



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Trabajo colaborativo y desempeño directivo en la Institución  
Educativa Fe y Alegría N° 16 de Chimbote, Ancash, 2021.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Ramirez Silva, Liliana Maribel (ORCID: 0000-0002-6541-1906)

**ASESOR:**

Dr. Iturria Huamán, Robert Alberto (ORCID: 0000-0001-6029-2015)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

CHIMBOTE - PERÚ

2022

### **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a dos personas súper importantes para mí, mi madre Virginia Silva y mi hijo Renato Crisologo quienes me dieron la fortaleza necesaria, me han brindado su amor y apoyo incondicional por estar siempre en todo momento, agradecida siempre.

Liliana.

### **Agradecimiento**

Agradezco en primer lugar a Dios padre celestial y a mis profesoras y amigas Haydee Sánchez Portal y María Soledad Rodríguez Caballero quienes me apoyaron y motivaron a seguir adelante a mis profesores y compañeros de clases con quienes hemos transcurrido días de trabajo arduo.

## Índice de contenidos

	<b>Pág.</b>
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	16
3.1. Tipo y diseño de investigación	16
3.2. Variables y operacionalización	17
3.3. Población, muestra y muestreo	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.5. Procedimientos	20
3.6. Método de análisis de datos	20
3.7. Aspectos éticos	20
IV. RESULTADOS	21
V. DISCUSIÓN	31
VI. CONCLUSIONES	38
VII. RECOMENDACIONES	40
REFERENCIAS	41
ANEXOS	

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Tabla de contingencia entre el trabajo colaborativo y el desempeño directivo	21
<b>Tabla 2.</b> Relación entre el trabajo colaborativo de los docentes y el desempeño del directivo en la I.E. Fe y Alegría N° 16	22
<b>Tabla 3.</b> Nivel de la variable Trabajo colaborativo	23
<b>Tabla 4.</b> Nivel de las dimensiones de la variable Trabajo colaborativo	23
<b>Tabla 5.</b> Nivel de la variable Desempeño directivo	24
<b>Tabla 6.</b> Nivel de las dimensiones de la variable Desempeño directivo	24
<b>Tabla 7.</b> Tabla de contingencia entre el trabajo colaborativo y proceso pedagógico	25
<b>Tabla 8.</b> Relación entre el trabajo colaborativo de los docentes y los procesos pedagógicos	25
<b>Tabla 9.</b> Tabla de contingencia entre el trabajo colaborativo y la cultura escolar	27
<b>Tabla 10.</b> Relación entre el trabajo colaborativo de los docentes y la cultura escolar	27
<b>Tabla 11.</b> Tabla de contingencia entre el trabajo colaborativo y la gestión operativa de las condiciones y los recursos	29
<b>Tabla 12.</b> Relación entre el trabajo colaborativo de los docentes y la gestión operativa de las condiciones y los recursos	29

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Dispersión entre el trabajo colaborativo de los docentes y el desempeño del directivo en la I.E. Fe y Alegría N° 16	22
<b>Figura 2.</b> Dispersión entre el trabajo colaborativo de los docentes y los procesos pedagógicos en la I.E. Fe y Alegría N° 16	26
<b>Figura 3.</b> Dispersión entre el trabajo colaborativo de los docentes y la cultura escolar en la I.E. Fe y Alegría N° 16	28
<b>Figura 4.</b> Dispersión entre el trabajo colaborativo de los docentes y la gestión operativa de las condiciones y los recursos en la I.E. Fe y Alegría N° 16	30

