstico en torno al proceso de evaluación en la gestión del director escolar desde la socioformación]. Forhum International Journal of Social Sciences and Humanities, 2(2), 3254. DOI:dx.doi.org/10.35766/jf20224. Recuperado de <https://www.cife.edu.mx/forhum/index.php/forhum/login?source=%2Fforhum%2Findex.php%2Fforhum%2Fsubmission%2Fwizard>
- Castillo, Romer. (2014). Research Methodology Guidelines. DOI:10.13140/RG.2.1.4898.2646. Recuperado de <file:///C:/Users/USER/Downloads/ResearchMethodology>
- Ceballos, M. (2 de junio de 2014). La gestión directiva y la autoevaluación institucional En Ceballos, Marta Susana; Ariaudo, Mariel. La Trama de las

Instituciones Educativas y de su Gestión Directiva. Cap.1- Segunda Parte. Yammal Contenidos. 2005. Recuperado de <https://bitacoraproyectoeducativo.wordpress.com/2014/06/02/la-gestion-directiva-y-la-autoevaluacion-institucional/>

Cóssio, M. (2018). A nova gestão pública: alguns impactos nas políticas educacionais e na formação de professores. *Educação*. Porto Alegre, v. 41, n. 1, p.66-73, jan.-abr.2018 DOI:10.15448/1981-2582. 2018.1. 29 528 Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=3&sid=d55c2173-5aad-4ac2-9e7d-dbb299a1016a%40sdc-v- sessmgr 02&bdata=JmxhbmMc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsbas.F91A8F46&db=edsbas>

Donoso-díaz, y Benavides-Moreno, N. (2018). Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas. *Revista Brasileira de Educação*, 23, e230013. Epub March 05, 2018. DOI:10.1590/s1413-24782018230013 Recuperado [https:// www.scielo.br/scielo.php?script=sci_dearttext&pid=S1413-24782018000100209&lng=en&nrm=iso](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_dearttext&pid=S1413-24782018000100209&lng=en&nrm=iso)

Education & Communities (2015). Performance and Development Framework for Principals, Executives and Teachers In NSW Public Schools. NEW: Public Schols. Recuperado de [manneringparkworkspace.weebly. com / uploads/ 2/5/9/1/25919629/performance_development_framework.pdf](http://manneringparkworkspace.weebly.com/uploads/2/5/9/1/25919629/performance_development_framework.pdf)

Estupiñan-Guamaní, M. (2017). El empoderamiento para la gestión directiva en la unidad educativa. *ROCA. Revista científico - educacional de la provincia Granma*. Vol.13 No.4, octubre- diciembre 2017. diciembre 2017. diciembre 2017. diciembre 2017. Recuperado de [file:///C:/Users/USER/Downloads/ Dialnet-EIEmpoderamientoParaLaGestionDirectivaEnLaUnidadEd-6759699.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-EIEmpoderamientoParaLaGestionDirectivaEnLaUnidadEd-6759699.pdf)

Eurostat (2018). La UE en el mundo: educación y formación. *Statistics Explained*. Publicaciones en línea. Recuperado de [https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title= The_EU_in_the_world_-_education_and_training](https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=The_EU_in_the_world_-_education_and_training)

Erdao, C. (2017). Políticas de rendición de cuentas en las escuelas: Un estudio del análisis de la trayectoria. *Ciencias de la Educación: Teoría y Práctica*. 17, 1405-1432. DOI:10.12738/estp.2017.4.0362 Recuperado de <https://jestp.com/index.php/estp/article/view/452>

Flessa, J.; Bramwell, D.; Fernandez, M. & Weinstein, J. (2017). School leadership in Latin America 2000–2016. *Educational Management Administration & Leadership* 1–25. 2018 vol: 46 (2) pp: 182-206. DOI: 10.1177/1741143217717277. Recuperado de <https://www.mendeley.com/viewer/?fileId=3eec319d-3078-f3d5-1eca-b26787fcc4aa&documentId=83984e1a-05cd-36e2-b918-9faa9e2f8335>

Horn, A. y Murillo Torrecilla, F. (2016). Incidencia de la dirección escolar sobre el

compromiso de los docentes: Un estudio multinivel. *Psicoperspectivas*, 15(2), 64-77. DOI 10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-vol15-issue2-fulltext-746. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/746/500>

Huamán, A. (2020). *Política educativa: propuesta de un modelo de evaluación para la mejora del desempeño directivo en instituciones educativas públicas de la región Cajamarca*, 2019. Tesis doctoral. Universidad César Vallejo. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/43196/Huaman_MA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

INEI [Educación] (s/f). Instituto nacional de estadística e informática [INEI]. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/education/>

López, I. y López, M. (2019). El rol de la gerencia en los resultados educativos. *Revista Espacios* vol: 40 (36) pp: 13. Recuperado de <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85080116699&origin=resultlist&sort=plf-f&src=s&st1=gesti%20c3%b3n+directiva&st2=&sid=e9c33e41aa3b88544491ef1210b6d4c9&sot=b&sdt=b&sl=32&s=TITLE-ABS-KEY%28gesti%20c3%b3n+directiva%29&relpos=2&citeCnt=0&searchTerm=>

Male, T. & Palaiologou, I. (2017). Pedagogical Leadership in action: Two case studies, in *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, vol 20 (6), pp. 733-748 DOI: 10.1080/13603124.2016.1174310. Recuperado de 320730293_Male_T_and_Palaiologou_I_2017_Pedagogical_Leadership_in_action_Two_case_studies_in_International_Journal_of_Leadership_in_Education_Theory_and_Practice_vol_20_6_pp_733-748

MEBD (2017). *Un Marco Español para la Buena Dirección*. Madrid: FEDADI, FEDEIP y FEAE. Recuperado de <http://educalab.es/documents/10180/38496/MEDB+digital/4ea4b5d9-6a99-468c-a387-46affa4b6c50>

Mineduc (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. República de Chile: Maval Ltda. Recuperado de https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf

Ministerio de Educación del Perú (2014). *Marco de Buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú (2015). *Compromisos de gestión escolar. Manual de gestión escolar*. Lima: Ministerio de Educación del Perú.

Ministerio de Educación del Perú (2019). *Resolución Viceministerial N° 011_2019-MINEDU*. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú (2020). *Resolución Viceministerial N° 065_2020-MINEDU*. Lima: MINEDU.

- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Vol. 7, Num. 13. Universidad Pedagógica Nacional, México. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v7n13/2007-7467-ride-7-13-00562.pdf>
- Miranda, S. y Tabares, J. (2015): *Un enfoque humanista de la gestión directiva en las organizaciones educativas escolares*. Bogotá: Ave viajera ediciones.
- Mondragón, M. (2014). Información científica: artículos de reflexión. *Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia*. *Mov.cient.Vol.8 (1):98104*. Ibero Americana Recuperado de file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-UsoDeLaCorrelacionDeSpearmanEnUnEstudioDelIntervenc-5156978.pdf
- Núñez, N. y Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos* [en línea]. 2017, XLIII(2), 237-252 ISSN:0716-050X. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173553865013>
- Ñopo, H. (2018). *Análisis de la Inversión Educativa en el Perú desde una mirada comparada Informe final: Proyecto FORGE*. GRADE. Lima: Arteta EIRL.
- ODS-INEI (2018). *Sistema de monitoreo y seguimiento de los indicadores de los objetivos de desarrollo sostenible [INEI]*. Recuperado de <http://ods.inei.gob.pe/ods/objetivos-de-desarrollo-sostenible/educacion-de-calidad#>
- Oriola, S. y Cascales, J. (2019). Liderazgo y legislación educativa como fundamentos para la acción directiva escolar. Un estudio descriptivo en el contexto de Cataluña. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 23 (2), 41-58. doi.10.30827/profesorado. v23i2.9192. Disponible en <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/56435/73415-233050-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Párraga, R. (2017). *Liderazgo pedagógico y clima organizacional con los compromisos de gestión escolar en Institución Educativa Lima 2016*. Tesis doctoral. Universidad César Vallejo. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5939/PARRAGA-PRR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Peña, E y Parra, M, (2019). *La gestión directiva para la resignificación del currículo*. Tesis doctoral. Universidad La Costa. Colombia. Recuperado de <http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/5780?show=full>
- Pérez-García, P., Bolívar, A., García-Garnica, M., & Caracuel, A. (2018). Spanish Adaptation of the Pedagogical Leadership Scale Vanderbilt Assessment of Leadership in Education (VAL-ED). *Universitas Psychologica*, 17(1), 1-

13. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-1.aeel>.

Pont, B. (2017). *Reformas educativas: el caso del liderazgo escolar en perspectiva comparada*. Tesis doctoral. Universidad Complutense Madrid. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/45556/1/T39403.pdf>

Quintana-Torres, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 259-281. DOI: 10.5294/edu.2018.21.2.5 Recuperado de educación y educadores. unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/9067/4869

Ragab, M. & Arisha, A. (2018). Research Methodology in Business: A Starter's Guide. *Management and Organizational Studies*. 5. DOI:10.5430/mos.v5n1p1. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/321769066Research_Methodology_in_Business_A_Starter's_Guide

Ritacco, M., & Bolívar, A. (2018). Identidad profesional y dirección escolar en España: La mirada de los otros. *Revista Brasileira de Educação*, 23 (e230083), 1-24. DOI:10.1590/s1413-24782018230083 Recuperado de <https://sci-hub.se/10.1590/s1413-24782018230083>

Ritacco, M. y Amores, F. J. (2018). Dirección escolar y liderazgo pedagógico: Un análisis de contenido del discurso de los directores de centros educativos en la Comunidad Autónoma de Andalucía (España). *Educacao e Pesquisa* vol:44(1). DOI:10.1590/S1678-4634201709162034 Recuperado de www.scielo.br/pdf/ep/v44/1517-9702-ep-S1678-4634201709162034.pdf

Rodríguez, A.; Ordóñez; R. y López, A. (2019). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista De Investigación Educativa*, 38(1), 275-292. DOI:10.6018/rie.364581. Recuperado de [file:///C:/Users/USER/Downloads/document%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/document%20(2).pdf)

Sardon, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas - Revista de Investigación Altoandina* 2017 vol: 19 (3) pp: 295-304. DOI: 10.18271/ria.2017.294. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2313-29572017000300007&script=sciabstract>

Secretaría de Educación Pública (2019). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión*. Ciclo Escolar 2020-2021. México: SEP. Recuperado de <http://file-system.uscmm.gob.mx/2020-2021/compilacion/Perfiles,%20Criterios%20e%20Indicadores%20EB%202020-2021.pdf>

Serrano, R., y Martín-Cuadrado, A. (2017). Diagnóstico de la problemática actual de las direcciones escolares. *Revista Complutense De Educación*, 28(4), 11931210. DOI:10.5209/RCED.51637. Recuperado de

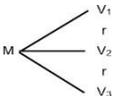
<https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/51637>

- SIDI [Minedu] (s/f). *Sistema integrado de información*. Recuperado de <http://sidiminedu.pe/Reportes/default.aspx>
- Silva, M. y Richter, L. (2018). A adoção da nova gestão pública nas agências governamentais em diferentes países: influências nas reformas educacionais e no ensino médio mineiro. *RPGE– Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara*, v. 22, n. esp. 3, p. 1276-1296, dez., 2018 ISSN: 1519-9029. DOI:10.22633/rpge.v22iesp3.12012 Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail?vid =3&sid=231dd50c-4706-43b5-b171-9b1085986ab7%40sdcscsessmqr01&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZlHMtbGI2ZQ%3d%3d%#AN=edsbas.EEBA59&db=edsbas>
- Sucari, W., y Quispe, J. (2019). Trabajo docente en equipo y su relación con los compromisos de gestión escolar en educación secundaria. *Revista Innova Educación*, 1(2), 156-171. DOI: 10.35622/j.rie.2019.02.002. Recuperado de <https://www.revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/24>
- Tichnor-Wagner, A., Harrison, C., & Cohen-Vogel, L. (2016). Cultures of Learning in Effective High Schools. *Educational Administration Quarterly*, 52(4), 602– 642. Recuperado de <https://sci-hub.se/10.1177/0013161X16644957>
- Tobón, S. (2018). *Proyecto de gestión escolar. Socioformación y prácticas pedagógicas*. Florida, Estados Unidos: Kreserch. Recuperado de <https://cife.edu.mx/recursos/2019/02/13/proyecto-de-gestion-escolar-socioformacion-y-practicas-pedagogicas/>.
- Torres. W. (2017). *Gestión pedagógica del director y el desempeño del docente en la I.E. Juan Jiménez Pimentel, Tarapoto – 2017*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Perú
- UNESCO (2018). *Resumen del Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2019. Migración, desplazamiento y educación: construyendo puentes, no muros*. UNESCO. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265996_spa/PDF/265996
- UNESCO (2020). *Education for sustainable development: a roadmap*. Printed en France. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374802>
- Vara, A. (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa*. Un método efectivo para las ciencias empresariales. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima
- Vásquez, N. (2019). *Liderazgo directivo y logro de compromisos de gestión escolar en instituciones educativas rurales de Huaytará*. Tesis doctoral.

Universidad César Vallejo. Lima.

Zamora-Serrano, E., y González-Rodríguez, J. E. (2018). Estrategias de gestión en educación superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos. *Revista Electrónica Calidad En La Educación Superior*, 9(2), 211 - 238. <https://doi.org/10.22458/caes.v9i2.2151> Recuperado de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad/article/view/2151>

<p>¿Qué asociación existe entre operatividad y recursos y los compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC 2020?</p>	<p>escolar y los compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC, 2020</p> <p>Determinar la asociación entre operatividad y recursos y los compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC, 2020</p>		<p>Progreso anual de los aprendizajes</p> <p>Retención anual e interanual de los estudiantes</p> <p>Calendarización y gestión de las condiciones operativas</p> <p>Acompañamiento y monitoreo</p> <p>Gestión de la convivencia escolar</p>	<p>-Rendimiento escolar -Metas</p> <p>-Matrícula -Asistencia</p> <p>-Actividades planificadas</p> <p>-Recursos</p> <p>-Acompañamiento -Trabajo colegiado</p> <p>-Normas de convivencia -Democracia TOE</p>	<p>1,2 3,4</p> <p>5,6 7,8</p> <p>9,10</p> <p>11,12</p> <p>13, 14, 15 16</p> <p>17,18 19 20</p>	<p>Escala dicotómica: SI / NO</p>	<p>Inicio: 17 – 22</p> <p>Proceso: 23 - 28</p> <p>Logro: 29 - 34</p>
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar			
<p>Nivel: Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental Correlacional</p>	<p>Población: 135 docentes de la RED 05 - DREC</p> <p>Tipo de muestreo:</p> <p>Muestreo Probabilístico simple</p> <p>Tamaño de</p>	<p>Variable 1: Gestión directiva</p> <p>Técnicas: Cuestionario</p> <p>Instrumentos: Cuestionario Gestión Directiva</p> <p>Autor: Jacqueline Salinas Mariñas Año: 2020 Monitoreo: Online Ámbito de Aplicación: RED 05 DREC Forma de Administración: Grupal</p>		<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Media, porcentaje</p> <p>INFERENCIAL:</p> <p>Correlación de Spearman</p>			

 <p>Método:</p> <p>Cuantitativo</p> <p>Hipotético-Deductivo</p>	<p>muestra:</p> <p>101 docentes de la RED 05 – DREC</p>	<p>Variable 2: Marco de Buen desempeño directivo</p> <p>Técnicas: Cuestionario</p> <p>Instrumentos: Cuestionario Marco de buen desempeño del directivo</p> <p>Autor: Jacqueline Salinas Mariñas Año: 2020 Monitoreo: Online Ámbito de Aplicación: RED 05 DREC Forma de Administración: Grupal</p> <p>Variable 3: Compromisos de gestión escolar</p> <p>Técnicas: Cuestionario</p> <p>Instrumentos: Cuestionario Compromisos de Gestión escolar</p> <p>Autor: Jacqueline Salinas Mariñas Año: 2019 Monitoreo: Online Ámbito de Aplicación: RED 05 DREC Forma de Administración: Grupal</p>	
---	--	---	--

ANEXO 2. Matriz de operacionalización de las variables de investigación

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA	NIVEL
<p><u>Gestión directiva:</u> La gestión directiva recoge las apreciaciones de los propios actores educativos para redefinir la gestión directiva como el conjunto de actividades encauzadas hacia la consecución de objetivos y metas de una institución la cual que emerge de la propia administración y se encamina en posibilitar la organización institucional, la misma que el equipo directivo ejecuta interna o de manera externa de la institución; orientando, controlando las actividades curriculares y extracurriculares, gestionando el éxito y la calidad del trabajo pedagógico y las relaciones humanas (Miranda, 2016).</p>	<p>Operacionalmente , la variable gestión directiva fue medida a través de un cuestionario estructurado en tres dimensiones distribuidas en once indicadores y 44 ítems, los mismos que recogen la información en respuestas presentadas en la escala de likert que determina el nivel de logro de la gestión directiva.</p>	Procesos pedagógicos	Planificación curricular Monitoreo y acompañamiento Seguimiento de los aprendizajes	1,2, 3,4,5,6 7,8	Escala ordinal: Nunca	Deficiente: 25 - 45 Aceptable: 46 -85 Eficiente: 86 -125
		Cultura escolar	Participación	9,10,11	Raras veces	
			Clima escolar Convivencia escolar	12,13	Algunas veces	
				14,15,16	Casi siempre	
		Operatividad y recursos	Seguridad y salubridad Recursos educativos Matrícula	17, 18 19.20 21,22,23	Siempre	
			Recursos financieros	24,25		
<p><u>Marco de buen desempeño del directivo:</u> “Una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación” (MINEDU, 2014, p. 28).</p>	<p>Medición de la variable MBDDir, a través de un cuestionario estructurado en dos dimensiones distribuidas en seis indicadores y 21 ítems, los mismos que</p>	Gestión de las condiciones	Planificación Participación Recursos Rendición de cuentas	1, 2 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 12, 13, 14	Escala ordinal: -Nunca -De vez en cuando	Deficiente: 21-48 Aceptable: 49 - 77 Eficiente: 78 - 105
	Orientación pedagógica	Desarrollo docente Procesos pedagógicos	15, 16, 17 18, 19, 20, 21	-Regularmente -Frecuentemente -Siempre		

recogen la información en respuestas de escala de Likert, que determina el grado de desempeño directivo dentro del marco en referencia.

<u>Compromisos de gestión escolar:</u> Como aquellos que promueven y reflejan una gestión adecuada de la institución educativa o programa, al señalar los resultados prioritarios que se proponen conseguir, así mismo las condiciones para alcanzarlos.	Medición a través de un cuestionario estructurado en cinco dimensiones distribuidas en diez indicadores y 16 ítems, los mismos que recogen la información en respuestas de escala nominal dicotómica que determina el nivel de cumplimiento de los compromisos en referencia.	Progreso anual de los aprendizajes	Rendimiento escolar	1, 2	Escala dicotómica: SI / NO Inicio: 17 – 22 Proceso: 23 - 28 Logro: 29 - 34
			Metas	3, 4	
		Retención anual e interanual de los estudiantes	Matrícula	5, 6	
			Asistencia	7, 8	
		Calendarización y gestión de las condiciones operativas	Actividades planificadas	9, 10 11, 12	
			Recursos		
		Acompañamiento y monitoreo	Acompañamiento	13, 14	
			Trabajo colegiado	15, 16	
		Gestión de la convivencia escolar.	Normas de convivencia	17, 18	
			Democracia	19	
	TOE	20			

ANEXO 3. Instrumentos de investigación

CUESTIONARIO GESTIÓN DIRECTIVA

Estimado docente:

Agradezco su ayuda para conocer su percepción respecto a la gestión del directivo de su institución educativa.