## Resumen

La presente investigación tuvo como fin determinar la relación que existe entre el trabajo colaborativo de los docentes y el desempeño del directivo en la I.E. Fe y Alegría N° 16 de Chimbote, Ancash, en el año 2021. Para ello, se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo, de diseño descriptivo, correlacional, no experimental y transversal. La población estuvo compuesta por 55 docentes del nivel primaria y secundaria de la institución, de los cuales se estableció 33 docentes del nivel secundaria como muestra, mediante muestreo por conveniencia. A quienes se les aplicó dos cuestionarios, uno por cada variable, cuestionario sobre trabajo colaborativo y cuestionario sobre desempeño directivo. Para el análisis se aplicó la prueba Rho de Spearman, obteniendo como resultado una significancia (Sig.) =  $0.000 < 0,05$  y un valor de correlación  $r=0,661$ . Por lo tanto, se concluye que existe una relación positiva moderada entre el trabajo colaborativo y el desempeño directivo en la I.E. Fe y Alegría N° 16, de Chimbote, Ancash, en el año 2021. Es importante que los directivos ejerzan su liderazgo pedagógico a través del impulso del trabajo colaborativo en la institución, generando las condiciones para que este se pueda seguir desarrollando eficientemente.

**Palabras clave:** Trabajo colaborativo, desempeño directivo, procesos pedagógicos, cultura escolar, gestión de las condiciones

## Abstract

The purpose of this research was to determine the relationship that exists between the collaborative work of teachers and the performance of the manager in the I.E. Fe y Alegría N ° 16 de Chimbote, Ancash, year 2021. For this, an investigation was developed with a quantitative approach, descriptive, correlational, non-experimental and cross-sectional design. The population consisted of 55 teachers at the primary and secondary level of the institution, of which 33 teachers at the secondary level were established as a sample, through convenience sampling. To whom two questionnaires were applied, one for each variable, a questionnaire on collaborative work and a questionnaire on managerial performance. For the analysis, the Spearman Rho test was applied, obtaining as a result a significance (Sig.) = 0.000 <0.05 and a correlation value  $r = 0.661$ . Therefore, it is concluded that there is a moderate positive relationship between collaborative work and managerial performance in the I.E. Fe y Alegría N ° 16, from Chimbote, Ancash, year 2021. It is important that managers exercise their pedagogical leadership through the promotion of collaborative work in the institution, creating the conditions so that it can continue to develop efficiently.

**Keywords:** Collaborative work, managerial performance, pedagogical processes, school culture, management of conditions

## **I. INTRODUCCIÓN**

Los estudios sobre liderazgo educativo han dado cuenta en la última década sobre la importancia que tiene el desempeño del director en el logro de las metas de aprendizaje que toda institución educativa busca (Contreras, 2016). Es por ello que las últimas políticas surgidas en el plano educativo a nivel mundial han apuntado a una reconfiguración de la labor del directivo en las escuelas, pues se ha comprobado que un liderazgo directivo eficaz repercute directa y positivamente en las escuelas y los aprendizajes de los estudiantes (Minedu, 2015).

Evidentemente, se ha comprendido la importancia del desempeño del director, pero en la realidad de algunas escuelas, aún no se logra plasmar este enfoque a cabalidad. Duana y Morales (2017) determinan que se ha avanzado notablemente en la asimilación de un enfoque que va dejando lo transaccional para centrarse en lo pedagógico. Sin embargo, lo administrativo aún ocupa la mayor parte de la actividad directiva, dejando de lado actividades fundamentales como el seguimiento a los aprendizajes o el acompañamiento y monitoreo a los docentes.

El desempeño directivo aún sigue presentando dificultades, tal como se aprecia a nivel mundial. La Organización para la cooperación y desarrollo económicos (OCDE, 2019), al realizar un análisis sobre el desempeño directivo en los estados miembros de la Unión Europea, establece que el 15% de los líderes escolares no ha recibido preparación para poder asumir el cargo de director, debido a que no han participado en algún programa de formación en gestión, estableciéndose incluso que un 5% de directivos no había recibido formación docente, sino que lo hicieron después de ejercer sus funciones. De igual manera, la Unesco (2016) explica que, en el continente americano, la gran mayoría de directores labora en el cargo de manera indefinida, por lo que no existe una evaluación consciente sobre su desempeño. Se indica, por ejemplo, que, en países como México, Brasil o Guatemala, la tercera parte de los directivos cuenta con otro tipo de ingresos económicos, manifestados con trabajos no ligados necesariamente a la educación, por lo que su labor como directivos no es exclusiva. Asimismo, al realizar un análisis de la dedicación laboral en función del tiempo que utiliza el directivo, se puede observar que este busca cumplir una multiplicidad de tareas, en las que, paradójicamente, la presencia de lo administrativo aún representa un 25%. Esto ha generado consecuencias negativas en los aprendizajes de los estudiantes, pero de