Marque con una X en los casilleros, teniendo en cuenta las siguientes valoraciones.

1 nunca	2 Raras veces	3 Algunas veces	4 casi siempre	5 siempre
------------	------------------	--------------------	-------------------	--------------

Procesos pedagógicos					
El directivo de tu Institución Educativa:					
1. Estable mecanismos para garantizar que los docentes cuenten con la planificación de sus unidades didácticas.					
2. Brinda apoyo pedagógico para la planificación curricular.					
3. Visita a todos los docentes en su aula al menos en dos ocasiones durante el año lectivo.					
4. Sistematiza la información de lo observado en el monitoreo.					
5. Comunica a los docentes información sobre el monitoreo señalando sus logros, oportunidades de mejora y compromisos.					
6. Atiende las necesidades de fortalecimiento docente (pasantías, grupos de interaprendizaje, talleres, etc.).					
7. Establece acciones para que las familias reciban los informes de aprendizaje máximo 20 días después de terminar el bimestre.					
8. Establece planes de mejora coordinados entre equipo docente y directivos.					
Cultura escolar	1	2	3	4	5
9. Constituye el CONEI de forma democrática y participativa.					
10. Establece acciones para que los padres o apoderados participen de actividades dentro de la comunidad escolar.					
11. Comunica a los docentes que su participación en las decisiones es importante.					
12. Se dirige a los docentes respetuosamente, sin ofensas, agresiones o discriminación.					
13. Establece acciones para preservar o mejorar el clima escolar tales como reuniones de confraternidad, saludos, felicitaciones por logros, etc.					
14. Promueve que las normas de convivencia se discutan, elaboren, aprueben y comuniquen cada año.					
15. Establece acciones para la prevención de situaciones de violencia.					
16. Actúa de acuerdo a los protocolos establecidos por normativa (registro, acción, derivación, seguimiento y cierre de casos) ante una					

situación de violencia.					
Operatividad y recursos	1	2	3	4	5
17. Asegura que en la IE las aulas, patios y servicios higiénicos sean seguros y limpios.					
18. Señaliza en la IE las zonas de evacuación ante riesgo de desastres y despeja las vías de evacuación.					
19. Monitorea el uso de los materiales entregados por Minedu en las sesiones de aprendizaje.					
20. Gestiona la adquisición de recursos educativos cuando es necesario en la IE.					
21. Garantiza que los estudiantes ingresen y permanezcan en la IE sin condicionamientos financieros, discriminación, discapacidad, falta de uniforme, llegar tarde, etc.					
22. Asegura que la información de matrícula y las actas de evaluación estén registradas en el SIAGIE.					
23. Establece estrategias para apoyar a estudiantes en situación de vulnerabilidad.					
24. Asegura que en la IE se ha establecido el Comité de Recursos Propios de forma democrática.					
25. Realiza información transparente del uso de los recursos de la IE a la comunidad educativa.					

CUESTIONARIO MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO

Estimado docente:

Agradezco su ayuda para conocer su percepción respecto al perfil del directivo de su institución educativa.

Marque con una X en los casilleros, teniendo en cuenta las siguientes valoraciones.

1 Nunca	2 de vez en cuando	3 regularmente	4 frecuentemente	5 siempre
------------	-----------------------	-------------------	---------------------	--------------

Gestión de las condiciones.					
El directivo de su Institución Educativa:					
1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social.					
2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar.					
3. Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa.					
4. Propicia un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.					

5. Identifica situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacíficas.					
6. Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje.					
7. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible.					
8. Planifica el uso adecuado del tiempo en las distintas actividades en favor de los aprendizajes.					
9. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje.					
10. Establece estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo para dar seguridad.					
11. Dirige al equipo administrativo y/o de soporte orientándolo al logro de los objetivos institucionales.					
12. Permite compartir la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones.					
13. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.					
14. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua.					
<i>Orientación pedagógica</i>					
15. Genera oportunidades de formación continua de los docentes.					
16. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas entre los docentes.					
17. Estimula la iniciativa de los docentes, relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas.					
18. Orienta al equipo docente en los procesos de planificación curricular.					
19. Desarrolla acciones que generen una práctica docente de aprendizaje colaborativo y por indagación.					
20. Monitorea y orienta a los docentes sobre el uso de estrategias, recursos metodológicos, uso efectivo del tiempo y de los materiales educativos.					
21. Monitorea y orienta el proceso de evaluación formativa de los aprendizajes.					

CUESTIONARIO COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR

Estimado docente:

Agradezco su ayuda para conocer su percepción respecto al nivel de cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en su institución educativa. El cuestionario responde a una investigación por lo que no se revelarán sus datos personales ni institucionales.

Marque con una X en los casilleros SI o NO considerando las siguientes valoraciones.

NO	SI
0	1

Progreso de los aprendizajes de los estudiantes de la IE	SI	NO
En su Institución Educativa:		
1. Analizan los resultados de la ECE y el rendimiento general de sus estudiantes.		
2. Realizan evaluaciones internas de inicio, proceso y/o salida sobre el aprendizaje de los estudiantes.		
3. Establecen objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes.		
4. Realizan seguimiento a los avances según las metas establecidas en el PAT, bimestralmente o trimestralmente.		
Acceso y permanencia de los estudiantes en la IE	SI	NO
5. Realizan la matrícula oportuna a sus estudiantes y reporte en el SIAGIE.		
6. Identifican las causas de los estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción para la toma de decisiones.		
7. Controlan la asistencia de estudiantes permanentemente, mediante el reporte mensual en el SIAGIE.		
8. Plantean en el PAT las acciones preventivas y correctivas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes.		
Calendarización y gestión de las condiciones operativas	SI	NO
9. Cumplen las horas lectivas mínimas para el año.		
10. Consideran en el PAT las posibles acciones de contingencia ante la pérdida de horas pedagógicas.		
11. Mantienen los espacios salubres, seguros y accesibles.		
12. Gestionan el mantenimiento de la infraestructura, equipamiento y mobiliario.		
Acompañamiento y monitoreo	SI	NO
13. Planifican en el PAT como mínimo tres visitas para el acompañamiento a cada docente durante el año.		
14. Realizan visitas al aula no programadas en el acompañamiento al docente.		
15. Realizan una reflexión individual con cada docente sobre su práctica pedagógica, después de la visita al aula.		
16. Planifican en el PAT las reuniones de interaprendizaje para la toma de acciones de mejora.		
Gestión de la convivencia escolar	SI	NO
17. Elaboran de manera conjunta las normas de convivencia de la IE. incorporándolas al reglamento interno de IE.		
18. Planifican reuniones y jornadas con padres y madres de familia para dar orientaciones pedagógicas y de convivencia escolar.		
19. Generan espacios de participación y representatividad estudiantil.		
20. Conoce los protocolos para la atención oportuna de los casos de violencia escolar.		

ANEXO 4. Resultado de validez de los instrumentos de investigación

Resultado de validez de los instrumentos gestión directiva, marco de buen desempeño del directivo y compromisos de gestión escolar

Experto	Grado académico	Suficiencia instrumento	Aplicabilidad
Dr. Felipe Guizado Oscoco	Doctor	Hay suficiencia	Aplicable
Dr. Jacinto Joaquín Vértiz Osos	Doctor	Hay suficiencia	Aplicable
Dr. Silvia Pino Villarroel	Doctor	Hay suficiencia	Aplicable
Dr. Luis Enrique Alva Palacios Gómez	Doctor	Hay suficiencia	Aplicable
Dr. Godofredo Jorge Calla Colana	Doctor	Hay suficiencia	Aplicable

ANEXO 5. Validación de los instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO ESCOLAR

Nº	DIMENSIONES / ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1: Procesos pedagógicos								
1	Establece mecanismos para garantizar que los docentes cuenten con la planificación de sus unidades didácticas.	X		X		X		
2	Brinda regularmente apoyo pedagógico para la planificación curricular.	X		X		X		
3	Visita a todos los docentes en su aula al menos en dos ocasiones durante el año lectivo.	X		X		X		
4	Sistematiza la información de lo observado en el monitoreo.	X		X		X		
5	Comunica a los docentes información sobre el monitoreo señalando sus logros, oportunidades de mejora y compromisos.	X		X		X		
6	Atiende las necesidades de fortalecimiento docente (pasantías, grupos de interaprendizaje, talleres, etc.).	X		X		X		
7	Establece acciones para que las familias reciban los informes de aprendizaje máximo 20 días después de terminar el bimestre.	X		X		X		
8	Establece planes de mejora coordinados entre equipo docente y directivos.	X		X		X		
DIMENSION 2: Cultura escolar								
9	Constituye el CONEI de forma democrática y participativa.	X		X		X		
10	Establece acciones para que los padres o apoderados participen de actividades dentro de la comunidad escolar.	X		X		X		
11	Comunica a los docentes que su participación en las decisiones es importante.	X		X		X		
12	Se dirige a los docentes respetuosamente, sin ofensas, agresiones o discriminación.	X		X		X		
13	Establece acciones para preservar o mejorar el clima escolar tales como reuniones de confraternidad, saludos, felicitaciones por logros, etc.	X		X		X		
14	Promueve que las normas de convivencia se discutan, elaboren, aprueben y comuniquen cada año.	X		X		X		
15	Establece acciones para la prevención de situaciones de violencia.	X		X		X		
16	Actúa de acuerdo a los protocolos establecidos por normativa (registro, acción, derivación, seguimiento y cierre de casos) ante una situación de violencia.	X		X		X		
DIMENSION 3: Operatividad y recursos								
17	Asegura que en la IE las aulas, patios y servicios higiénicos sean seguros y limpios.	X		X		X		
18	Señaliza en la IE las zonas de evacuación ante riesgo de desastres y despeja las vías de evacuación.	X		X		X		
19	Monitorea el uso de los materiales entregados por Minedu en las sesiones de aprendizaje.	X		X		X		
20	Gestiona la adquisición de recursos educativos cuando es necesario en la IE.	X		X		X		
21	Garantiza que los estudiantes ingresen y permanezcan en la IE sin condicionamientos financieros, discriminación, discapacidad, falta de uniforme, llegar tarde, etc.	X		X		X		
22	Asegura que la información de matrícula y las actas de evaluación estén registradas en el SIAGIE.	X		X		X		
23	Establece estrategias para apoyar a estudiantes en situación de vulnerabilidad.	X		X		X		
24	Asegura que en la IE se ha establecido el Comité de Recursos Propios de forma democrática.	X		X		X		
25	Realiza información transparente del uso de los recursos de la IE a la comunidad educativa.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dra.: Silvia Pino Villarreal DNI: 07650683