manera directa en el desarrollo profesional docente, tal como lo afirma la OCDE (2019) al indicar que, en los países a nivel mundial, el 48% de directores confirma que no existe una metodología reflexiva ni colaborativa que permita a los docentes mejorar su práctica, ello principalmente por conflictos en la agenda, problemas de incentivos y la presión de las obligaciones.

En el plano nacional, se ha avanzado mucho con respecto al establecimiento de un Marco que oriente el desempeño del director. Sin embargo, dada nuestras condiciones culturales y sociales, aún representa una dificultad para el directivo la vinculación de la familia con la escuela (Luján, 2017). Barrientos et al. (2016), por su parte, considera que Perú es uno de los países con más esfuerzos realizados en materia de capacitaciones y formación de directores, sin embargo, aún les cuesta desligarse de un afán tradicionalista que les impide trabajar centrándose en lo pedagógico. Afirma que estas limitantes surgen, sobre todo, cuando se debe realizar el acompañamiento y monitoreo a la labor docente, compromiso que el director realiza sin cumplir con los criterios básicos de calidad que se exige. De igual manera, se desprende que la garantía de un clima óptimo que potencie los aprendizajes de los estudiantes pasa a segundo plano en la labor ejercida por la mayoría de directores en nuestro país. Por ello, se establece, el problema del desempeño directivo en Perú tiene implicancia directa en cada uno de los miembros de la comunidad educativa, tanto internos como externos, con especial consideración de los estudiantes.

En la I.E. Fe y Alegría N°16 se puede notar que las dificultades manifestadas en los ámbitos anteriores también son recurrentes. Esto se evidencia al observar que el equipo directivo busca cumplir el logro de las metas de aprendizaje, pero aún descuida indicadores de su desempeño, como la construcción colaborativa de sus herramientas de gestión. Asimismo, aún se evidencia poco un enfoque participativo que logre que la comunidad educativa en su conjunto se sienta comprometida con la misión y visión de la institución. De igual manera, se puede establecer que los problemas en el ejercicio de este liderazgo pedagógico se han visto reflejados principalmente en la práctica pedagógica de los propios maestros, pues al no realizarse un acompañamiento sincero a su labor, estos no logran hacerse de las herramientas para la mejora en el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Por otro lado, tampoco se promueven mecanismos para que los propios maestros

reflexionen sobre su práctica y puedan aprender unos de otros a través de un trabajo colaborativo que les permita mejorar los procesos de planificación y ejecución de las sesiones de aprendizaje. Esto nos permite deducir que, de solucionarse el problema, podríamos encontrar una mejora significativa a nivel del desempeño docente, pero también, la consecución de las metas de aprendizaje propuestas en el proyecto educativo institucional.

De lo descrito nos planteamos como problema de investigación ¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo colaborativo y desempeño directivo de la institución educativa Fe y Alegría N°16 de Chimbote, Ancash, en el año 2021?

Esta búsqueda de relación entre variables tan importantes en el ámbito educativo nos lleva a valorar este estudio a través de una justificación teórica pues se han abordado las variables con información confiable y actualizada. Este sustento teórico se encuentra sistematizado y pretende servir de contribución para la comprensión de los enfoques, principios y teorías que se derivan, tanto del desempeño directivo como de la variable trabajo colaborativo, de tal manera que represente un aporte significativo para investigaciones que se puedan realizar en el futuro.