Especialidad del validador: Dra. CIENCIAS DE LA EDUCACION

Los Olivos 06 de agosto del 2020.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO ESCOLAR

Nº	DIMENSIONES / ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1: Procesos pedagógicos		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Establece mecanismos para garantizar que los docentes cuenten con la planificación de sus unidades didácticas.	X		X		X		
2	Brinda regularmente apoyo pedagógico para la planificación curricular.	X		X		X		
3	Visita a todos los docentes en su aula al menos en dos ocasiones durante el año lectivo.	X		X		X		
4	Sistematiza la información de lo observado en el monitoreo.	X		X		X		
5	Comunica a los docentes información sobre el monitoreo señalando sus logros, oportunidades de mejora y compromisos.	X		X		X		
6	Atiende las necesidades de fortalecimiento docente (pasantías, grupos de interaprendizaje, talleres, etc.).	X		X		X		
7	Establece acciones para que las familias reciban los informes de aprendizaje máximo 20 días después de terminar el bimestre.	X		X		X		
8	Establece planes de mejora coordinados entre equipo docente y directivos.	X		X		X		
DIMENSION 2: Cultura escolar		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Constituye el CONEI de forma democrática y participativa.	X		X		X		
10	Establece acciones para que los padres o apoderados participen de actividades dentro de la comunidad escolar.	X		X		X		
11	Comunica a los docentes que su participación en las decisiones es importante.	X		X		X		
12	Se dirige a los docentes respetuosamente, sin ofensas, agresiones o discriminación.	X		X		X		
13	Establece acciones para preservar o mejorar el clima escolar tales como reuniones de confraternidad, saludos, felicitaciones por logros, etc.	X		X		X		
14	Promueve que las normas de convivencia se discutan, elaboren, aprueben y comuniquen cada año.	X		X		X		
15	Establece acciones para la prevención de situaciones de violencia.	X		X		X		
16	Actúa de acuerdo a los protocolos establecidos por normativa (registro, acción, derivación, seguimiento y cierre de casos) ante una situación de violencia.	X		X		X		
DIMENSION 3: Operatividad y recursos		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Asegura que en la IE las aulas, patios y servicios higiénicos sean seguros y limpios.	X		X		X		
18	Serializa en la IE las zonas de evacuación ante riesgo de desastres y despeja las vías de evacuación.	X		X		X		
19	Monitorea el uso de los materiales entregados por Minedu en las sesiones de aprendizaje.	X		X		X		
20	Gestiona la adquisición de recursos educativos cuando es necesario en la IE.	X		X		X		
21	Garantiza que los estudiantes ingresen y permanezcan en la IE sin condicionamientos financieros, discriminación, discapacidad, falta de uniforme, llegar tarde, etc.	X		X		X		
22	Asegura que la información de matrícula y las actas de evaluación estén registradas en el SIAGE.	X		X		X		
23	Establece estrategias para apoyar a estudiantes en situación de vulnerabilidad.	X		X		X		
24	Asegura que en la IE se ha establecido el Comité de Recursos Propios de forma democrática.	X		X		X		
25	Realiza información transparente del uso de los recursos de la IE a la comunidad educativa.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dra.: Jacinto Joaquín Vértiz Osoreo DNI: 16735482

Especialidad del validador: Dr. Metodólogo

Los Olivos 06 de agosto del 2020.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO ESCOLAR

Nº	DIMENSIONES / ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1: Procesos pedagógicos								
1	Establece mecanismos para garantizar que los docentes cuenten con la planificación de sus unidades didácticas.	X		X		X		
2	Brinda regularmente apoyo pedagógico para la planificación curricular.	X		X		X		
3	Visita a todos los docentes en su aula al menos en dos ocasiones durante el año lectivo.	X		X		X		
4	Sistematiza la información de lo observado en el monitoreo.	X		X		X		
5	Comunica a los docentes información sobre el monitoreo señalando sus logros, oportunidades de mejora y compromisos.	X		X		X		
6	Atiende las necesidades de fortalecimiento docente (pasantías, grupos de interaprendizaje, talleres, etc.).	X		X		X		
7	Establece acciones para que las familias reciban los informes de aprendizaje máximo 20 días después de terminar el bimestre.	X		X		X		
8	Establece planes de mejora coordinados entre equipo docente y directivos.	X		X		X		
DIMENSION 2: Cultura escolar								
9	Constituye el CONEI de forma democrática y participativa.	X		X		X		
10	Establece acciones para que los padres o apoderados participen de actividades dentro de la comunidad escolar.	X		X		X		
11	Comunica a los docentes que su participación en las decisiones es importante.	X		X		X		
12	Se dirige a los docentes respetuosamente, sin ofensas, agresiones o discriminación.	X		X		X		
13	Establece acciones para preservar o mejorar el clima escolar tales como reuniones de confraternidad, saludos, felicitaciones por logros, etc.	X		X		X		
14	Promueve que las normas de convivencia se discutan, elaboren, aprueben y comuniquen cada año.	X		X		X		
15	Establece acciones para la prevención de situaciones de violencia.	X		X		X		
16	Actúa de acuerdo a los protocolos establecidos por normativa (registro, acción, derivación, seguimiento y cierre de casos) ante una situación de violencia.	X		X		X		
DIMENSION 3: Operatividad y recursos								
17	Asegura que en la IE las aulas, patios y servicios higiénicos sean seguros y limpios.	X		X		X		
18	Señaliza en la IE las zonas de evacuación ante riesgo de desastres y despeja las vías de evacuación.	X		X		X		
19	Monitorea el uso de los materiales entregados por Minedu en las sesiones de aprendizaje.	X		X		X		
20	Gestiona la adquisición de recursos educativos cuando es necesario en la IE.	X		X		X		
21	Garantiza que los estudiantes ingresen y permanezcan en la IE sin condicionamientos financieros, discriminación, discapacidad, falta de uniforme, llegar tarde, etc.	X		X		X		
22	Asegura que la información de matrícula y las actas de evaluación estén registradas en el SIAGIE.	X		X		X		
23	Establece estrategias para apoyar a estudiantes en situación de vulnerabilidad.	X		X		X		
24	Asegura que en la IE se ha establecido el Comité de Recursos Propios de forma democrática.	X		X		X		
25	Realiza información transparente del uso de los recursos de la IE a la comunidad educativa.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Luis Enrique Alva Palacios Gómez

DNI: 27148724

Especialidad del validador: Docente Metodólogo

Los Olivos 30 de julio del 2020.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto Involuntario.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO ESCOLAR

Nº	DIMENSIONES / ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1: Procesos pedagógicos								
1	Establece mecanismos para garantizar que los docentes cuenten con la planificación de sus unidades didácticas.	X		X		X		
2	Envía regularmente apoyo pedagógico para la planificación curricular.	X		X		X		
3	Visita a todos los docentes en su aula al menos en dos ocasiones durante el año lectivo.	X		X		X		
4	Sistematiza la información de lo observado en el monitoreo.	X		X		X		
5	Comunica a los docentes información sobre el monitoreo señalando sus logros, oportunidades de mejora y compromisos.	X		X		X		
6	Atiende las necesidades de fortalecimiento docente (pasantías, grupos de interaprendizaje, talleres, etc.).	X		X		X		
7	Establece acciones para que las familias reciban los informes de aprendizaje máximo 20 días después de terminar el bimestre.	X		X		X		
8	Establece planes de mejora coordinados entre equipo docente y directivos.	X		X		X		
DIMENSION 2: Cultura escolar								
9	Constituye el CONEI de forma democrática y participativa.	X		X		X		
10	Establece acciones para que los padres o apoderados participen de actividades dentro de la comunidad escolar.	X		X		X		
11	Comunica a los docentes que su participación en las decisiones es importante.	X		X		X		
12	Se dirige a los docentes respetuosamente, sin ofensas, agresiones o discriminación.	X		X		X		
13	Establece acciones para preservar o mejorar el clima escolar tales como reuniones de confraternidad, saludos, felicitaciones por logros, etc.	X		X		X		
14	Promueve que las normas de convivencia se discutan, elaboren, aprueben y comuniquen cada año.	X		X		X		
15	Establece acciones para la prevención de situaciones de violencia.	X		X		X		
16	Actúa de acuerdo a los protocolos establecidos por normativa (registro, acción, derivación, seguimiento y cierre de casos) ante una situación de violencia.	X		X		X		
DIMENSION 3: Operatividad y recursos								
17	Asegura que en la IE las aulas, patios y servicios higiénicos sean seguros y limpios.	X		X		X		
18	Señaliza en la IE las zonas de evacuación ante riesgo de desastres y despeja las vías de evacuación.	X		X		X		
19	Monitorea el uso de los materiales entregados por Minedu en las sesiones de aprendizaje.	X		X		X		
20	Gestiona la adquisición de recursos educativos cuando es necesario en la IE.	X		X		X		
21	Garantiza que los estudiantes ingresen y permanezcan en la IE sin condicionamientos financieros, discriminación, discapacidad, falta de uniforme, llegar tarde, etc.	X		X		X		
22	Asegura que la información de matrícula y las actas de evaluación estén registradas en el SIAGIE.	X		X		X		
23	Establece estrategias para apoyar a estudiantes en situación de vulnerabilidad.	x		x		x		
24	Asegura que en la IE se ha establecido el Comité de Recursos Propios de forma democrática.	x		x		x		
25	Realiza información transparente del uso de los recursos de la IE a la comunidad educativa.	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Godofredo Jorge Calla Colana DNI: 25413288

Especialidad del validador: Docente Metodólogo

Los Olivos 30 de julio del 2020.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.
Dr. Godofredo Jorge Calla Colana

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO ESCOLAR

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1: Procesos pedagógicos								
1	Establece mecanismos para garantizar que los docentes cuenten con la planificación de sus unidades didácticas	X		X		X		
2	Brinda regularmente apoyo pedagógico para la planificación curricular.	X		X		X		
3	Visita a todos los docentes en su aula al menos en dos ocasiones durante el año lectivo.	X		X		X		
4	Sistematiza la información de lo observado en el monitoreo.	X		X		X		
5	Comunica a los docentes información sobre el monitoreo señalando sus logros, oportunidades de mejora y compromisos.	X		X		X		
6	Atiende las necesidades de fortalecimiento docente (pasantías, grupos de interaprendizaje, talleres, etc.).	X		X		X		
7	Establece acciones para que las familias reciban los informes de aprendizaje máximo 20 días después de terminar el bimestre.	X		X		X		
8	Establece planes de mejora coordinados entre equipo docente y directivos.	X		X		X		
DIMENSION 2: Cultura escolar								
9	Constituye el CCNEI de forma democrática y participativa.	X		X		X		
10	Establece acciones para que los padres o apoderados participen de actividades dentro de la comunidad escolar.	X		X		X		
11	Comunica a los docentes que su participación en las decisiones es importante.	X		X		X		
12	Se dirige a los docentes respetuosamente, sin ofensas, agresiones o discriminación.	X		X		X		
13	Establece acciones para preservar o mejorar el clima escolar tales como reuniones de confraternidad, saludos, felicitaciones por logros, etc.	X		X		X		
14	Promueve que las normas de convivencia se discutan, elaboren, aprueben y comuniquen cada año.	X		X		X		
15	Establece acciones para la prevención de situaciones de violencia.	X		X		X		
16	Actúa de acuerdo a los protocolos establecidos por normativa (registro, acción, derivación, seguimiento y cierre de casos) ante una situación de violencia.	X		X		X		
DIMENSION 3: Operatividad y recursos								
17	Asegura que en la IE las aulas, patios y servicios higiénicos sean seguros y limpios.	X		X		X		
18	Señaliza en la IE las zonas de evacuación ante riesgo de desastres y despeja las vías de evacuación.	X		X		X		
19	Monitorea el uso de los materiales entregados por Minedu en las sesiones de aprendizaje.	X		X		X		
20	Gestiona la adquisición de recursos educativos cuando es necesario en la IE.	X		X		X		
21	Garantiza que los estudiantes ingresen y permanezcan en la IE sin condicionamientos financieros, discriminación, discapacidad, falta de uniforme, llegar tarde, etc.	X		X		X		
22	Asegura que la información de matrícula y las actas de evaluación estén registradas en el SIAGE.	X		X		X		
23	Establece estrategias para apoyar a estudiantes en situación de vulnerabilidad.	X		X		X		
24	Asegura que en la IE se ha establecido el Comité de Recursos Propios de forma democrática.	X		X		X		
25	Realiza información transparente del uso de los recursos de la IE a la comunidad educativa.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia en el instrumento

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr.: Felipe Guizado Oscco DNI: 31169557

Especialidad del validador: Docente Metodólogo

Los Olivos 20 de julio del 2020.



Firma del Experto Informante.
Dr. Felipe Guizado Oscco

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LOGRO DE LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1: Progreso de los aprendizajes de los estudiantes de la IE		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Analizan los resultados de la ECE y el rendimiento general de sus estudiantes.	X		X		X		
2	Realizan evaluaciones internas de inicio, proceso y/o salida sobre el aprendizaje de los estudiantes.	X		X		X		
3	Establecen objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes.	X		X		X		
4	Realizan seguimiento a los avances según las metas establecidas en el PAT, bimestralmente o trimestralmente.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Acceso y permanencia de los estudiantes en la IE		Si	No	Si	No	Si	No	
5	Realizan la matrícula oportuna a sus estudiantes y realizan el reporte en el SIAGIE.	X		X		X		
6	Identifican las causas de los estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción para la toma de decisiones.	X		X		X		
7	Controlan la asistencia de estudiantes permanentemente, mediante el reporte mensual en el SIAGIE.	X		X		X		
8	Plantean en el PAT las acciones preventivas y correctivas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Calendarización y gestión de condiciones operativas		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Cumplen las horas lectivas mínimas para el año.	X		X		X		
10	Consideran en el PAT las posibles acciones de contingencia ante la pérdida de horas pedagógicas.	X		X		X		
11	Mantiene los espacios salubres, seguros y accesibles.	X		X		X		
12	Gestionan el mantenimiento de la infraestructura, equipamiento y mobiliario.	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: Acompañamiento y monitoreo		Si	No	Si	No	Si	No	
13	Planifican en el PAT como mínimo tres visitas para el acompañamiento de cada docente durante el año.	X		X		X		
14	Realizan visitas al aula no programadas en el acompañamiento al docente.	X		X		X		
15	Realizan una reflexión individual con cada docente sobre su práctica pedagógica, después de la visita al aula.	X		X		X		
16	Planifican en el PAT las reuniones de interaprendizaje para la toma de acciones de mejora.	X		X		X		
DIMENSIÓN 5: Gestión de la convivencia escolar		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Elaboran de manera conjunta las normas de convivencia de la IE incorporándolas al reglamento interno de IE.	X		X		X		
18	Planifican reuniones y jornadas con padres y madres de familia para dar orientaciones pedagógicas y de convivencia escolar.	X		X		X		
19	Generan espacios de participación y representatividad estudiantil.	X		X		X		
20	Conocen los protocolos para la atención oportuna de los casos de violencia escolar.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [_] No aplicable []

 Apellidos y nombres del juez validador. Dra.: **Silvia Pino Villarreal** DNI: 07650683

Especialidad del validador: DR. EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Los Olivos 30 de julio del 2020.



Firma del Exerto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LOGRO DE LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1: Progreso de los aprendizajes de los estudiantes de la IE	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Analizan los resultados de la ECE y el rendimiento general de sus estudiantes.	X		X		X		
2	Realizan evaluaciones internas de inicio, proceso y/o salida sobre el aprendizaje de los estudiantes.	X		X		X		
3	Establecen objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes.	X		X		X		
4	Realizan seguimiento a los avances según las metas establecidas en el PAT, bimestralmente o trimestralmente.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Acceso y permanencia de los estudiantes en la IE	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Realizan la matrícula oportuna a sus estudiantes y realizan el reporte en el SIAGIE.	X		X		X		
6	Identifican las causas de los estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción para la toma de decisiones.	X		X		X		
7	Controlan la asistencia de estudiantes permanentemente, mediante el reporte mensual en el SIAGIE.	X		X		X		
8	Plantean en el PAT las acciones preventivas y correctivas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Calendarización y gestión de condiciones operativas	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Cumplen las horas lectivas mínimas para el año.	X		X		X		
10	Consideran en el PAT las posibles acciones de contingencia ante la pérdida de horas pedagógicas.	X		X		X		
11	Mantienen los espacios salubres, seguros y accesibles.	X		X		X		
12	Gestionan el mantenimiento de la infraestructura, equipamiento y mobiliario.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: Acompañamiento y monitoreo	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Planifican en el PAT como mínimo tres visitas para el acompañamiento de cada docente durante el año.	X		X		X		
14	Realizan visitas al aula no programadas en el acompañamiento al docente.	X		X		X		
15	Realizan una reflexión individual con cada docente sobre su práctica pedagógica, después de la visita al aula.	X		X		X		
16	Planifican en el PAT las reuniones de interaprendizaje para la toma de acciones de mejora.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 5: Gestión de la convivencia escolar	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Elaboran de manera conjunta las normas de convivencia de la IE incorporándolas al reglamento interno de IE.	X		X		X		
18	Planifican reuniones y jornadas con padres y madres de familia para dar orientaciones pedagógicas y de convivencia escolar.	X		X		X		
19	Generan espacios de participación y representatividad estudiantil.	X		X		X		
20	Conocen los protocolos para la atención oportuna de los casos de violencia escolar.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombre del juez validador: Dr.: Jacinto Joaquín Vértiz Osoreo DNI: 16735482

Especialidad del validador: Docente Metodólogo

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Los Olivos 30 de julio del 2020.