Por otro lado, este estudio posee una justificación metodológica, puesto que se plantea para la recolección de datos instrumentos que gozan de validez y confiabilidad. Estos representan un aporte que puede ser usado en investigaciones que pretendan realizar diagnósticos de las variables desempeño directivo y trabajo colaborativo. Asimismo, pueden ser adaptados en caso se requieran ser aplicados en otro tipo de contextos, e incluso, para la elaboración de diagnósticos que puedan llevar a la elaboración de planes de mejora en las Instituciones educativas.

Por último, esta investigación posee una justificación de relevancia social, ello debido a que la investigación pretende, a través de la búsqueda de relación entre las variables, encontrar en el futuro propuestas de mejora que redunden en calidad educativa. Dada la estrecha relación entre educación y sociedad, planteamos que obtener mejores logros de aprendizaje conllevará a mejoras en el desarrollo social.

Para el desarrollo de este estudio se estableció como objetivo general determinar la relación existente entre el trabajo colaborativo de los docentes y el desempeño del directivo en la I.E. Fe y Alegría N° 16 de Chimbote, Ancash, en el año 2021. Para lo cual se propuso como objetivos específicos, primero, determinar el nivel de trabajo colaborativo que realiza el equipo directivo con los docentes de la I.E. Fe y Alegría N° 16; segundo, establecer el nivel de desempeño del equipo directivo de la I.E. Fe y Alegría N°16; tercero, determinar la relación entre el trabajo colaborativo y procesos pedagógicos; cuarto, determinar la relación entre el trabajo colaborativo y cultura escolar; finalmente, determinar la relación entre el trabajo colaborativo y gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE.

El presente estudio plantea como hipótesis general de trabajo que existe una relación significativa entre el trabajo colaborativo y el desempeño directivo de la I.E. Fe y Alegría N°16. Mientras que, como hipótesis específicas se presupone en primer lugar, que existe una relación significativa entre el trabajo colaborativo y la dimensión procesos pedagógicos de la I.E. Fe y Alegría N°16; en segundo lugar, existe una relación significativa entre el trabajo colaborativo y la cultura escolar de la I.E. Fe y Alegría N°16; y en tercer lugar, existe una relación entre el trabajo colaborativo y la gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE Fe y Alegría N°16.

## II. MARCO TEÓRICO

Para la presente investigación se revisaron otros estudios previos sobre las variables en el ámbito internacional y nacional, puesto que a nivel local no se encontró antecedentes directos. Aguirre y Barraza (2021) en su investigación denominada “El trabajo colegiado y sus implicaciones: diseño de una propuesta pedagógica”, con el propósito de diseñar una propuesta que promueva adecuadamente el trabajo colaborativo entre docentes, partiendo de un diagnóstico de la variable de estudio. Esta finalidad se pudo lograr mediante el establecimiento de la muestra compuesta por 17 profesores, quienes respondieron variadas preguntas que permitieron recabar los datos para diagnosticar el nivel de trabajo colaborativo presente en la I.E. De los resultados se pudo concluir que la mayoría de los docentes (73%) señalan un nivel de trabajo colaborativo medio.

Rivera y Aparicio (2020) realizaron su investigación titulada “Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes”, con el fin de caracterizar el desempeño del líder pedagógico en relación al trabajo colaborativo de los docentes; para lograr su objetivo plantearon un estudio cualitativo y de tipo descriptivo. Se consideró como muestra a 41 docentes pertenecientes a tres instituciones, quienes fueron entrevistados sobre el fenómeno de estudio. Del análisis de sus respuestas se pudo concluir en primer lugar, que las prácticas de liderazgo son adecuadas, ya que fomentan la reflexión de la práctica docente, la autonomía y la resolución de problemas colaborativamente; en segundo lugar, los docentes sostienen que su trabajo se realiza bajo estrategias de codocencia y trabajo colaborativo, lo que promueve la colaboración entre profesionales y el desarrollo de su liderazgo; por último, se establece que el desempeño del equipo directivo caracterizado es efectivo para la promoción del trabajo colaborativo en los docentes.