 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LOGRO DE LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1: Progreso de los aprendizajes de los estudiantes de la IE		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Analizan los resultados de la ECE y el rendimiento general de sus estudiantes.	X		X		X		
2	Realizan evaluaciones internas de inicio, proceso y/o salida sobre el aprendizaje de los estudiantes.	X		X		X		
3	Establecen objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes.	X		X		X		
4	Realizan seguimiento a los avances según las metas establecidas en el PAT, bimestralmente o trimestralmente.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Acceso y permanencia de los estudiantes en la IE		Si	No	Si	No	Si	No	
5	Realizan la matrícula oportuna a sus estudiantes y realizan el reporte en el SIAGIE.	X		X		X		
6	Identifican las causas de los estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción para la toma de decisiones.	X		X		X		
7	Controlan la asistencia de estudiantes permanentemente, mediante el reporte mensual en el SIAGIE.	X		X		X		
8	Plantean en el PAT las acciones preventivas y correctivas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Calendarización y gestión de condiciones operativas		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Cumplen las horas lectivas mínimas para el año.	X		X		X		
10	Consideran en el PAT las posibles acciones de contingencia ante la pérdida de horas pedagógicas.	X		X		X		
11	Mantienen los espacios salubres, seguros y accesibles.	X		X		X		
12	Gestionan el mantenimiento de la infraestructura, equipamiento y mobiliario.	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: Acompañamiento y monitoreo		Si	No	Si	No	Si	No	
13	Panifican en el PAT como mínimo tres visitas para el acompañamiento de cada docente durante el año.	X		X		X		
14	Realizan visitas al aula no programadas en el acompañamiento al docente.	X		X		X		
15	Realizan una reflexión individual con cada docente sobre su práctica pedagógica, después de la visita al aula.	X		X		X		
16	Planifican en el PAT las reuniones de interaprendizaje para la toma de acciones de mejora.	X		X		X		
DIMENSIÓN 5: Gestión de la convivencia escolar		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Elaboran de manera conjunta las normas de convivencia de la IE incorporándolas al reglamento interno de IE.	X		X		X		
18	Planifican reuniones y jornadas con padres y madres de familia para dar orientaciones pedagógicas y de convivencia escolar.	X		X		X		
19	Generan espacios de participación y representatividad estudiantil.	X		X		X		
20	Conocen los protocolos para la atención oportuna de los casos de violencia escolar.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Luis Enrique Alva Palacios Gómez

DNI: 27148724

Especialidad del validador: Docente Metodólogo

Los Olivos, 30 de Julio del 2020.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LOGRO DE LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1: Progreso de los aprendizajes de los estudiantes de la IE	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Analizan los resultados de la ECE y el rendimiento general de sus estudiantes.	X		X		X		
2	Realizan evaluaciones internas de inicio, proceso y/o salida sobre el aprendizaje de los estudiantes.	X		X		X		
3	Establecen objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes.	X		X		X		
4	Realizan seguimiento a los avances según las metas establecidas en el PAT, bimestralmente o trimestralmente.	X		X		X		
	DIMENSION 2: Acceso y permanencia de los estudiantes en la IE	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Realizan la matrícula oportuna a sus estudiantes y realizan el reporte en el SIAGIE.	X		X		X		
6	Identifican las causas de los estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción para la toma de decisiones.	X		X		X		
7	Controlan la asistencia de estudiantes permanentemente, mediante el reporte mensual en el SIAGIE.	X		X		X		
8	Plantean en el PAT las acciones preventivas y correctivas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes.	X		X		X		
	DIMENSION 3: Calendarización y gestión de condiciones operativas	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Cumplen las horas lectivas mínimas para el año.	X		X		X		
10	Consideran en el PAT las posibles acciones de contingencia ante la pérdida de horas pedagógicas.	X		X		X		
11	Mantienen los espacios salubres, seguros y accesibles.	X		X		X		
12	Gestionan el mantenimiento de la infraestructura, equipamiento y mobiliario.	X		X		X		
	DIMENSION 4: Acompañamiento y monitoreo	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Planifican en el PAT como mínimo tres visitas para el acompañamiento de cada docente durante el año.	X		X		X		
14	Realizan visitas al aula no programadas en el acompañamiento al docente.	X		X		X		
15	Realizan una reflexión individual con cada docente sobre su práctica pedagógica, después de la visita al aula.	X		X		X		
16	Planifican en el PAT las reuniones de interaprendizaje para la toma de acciones de mejora.	X		X		X		
	DIMENSION 5: Gestión de la convivencia escolar	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Elaboran de manera conjunta las normas de convivencia de la IE incorporándolas al reglamento interno de IE.	X		X		X		
18	Planifican reuniones y jornadas con padres y madres de familia para dar orientaciones pedagógicas y de convivencia escolar.	X		X		X		
19	Generan espacios de participación y representatividad estudiantil.	X		X		X		
20	Conocen los protocolos para la atención oportuna de los casos de violencia escolar.	X		X		X		

 Observaciones (precisar si hay suficiencia): sí hay suficiencia

 Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

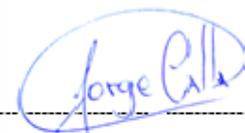
Apellidos y nombres del juez validador: Dr.: Godofredo Jorge Calla Colana DNI: 25413288

Especialidad del validador: Docente Metodólogo

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específicos del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Los Olivos 30 de julio del 2020.



 Firma del Experto Informante.
 Dr. Godofredo Jorge Calla Colana

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LOGRO DE LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1: Progreso de los aprendizajes de los estudiantes de la IE		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Analizan los resultados de la ECE y el rendimiento general de sus estudiantes.	X		X		X		
2	Realizan evaluaciones internas de inicio, proceso y/o salida sobre el aprendizaje de los estudiantes.	X		X		X		
3	Establecen objetivos y metas para la mejora y progreso de los estudiantes.	X		X		X		
4	Realizan seguimiento a los avances según las metas establecidas en el PAT, bimestralmente o trimestralmente.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Acceso y permanencia de los estudiantes en la IE		Si	No	Si	No	Si	No	
5	Realizan la matrícula oportuna a sus estudiantes y realizan el reporte en el SIAGIE.	X		X		X		
6	Identifican las causas de los estudiantes que han desertado o están en riesgo de deserción para la toma de decisiones.	X		X		X		
7	Controlan la asistencia de estudiantes permanentemente, mediante el reporte mensual en el SIAGIE.	X		X		X		
8	Plantean en el PAT las acciones preventivas y correctivas para evitar la inasistencia y deserción de estudiantes.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Calendarización y gestión de condiciones operativas		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Cumplen las horas lectivas mínimas para el año.	X		X		X		
10	Consideran en el PAT las posibles acciones de contingencia ante la pérdida de horas pedagógicas.	X		X		X		
11	Mantienen los espacios salubres, seguros y accesibles.	X		X		X		
12	Gestionan el mantenimiento de la infraestructura, equipamiento y mobiliario.	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: Acompañamiento y monitoreo		Si	No	Si	No	Si	No	
13	Panifican en el PAT como mínimo tres visitas para el acompañamiento de cada docente durante el año.	X		X		X		
14	Realizan visitas al aula no programadas en el acompañamiento al docente.	X		X		X		
15	Realizan una reflexión individual con cada docente sobre su práctica pedagógica, después de la visita al aula.	X		X		X		
16	Planifican en el PAT las reuniones de interaprendizaje para la toma de acciones de mejora.	X		X		X		
DIMENSIÓN 5: Gestión de la convivencia escolar		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Elaboran de manera conjunta las normas de convivencia de la IE incorporándolas al reglamento interno de IE.	X		X		X		
18	Planifican reuniones y jornadas con padres y madres de familia para dar orientaciones pedagógicas y de convivencia escolar.	X		X		X		
19	Generan espacios de participación y representatividad estudiantil.	X		X		X		
20	Conocen los protocolos para la atención oportuna de los casos de violencia escolar.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia en el instrumento

 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

 Apellidos y nombres del juez validador: Dr.: Felipe Guizado ~~Oscoco~~ DNI: 31169557

Especialidad del validador: Docente Metodólogo

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Los Olivos 20 de julio del 2020.


 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO ESCOLAR

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Gestión de las condiciones								
1	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social.	X		X		X		
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar.	X		X		X		
3	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa.	X		X		X		
4	Propicia un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.	X		X		X		
5	Identifica situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacíficas.	X		X		X		
6	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje.	X		X		X		
7	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible.	X		X		X		
8	Planifica el uso adecuado del tiempo en las distintas actividades en favor de los aprendizajes.	X		X		X		
9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje.	X		X		X		
10	Establece estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo para dar seguridad.	X		X		X		
11	Dirige al equipo administrativo y/o de soporte orientándolo al logro de los objetivos institucionales.	X		X		X		
12	Permite compartir la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones.	X		X		X		
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.	X		X		X		
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Orientación pedagógica								
15	Genera oportunidades de formación continua de los docentes.	X		X		X		
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas entre los docentes.	X		X		X		
17	Estimula la iniciativa de los docentes, relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas.	X		X		X		
18	Orienta al equipo docente en los procesos de planificación curricular.	X		X		X		
19	Desarrolla acciones que generen una práctica docente de aprendizaje colaborativo y por indagación.	X		X		X		
20	Monitorea y orienta a los docentes sobre el uso de estrategias, recursos metodológicos, uso efectivo del tiempo y de los materiales educativos.	X		X		X		
21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación formativa de los aprendizajes.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. Silvia Pino Villarreal DNI: 07650683

Especialidad del validador: Dra. CIENCIAS DE LA EDUCACION

Los Olivos 06 de agosto del 2020.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguno el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL PERFIL DEL DIRECTIVO ESCOLAR