López et al. (2019) desarrollaron su estudio “La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior” con la finalidad de analizar el desempeño del equipo directivo y su relación con gestión de la convivencia, centrada en el trabajo de equipo del profesorado. Siendo su estudio de tipo relacional, diseñó una escala tipo Likert y un cuestionario que fue administrado a 2685 docentes. De los datos

compilados se pudo establecer que los docentes señalan una baja satisfacción hacia el desempeño de sus directivos, sobre todo en los aspectos referidos a la planificación institucional, desarrollo de acciones para garantizar el logro de aprendizajes, la comunicación con la comunidad educativa y la gestión del clima escolar. Además, se evidencia en las respuestas de los docentes, un trabajo colaborativo ineficiente, que no logra la participación de todos los involucrados ni la calidad del resultado esperado. Finalmente, los autores establecen la relación entre el insatisfactorio desempeño de los gestores y el inefectivo trabajo en equipo realizado por los docentes.

Chiniara y Bentein (2018) realizaron en una investigación titulada “La ventaja del liderazgo de servicio: cuando se percibe una baja diferenciación en la relación líder-miembro, la calidad influye en la cohesión del equipo, el desempeño de las tareas del equipo y el servicio OCB” para establecer si existe relación entre la capacidad del líder directivo y la cohesión y productividad del trabajo de equipo; estableciendo para ello un estudio de tipo descriptivo relacional a una muestra de 229 docentes, quienes respondieron mediante encuestas las preguntas para recabar la información de las variables en investigación. A partir de los datos se concluyó que las variables de estudio están fuertemente relacionadas y significativamente, es decir que, a mayor capacidad de liderazgo del gestor escolar, mayor es la cohesión del equipo de trabajo y su rendimiento en la tarea.

A nivel nacional, Flores y Barriga (2021) efectuaron su investigación titulada “El proceso de evaluación del liderazgo directivo pedagógico y su relación con la evaluación del desempeño docente del nivel secundaria en la institución educativa emblemática Mercedes Cabello de Carbonera, Rímac. Ugel 02. Lima 2018” con la finalidad de establecer si existe relación entre el desempeño directivo y el desempeño de los docentes; para lo cual consideró una muestra de 45 docentes de nivel secundaria, los cuales respondieron preguntas a través de dos cuestionarios que permitieron recoger los datos de las variables de estudio. De los hallazgos se pudo concluir que el nivel del desempeño directivo en la institución es medio, según el 83.3% de los docentes, seguido de un nivel alto, desde la percepción del 10% de los maestros, y finalmente, el 6.7% de los profesores considera un nivel bajo de desempeño del equipo directivo.

Ponte (2020) en su estudio de maestría “*Gestión escolar, trabajo colaborativo y su incidencia en el desempeño docente Ugel 02 Independencia 2020*”, estableció determinar la relación entre tres variables de estudio, la gestión escolar, el desempeño docente y el trabajo colaborativo; para lo cual realizó un estudio descriptivo correlacional a 90 maestros de la Red N° 5, aplicándoles tres cuestionarios, uno por variable. De las respuestas se puede establecer que existe una relación significativa entre las variables, tal como se aprecia en el p-valor obtenido ( $0.000 < 0.005$ ). Además, se identificó un nivel regular de gestión escolar es regular; mientras que el nivel de trabajo colaborativo alcanzó un nivel bueno, al igual que sus dimensiones (comunicación, organización, equipos de trabajo, colaboración y cooperación).

Zárate (2019) realizó su investigación de maestría “*Trabajo colaborativo de los docentes y logro de los compromisos de gestión escolar en la I.E. N° 81550 de Chota - 2018*”, con la finalidad de determinar la asociación entre los logros en los compromisos de gestión escolar y el trabajo colaborativo, a través de un estudio de tipo relacional a 18 docentes considerados como muestra, quienes respondieron preguntas sobre las variables a través de cuestionarios validados. Los resultados arrojaron que existe relación entre las variables de estudio, siendo esta relación significativa y de carácter fuerte, tal como se observa en el valor obtenido ( $r=0.870$ ). Asimismo, el nivel del trabajo colaborativo y del logro de los CGE (compromisos de gestión escolar) es alto. Por último, la relación entre el trabajo colaborativo del profesorado y los CGE 1 (logro de aprendizajes), 2 (retención anual) y 4 (acompañamiento pedagógico) es positivo y fuerte; mientras que la relación con los CGE 3 (calendarización) y 5 (convivencia escolar) es positivo y moderado.

Arbañil (2019) desarrolló su estudio “*Trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico directoral en un colegio Fe y Alegría*” con el propósito de verificar si existe asociación entre el liderazgo pedagógico del directivo y el trabajo colaborativo de los docentes; para lograrlo planteó un diseño correlacional a una muestra de 54 personas entre docentes, padres y directivos; a quienes se les aplicaron dos cuestionarios para recoger la información de cada variable del estudio. De los resultados obtenidos se pudo concluir que ambas variables están relacionadas de forma significativa y positiva, tal como se comprueba con el valor obtenido en la prueba Pearson ( $r= 0.721$ ), el cual también permite señalar que dicha relación es

alta. Asimismo, la relación entre el trabajo colaborativo y las dimensiones del liderazgo pedagógico consideradas (emocional, anticipadora, profesional-cultural, formativa y administrativa) evidencian una relación significativa positiva alta, a excepción de la dimensión administrativa, la cual alcanza el nivel moderado; según los resultados del valor  $r$  de Pearson.

En este punto se procederá con el abordaje teórico de las variables, tomando primero en consideración al desempeño directivo. Para Lizandro (2019), se trata de los roles y funciones que evidencia un director en una institución educativa con el propósito fundamental de dotar de calidad a cada uno de los procesos de su gestión. De igual manera, Mamani (2019) indica que esta variable se encuentra muy relacionada con la obtención de resultados, los cuales deben reflejarse en la mejora de la escuela y un manejo de herramientas que permitan una participación constante de la comunidad educativa en la toma de decisiones para la solución de problemas. Luján (2017), complementa por su parte, con respecto a este último punto, que la eficiencia en el desempeño de cualquier equipo directivo se encuentra en relación con su capacidad de poder dar solución a los problemas, pero sobre todo cuando estos se encuentran en estrecho vínculo a los procesos de enseñanza aprendizaje. De esta manera, se trata de un desempeño que involucra los conocimientos, habilidades y actitudes que pone en práctica un líder educativo para la dirección eficaz de las escuelas en la búsqueda de aprendizajes de calidad en sus estudiantes.

Como se ha analizado, el desempeño directivo y su enfoque no ha sido el mismo, a través de los años. Su tendencia ha mostrado una evolución en la que se ha ido dejando perfiles que evidenciaban un dominio administrativo en el manejo de instituciones hasta llegar a un ejercicio directivo en el que predomina los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Casas, 2018). Ante ello, Contreras (2016) explica que se trata de un enfoque de gestión escolar centrado en los aprendizajes reconocido en la actualidad como liderazgo pedagógico. Leithwood (citado por Minedu, 2015) indica que este refleja una labor por la que el líder moviliza e influye en los demás para la consecución de las metas compartidas por la escuela. Por su parte, apunta Bolívar (2017) que, en las instituciones educativas, estas metas se encuentran relacionadas a resultados de aprendizaje con base en calidad de enseñanza. Desde este enfoque, el desempeño del directivo toma en consideración

un perfil en el que resulta importante la instauración de equipos colaborativos y de una cultura escolar que se base en un enfoque participativo que permita la toma de decisiones que potencien los procesos de enseñanza (Campos et al., 2019).

Es necesario precisar, sin embargo, que, desde el enfoque gerencial, el desempeño directivo se evidencia en tres microhabilidades que permiten la eficiencia en los procesos. Aparicio et al. (2020) consideran que en primer lugar existen habilidades técnicas, las cuales se vinculan con el dominio de conocimientos concretos y de herramientas relacionadas directamente con procedimientos específicos. Asimismo, García (2017) afirma que estas habilidades se relacionan con el hacer y se demuestran en áreas determinadas del desempeño.