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Gestión de las condiciones								
1	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social.	X		X		X		
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar.	X		X		X		
3	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa.	X		X		X		
4	Propicia un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.	X		X		X		
5	Identifica situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacíficas.	X		X		X		
6	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje.	X		X		X		
7	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible.	X		X		X		
8	Planifica el uso adecuado del tiempo en las distintas actividades en favor de los aprendizajes.	X		X		X		
9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje.	X		X		X		
10	Establece estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo para dar seguridad.	X		X		X		
11	Dirige al equipo administrativo y/o de soporte orientándolo al logro de los objetivos institucionales.	X		X		X		
12	Permite compartir la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones.	X		X		X		
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.	X		X		X		
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Orientación pedagógica								
15	Genera oportunidades de formación continua de los docentes.	X		X		X		
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas entre los docentes.	X		X		X		
17	Estimula la iniciativa de los docentes, relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas.	X		X		X		
18	Orienta al equipo docente en los procesos de planificación curricular.	X		X		X		
19	Desarrolla acciones que generen una práctica docente de aprendizaje colaborativo y por indagación.	X		X		X		
20	Monitorea y orienta a los docentes sobre el uso de estrategias, recursos metodológicos, uso efectivo del tiempo y de los materiales educativos.	X		X		X		
21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación formativa de los aprendizajes.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dra.: Jacinto Joaquín Vértiz Osoreo DNI: 16735482

Especialidad del validador: Dr. Metodólogo

Los Olivos 06 de agosto del 2020.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específicos del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO ESCOLAR

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Gestión para las condiciones								
1	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social.	X		X		X		
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar.	X		X		X		
3	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa.	X		X		X		
4	Propicia un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.	X		X		X		
5	Identifica situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacíficas.	X		X		X		
6	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje.	X		X		X		
7	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible.	X		X		X		
8	Planifica el uso adecuado del tiempo en las distintas actividades en favor de los aprendizajes.	X		X		X		
9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje.	X		X		X		
10	Establece estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo para dar seguridad.	X		X		X		
11	Dirige al equipo administrativo y/o de soporte orientándolo al logro de los objetivos institucionales.	X		X		X		
12	Permite compartir la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones.	X		X		X		
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.	X		X		X		
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Orientación pedagógica		Si	No	Si	No	Si	No	
15	Genera oportunidades de formación continua de los docentes.	X		X		X		
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas entre los docentes.	X		X		X		
17	Estimula la iniciativa de los docentes, relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas.	X		X		X		
18	Orienta al equipo docente en los procesos de planificación curricular.	X		X		X		
19	Desarrolla acciones que generen una práctica docente de aprendizaje colaborativo y por indagación.	X		X		X		
20	Monitorea y orienta a los docentes sobre el uso de estrategias, recursos metodológicos, uso efectivo del tiempo y de los materiales educativos.	X		X		X		
21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación formativa de los aprendizajes.	X		X		X		

 Observaciones (precisar si hay suficiencia): **Hay suficiencia**

 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Luis Enrique Alva Palacios Gómez DNI: 27148724

Especialidad del validador: Docente Metodólogo

Los Olivos 30 de julio del 2020.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO ESCOLAR

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Gestión para las condiciones							
1	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social.	x		x		x		
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar.	x		x		x		
3	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa.	x		x		x		
4	Propicia un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.	x		x		x		
5	Identifica situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacíficas.	x		x		x		
6	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje.	x		x		x		
7	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible.	x		x		x		
8	Planifica el uso adecuado del tiempo en las distintas actividades en favor de los aprendizajes.	x		x		x		
9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje.	x		x		x		
10	Establece estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo para dar seguridad.	x		x		x		
11	Dirige al equipo administrativo y/o de soporte orientándolo al logro de los objetivos institucionales.	x		x		x		
12	Permite compartir la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones.	x		x		x		
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.	x		x		x		
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 2: Orientación pedagógica							
15	Genera oportunidades de formación continua de los docentes.	x		x		x		
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas entre los docentes.	x		x		x		
17	Estimula la iniciativa de los docentes, relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas.	x		x		x		
18	Orienta al equipo docente en los procesos de planificación curricular.	x		x		x		
19	Desarrolla acciones que generen una práctica docente de aprendizaje colaborativo y por indagación.	x		x		x		
20	Monitorea y orienta a los docentes sobre el uso de estrategias, recursos metodológicos, uso efectivo del tiempo y de los materiales educativos.	x		x		x		
21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación formativa de los aprendizajes.	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

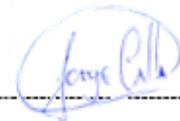
 Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Godofredo Jorge Calla Colana DNI: 25413288
 Especialidad del validador: Docente Metodólogo

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



 Firma del Experto Informante.
 Dr. Godofredo Jorge Calla Colana

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO ESCOLAR

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Gestión para las condiciones								
1	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social.	X		X		X		
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar.	X		X		X		
3	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa.	X		X		X		
4	Propicia un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.	X		X		X		
5	Identifica situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacíficas.	X		X		X		
6	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje.	X		X		X		
7	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible.	X		X		X		
8	Planifica el uso adecuado del tiempo en las distintas actividades en favor de los aprendizajes.	X		X		X		
9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje.	X		X		X		
10	Establece estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo para dar seguridad.	X		X		X		
11	Dirige al equipo administrativo y/o de soporte orientándolo al logro de los objetivos institucionales.	X		X		X		
12	Permite compartir la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones.	X		X		X		
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.	X		X		X		
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Orientación pedagógica								
15	Genera oportunidades de formación continua de los docentes.	X		X		X		
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas entre los docentes.	X		X		X		
17	Estimula la iniciativa de los docentes, relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas.	X		X		X		
18	Orienta al equipo docente en los procesos de planificación curricular.	X		X		X		
19	Desarrolla acciones que generen una práctica docente de aprendizaje colaborativo y por indagación.	X		X		X		
20	Monitorea y orienta a los docentes sobre el uso de estrategias, recursos metodológicos, uso efectivo del tiempo y de los materiales educativos.	X		X		X		
21	Monitorea y orienta el proceso de evaluación formativa de los aprendizajes.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia en el instrumento

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Felipe Guizado Oscco DNI: 31169557

Especialidad del validador: Docente Metodólogo

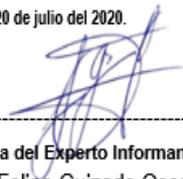
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Los Olivos 20 de julio del 2020.



Firma del Experto Informante.
Dr. Felipe Guizado Oscco

ANEXO 6. Confiabilidad de los instrumentos

Cuestionario gestión directiva

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.946	25

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
item1	102.45	183.524	.617	.945
item2	102.85	179.818	.573	.945
item3	102.70	171.589	.828	.941
item4	102.60	176.779	.706	.943
item5	102.80	180.063	.711	.944
item6	103.35	176.766	.489	.946
item7	102.85	180.871	.518	.945
item8	103.00	180.947	.566	.945
item9	102.95	173.418	.583	.945
item10	103.05	174.050	.749	.943
item11	102.95	178.471	.681	.944
item12	102.55	179.418	.643	.944
item13	102.85	169.503	.744	.943
item14	102.95	170.155	.738	.943
item15	102.90	173.358	.851	.941
item16	102.90	176.411	.698	.943
item17	102.85	176.134	.642	.944
item18	102.60	178.463	.791	.943
item19	102.75	177.776	.737	.943
item20	103.05	178.997	.629	.944
item21	103.00	184.842	.158	.953
item22	102.55	176.682	.799	.942
item23	103.10	174.937	.593	.945
item24	102.95	173.839	.719	.943
item25	103.05	177.734	.579	.945

Questionario marco de buen desempeño del directivo

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.961	21

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ítem1	81.85	174.239	.445	.962
ítem2	81.60	166.042	.737	.958
ítem3	81.65	173.397	.627	.960
ítem4	81.35	174.345	.610	.960
ítem5	81.60	176.253	.453	.961
ítem6	81.75	164.829	.853	.957
ítem7	81.85	163.818	.691	.960
ítem8	81.55	170.155	.834	.958
ítem9	81.75	168.934	.671	.959
ítem10	81.40	168.147	.805	.958
ítem11	81.70	166.537	.708	.959
ítem12	81.80	169.958	.770	.958
ítem13	81.80	163.537	.832	.957
ítem14	81.60	168.989	.704	.959
ítem15	81.65	167.397	.871	.957
ítem16	81.60	168.463	.789	.958
ítem17	82.00	166.105	.752	.958
ítem18	81.35	172.239	.732	.959
ítem19	81.75	166.408	.914	.956
ítem20	81.80	165.747	.740	.958
ítem21	81.60	170.042	.711	.959

ANEXO 7. Base de datos de la investigación

*INVESTIGACIÓN_2.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

7:

	D1_V1	D2_V1	D3_V1	D4_V1	D5_V1	V1	D1_V2	D2_V2	V2	D1_V3	D2_V3	D3_V3	V3	suD1_V1	suD2_V1	suD3_V1	suD4_V1	suD5_V1	SUM_A_V1	suD1_V2	suD2_V2	SUM_A_V2	suD1_V3	suD2_V3	suD3_V3	SUM_A_V3
1	4	4	4	4	4	20	63	29	97	40	33	37	110	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
2	4	3	4	2	3	16	59	30	92	33	39	37	109	3	2	3	1	2	2	3	3	3	2	3	2	3
3	2	3	4	3	4	16	60	25	89	39	40	43	122	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	20	67	29	101	39	40	45	124	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	0	0	0	0	0	0	46	16	64	36	35	36	107	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2
6	4	4	4	3	4	19	68	30	103	40	40	45	125	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	3	3	4	3	4	17	56	24	82	37	34	38	109	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3
8	4	4	4	3	4	19	69	30	104	40	39	45	124	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	4	4	2	16	69	26	99	39	39	44	122	2	2	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3
10	4	4	4	4	4	20	70	30	105	40	40	45	125	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	4	4	4	4	4	20	62	28	94	40	38	45	123	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	4	4	4	4	4	20	68	30	103	39	40	45	124	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	4	3	4	3	4	18	53	23	79	33	33	39	105	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
14	4	4	4	4	4	20	60	29	93	40	40	45	125	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	4	4	4	4	4	20	64	27	95	38	39	45	122	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	4	4	4	4	4	20	69	30	104	40	40	45	125	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	4	4	4	4	4	20	69	30	104	40	40	45	125	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	4	4	4	4	4	20	52	20	75	31	31	37	99	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
19	4	3	3	2	2	14	54	9	64	35	37	44	116	3	2	1	1	1	1	2	2	1	3	3	3	3
20	4	4	4	4	4	20	70	30	104	39	40	45	124	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	4	4	4	4	4	20	70	30	105	40	40	45	125	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	4	4	4	4	2	18	50	19	72	23	28	33	84	3	3	3	3	1	2	2	2	2	1	1	2	1
23	2	2	4	1	4	13	30	13	46	17	19	23	59	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1