Un segundo grupo de habilidades son las que se conciben como humanas. Estas se encuentran vinculadas con la forma de interrelacionar con las demás personas, especialmente con el manejo de una inteligencia interpersonal que permita una rápida socialización. Rodríguez y Gairín (2017) afirman, además, que estas habilidades son de las más necesitadas en la actualidad como evidencia de un buen desempeño directivo, puesto que se relacionan con sus habilidades comunicativas, su labor motivacional y, sobre todo, como menciona Eva et al. (2019), con su poder para solucionar conflictos al interior de la institución. De igual manera, Rodríguez et al. (2020) indica que los directores deben basar sus habilidades humanas sobre una adecuada inteligencia emocional, lo cual debe permitir que los equipos de trabajo funcionen adecuadamente. Por su parte, Condori, (2020) precisa que se debe promover el talento de los equipos, la disminución del estrés entre los colaboradores y comprender y manejar dificultades personales a través de la empatía.

Por último, existen habilidades conceptuales, la cuales para García (2017), contemplan el talento para comprender el funcionamiento de una organización con base en una visión de la misma. Por ello, se demuestran destrezas para el trabajo con ideas y abstracciones, como, por ejemplo, la presencia de un pensamiento analítico y crítico. Zambrano (2020) explica además que un director debe manejar habilidades para el diagnóstico de situaciones, pero también para proponer alternativas de solución a los problemas surgidos. Por ello, la planificación

estratégica representa un buen indicador de desempeño en el rubro de las habilidades conceptuales.

El desempeño directivo puede evidenciarse en cuatro planos de acción. Destaca en primer lugar el plano institucional. Esta hace referencia a la organización de los integrantes de la comunidad educativa y a los lineamientos que se toman en cuenta para un funcionamiento adecuado. González et al (2020) explica que se pueden encontrar en el manejo institucional dos tipos de desempeños: los que se relacionan con la estructura formal, como la distribución de las tareas y la forma de distribuir las actividades o los espacios; y con la estructura informal, como los vínculos y la forma de relacionarse. Por otro lado, Obispo (2019) considera que la conducción de una institución educativa en el aspecto institucional demanda tener en cuenta las políticas y la visión que guían a la organización escolar en su conjunto.

Un segundo plano hace referencia a lo pedagógico, el cual representa, para Sepúlveda y Aparicio (2017) el desempeño principal que debe demostrar un directivo. Desde este punto de vista, entre los aspectos evidenciables de este tipo de gestión, se debe destacar el manejo del enfoque del proceso de enseñanza – aprendizaje por parte de los docentes, el seguimiento y acompañamiento a las estrategias y la didáctica, así como la evaluación utilizada y el uso de recursos didácticos (Cisneros y Ledesma, 2021). Es necesario, además, según Dey y Sood (2018), que en una gestión de lo pedagógico se tienda hacia la mejora de la labor docente, tanto en el manejo de su práctica formativa, como también en la interrelación que este tiene con los estudiantes.

Un tercer plano del desempeño está relacionado con la tarea administrativa. Caliman et al. (2020) explican que en la labor directiva se debe demostrar capacidad para el manejo de los recursos, no solo materiales y económicos, sino también humanos. Es indispensable, además, que pueda existir una gestión que vele por el cumplimiento normativo y de las funciones de los miembros de la comunidad educativa, pero siempre que estos tengan como propósito la mejora del proceso de enseñanza- aprendizaje. (Aparicio et al. 2020; Cubas, 2021).

Un último plano de gestión y desempeño lo constituye el aspecto comunitario. Chiguay y Villagra (2016) consideran que las instituciones educativas deben establecer un vínculo con la comunidad en la cual se desarrollan, pero para ello

deben comprender sus necesidades y demandas y participar de la cultura de la comunidad. De igual manera, Chiu et al. (2017) indica que es responsabilidad del directivo buscar en los aliados de la comunidad alternativas que permitan mejorar los aprendizajes, destacando a los padres de familia y las organizaciones gubernamentales y civiles.