	D1_V1	D2_V1	D3_V1	D4_V1	D5_V1	V1	D1_V2	D2_V2	V2	D1_V3	D2_V3	D3_V3	V3	suD1_V1	suD2_V1	suD3_V1	suD4_V1	suD5_V1	SUM_A_V1	suD1_V2	suD2_V2	SUM_A_V2	suD1_V3	suD2_V3	suD3_V3	SUM_A_V3
24	4	4	4	4	4	20	61	25	91	38	39	42	119	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	3	2	4	4	4	17	57	23	84	30	34	40	104	2	1	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2
26	4	2	4	4	4	18	50	22	76	33	32	36	101	3	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
27	4	2	4	4	2	16	34	8	43	8	8	9	25	3	1	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1
28	0	1	0	0	1	2	57	23	84	33	38	38	109	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	3	2	3
29	4	4	4	4	3	19	64	26	94	37	39	45	121	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
30	4	3	4	3	4	18	69	30	104	39	36	42	117	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	4	4	3	17	59	27	89	39	37	43	119	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
32	3	3	4	4	4	18	54	28	86	35	37	41	113	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
33	4	4	4	4	4	20	60	24	88	32	32	36	100	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
34	4	4	4	4	4	20	70	30	105	40	40	45	125	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	4	4	4	4	4	20	44	19	67	34	29	39	102	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	2	3	2
36	4	2	4	4	3	17	66	26	95	40	38	41	119	3	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
37	4	4	4	4	4	20	54	26	84	33	33	37	103	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
38	4	4	4	4	4	20	70	29	104	40	40	45	125	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
39	4	4	4	4	4	20	60	24	88	32	37	41	110	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
40	4	3	3	4	3	17	36	17	56	20	22	26	68	3	2	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1
41	4	4	4	4	4	20	66	30	100	39	38	44	121	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
42	3	3	3	4	3	16	50	20	73	28	33	34	95	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2
43	4	4	4	4	4	20	55	24	83	32	32	34	98	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
44	4	4	4	4	4	20	56	25	84	36	37	40	113	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
45	4	4	4	4	4	20	48	24	76	22	22	30	74	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1

	D1_V 1	D2_V 1	D3_V 1	D4_V 1	D5_V 1	V1	D1_V 2	D2_V 2	V2	D1_V 3	D2_V 3	D3_V 3	V3	suD1 V1	suD2 V1	suD3 V1	suD4 V1	suD5 V1	SUM A_V1	suD1 V2	suD2 V2	SUM A_V2	suD1 V3	suD2 V3	suD3 V3	SUM A_V3
46	4	4	4	4	4	20	29	17	49	19	18	32	69	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1
47	4	4	4	3	4	19	69	30	104	38	40	45	123	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48	3	3	4	4	4	18	59	23	85	33	37	39	109	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
49	4	4	4	4	4	20	62	30	97	38	39	45	122	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	4	3	2	1	4	14	51	19	74	34	36	36	106	3	2	1	1	3	1	2	2	2	2	3	2	2
51	4	1	3	4	4	16	53	24	81	35	37	40	112	3	1	1	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3
52	4	3	4	4	3	18	52	29	85	39	39	43	121	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
53	1	2	3	3	2	11	44	22	69	30	29	30	89	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1
54	4	4	4	4	4	20	64	29	98	35	35	42	112	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
55	4	0	4	2	3	13	25	15	42	25	23	15	63	3	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
56	4	3	4	2	4	17	56	24	84	33	34	38	105	3	2	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2
57	4	4	4	4	4	20	56	24	84	31	35	40	106	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2
58	4	3	4	4	4	19	50	23	76	32	36	36	104	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2
59	4	4	4	4	4	20	56	23	83	32	32	36	100	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
60	4	3	4	4	4	19	61	27	92	36	37	40	113	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	4	4	4	4	4	20	61	26	92	34	36	39	109	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
62	4	4	4	4	4	20	55	25	83	30	36	40	106	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2
63	2	4	4	4	4	18	43	18	64	24	24	27	75	1	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1
64	4	4	4	4	4	20	56	24	84	40	40	45	125	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
65	4	4	4	4	3	19	64	28	96	38	39	43	120	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
66	4	4	4	4	4	20	58	25	87	35	36	37	108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
67	4	4	4	4	4	20	62	28	95	39	40	44	123	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
68	4	4	4	4	4	20	58	25	87	32	32	42	106	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2

	D1_V 1	D2_V 1	D3_V 1	D4_V 1	D5_V 1	V1	D1_V 2	D2_V 2	V2	D1_V 3	D2_V 3	D3_V 3	V3	suD1 V1	suD2 V1	suD3 V1	suD4 V1	suD5 V1	SUM A_V1	suD1 V2	suD2 V2	SUM A_V2	suD1 V3	suD2 V3	suD3 V3	SUM A_V3
69	2	3	4	4	4	17	36	17	55	27	26	32	85	1	2	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1
70	4	4	4	3	4	19	20	9	31	29	36	36	101	3	3	3	2	3	3	1	1	1	2	3	2	2
71	4	4	4	4	4	20	62	30	97	39	40	44	123	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
72	4	4	4	4	4	20	54	22	79	32	34	36	102	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
73	3	4	4	4	4	19	59	26	90	37	36	41	114	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
74	3	3	4	2	3	15	56	19	79	32	35	36	103	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2
75	4	4	4	4	3	19	62	23	89	34	36	40	110	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
76	3	3	4	3	4	17	52	24	80	27	32	33	92	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2
77	4	3	4	3	4	18	63	25	92	37	40	42	119	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
78	3	2	4	4	4	17	49	24	76	35	32	39	106	2	1	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2
79	4	4	4	4	4	20	64	28	97	39	36	43	118	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
80	4	3	4	4	4	19	55	23	82	34	32	39	105	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2
81	4	4	3	4	3	18	56	23	83	32	35	41	108	3	3	1	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3
82	4	4	4	3	4	19	69	30	104	40	40	41	121	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
83	3	4	4	4	3	18	55	24	83	36	31	39	106	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2
84	4	3	4	4	4	19	64	27	95	37	37	41	115	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
85	4	4	4	4	4	20	70	30	105	40	40	45	125	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
86	4	4	4	3	4	19	60	24	88	31	32	36	99	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2
87	3	4	4	4	4	19	61	24	89	32	27	34	93	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2
88	4	3	4	2	4	17	49	24	77	33	32	35	100	3	2	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2
89	4	4	4	4	3	19	69	29	103	40	40	45	125	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
90	4	4	4	4	4	20	53	20	76	36	38	37	111	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3

ANEXO 13. Grado de relación según coeficiente de correlación

<i>Rango</i>	<i>Relación</i>
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Mondragón, 2014 (Basada en Hernández Sampieri y Fernández Collado, 1998)

ANEXO 14. Procedimiento para el muestreo probabilístico simple

Se realizó aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{135 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (135 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{135 \times 3.8416 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (135 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{129.654}{1.2954}$$

$$n = 100.088$$

$$n = 101$$

Dónde:

- Tamaño poblacional (N) = 135
- Error máximo admisible = 5%
- Nivel de confianza = 95% (equivale a Z=1.96)
- Tamaño de la proporción = 50% (equivale a p=0.5)
- Tasa de no respuesta del 5%.

ANEXO 15. Fichas técnicas de los instrumentos de investigación

Ficha técnica del instrumento Gestión directiva

Nombre del instrumento:	Cuestionario Gestión Directiva
Autor y año:	Jacqueline Salinas Mariñas, 2020.
Objetivo:	Diagnosticar la gestión de directivos de instituciones educativas de EBR, niveles primaria y secundaria, desde la percepción de sus docentes.
Sujetos de aplicabilidad:	Docentes de EBR, de primaria y secundaria
Administración:	Individual
Técnica:	Encuesta
Tipo de instrumento:	Cuestionario
Fecha de trabajo de campo:	2020
Escala de medición:	Ordinal
Tiempo estimado de aplicación:	15 minutos

Ficha técnica del instrumento Marco de buen desempeño del directivo

Nombre del instrumento:	Cuestionario Marco de buen desempeño del directivo
Autor y año:	Jacqueline Salinas Mariñas, 2020.
Objetivo:	Diagnosticar el desempeño de directivos de instituciones educativas de EBR, niveles primaria y secundaria, desde la percepción de sus docentes.
Sujetos de aplicabilidad:	Docentes de EBR, de primaria y secundaria
Administración:	Individual
Técnica:	Encuesta
Tipo de instrumento:	Cuestionario
Fecha de trabajo de campo:	2020
Escala de medición:	Ordinal
Tiempo estimado de aplicación:	15 minutos

Ficha técnica del instrumento Compromisos de gestión escolar

Nombre del instrumento:	Cuestionario Compromisos de Gestión Escolar
Autor y año:	Jacqueline Salinas Mariñas, 2020.
Sujetos de aplicabilidad:	Docentes de EBR, de primaria y secundaria
Administración:	Individual
Técnica:	Encuesta
Objetivo:	Diagnosticar la gestión de directivos de instituciones educativas de EBR, niveles primaria y secundaria, desde la percepción de sus docentes.
Tipo de instrumento:	Cuestionario
Fecha de trabajo de campo:	2020
Escala de medición:	Dicotómica
Tiempo estimado de aplicación:	15 minutos