En el marco de esta investigación se tomarán en consideración las dimensiones: procesos pedagógicos, cultura escolar, y gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE, propuestas por el Ministerio de Educación (Minedu, 2018) en la evaluación del desempeño directivo. Con respecto a la primera dimensión, los procesos pedagógicos, se toma en consideración el desempeño del directivo en función de la promoción y condiciones de elaboración de la planificación curricular, así como acciones para el monitoreo y retroalimentación de la práctica docente, y el acompañamiento y fortalecimiento del mismo. Lo indispensable en esta dimensión es el seguimiento que se debe realizar a los aprendizajes de los estudiantes. La segunda dimensión hace referencia a la cultura escolar. Esta verifica que el directivo ejecute lineamientos para la mejora del clima de la escuela, de tal manera que se garantice aprendizaje de calidad en los estudiantes. Esto se manifiesta también a través de la promoción de la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones. Por último, se encuentra la dimensión gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la I.E, la cual establece que es importante que el directivo garantice ambiente saludables y seguros, gestionando para ello oportunamente los recursos con transparencia y asegurando el no condicionamiento de la matrícula, con especial énfasis en el derecho a la educación.

En referencia a la segunda variable, trabajo colaborativo, se han revisado las concepciones sobre ella, siendo una de las más aceptadas la de Johnson y Johnson (1993 citados por Martínez et al., 2015), quienes lo conceptúan como el grupo de técnicas que fomentan el desarrollo de habilidades complejas. Es decir, que es una modalidad que permite que los integrantes del equipo mejoren sus niveles de desarrollo gracias a la interacción e integración entre ellos mismos. Por su parte, Navarro et al. (2017) señalan que el trabajo entre compañeros o pares, implica un proceso retroalimentativo, puesto que cada integrante brinda o aporta al equipo conocimientos que han desarrollado.

En el campo educativo, el trabajo colaborativo docente se constituye una estrategia de desarrollo profesional (Castañeda, 2018), ya que es un proceso participativo que exige un compromiso por parte del docente para la planificación, establecimiento y ejecución de acciones que conlleven a la mejora de su práctica pedagógica, y a consecuencia, una mejora institucional (Malpica y Navareño, 2018). Según Córdor-Quimbita y Remache-Bunci (2019) esta estrategia consiste en transitar de una modalidad de trabajo independiente e individualista a un trabajo integrado en red; lo que exige la creación de una red de conceptos interrelacionados y aportados por todos los participantes para la generación de un nuevo conocimiento. El trabajo colaborativo docente logra cambios cualitativos en el profesorado, puesto que origina la movilización de concepciones o creencias; a través del intercambio entre pares de experiencias sistematizadas de planificación de clases, ejecución de sesiones, elaboración de material, entre otros (Vaillant, 2019). Finalmente, Fombona et al. (2016) sostienen que el trabajo colaborativo entre docentes es un medio para el desarrollo de una responsabilidad colegiada y la formación de una cultura colaborativa que mejore los aprendizajes de los estudiantes.

El trabajo colaborativo está inmerso en el enfoque de aprendizaje colaborativo, el cual considera que los seres humanos crean en forma conjunta significados y en ese proceso de creación ellos se enriquecen y se desarrollan (Medina, 2018). Este enfoque se enmarca en la teoría pedagógica del constructivismo desarrollada por Lev Vigotski, el cual se basa en dos postulados centrales, primero, que es el estudiante quien construye su conocimiento; y segundo, los conocimientos se logran a partir de la colaboración y la interacción (García et al., 2015).

Para el desarrollo del trabajo colaborativo docente, Vaillant (2019) propone tres clases de actividades que pueden plantearse. Primero, aquellas que se centralizan en el trabajo con el otro, donde la experiencia de un docente se convierte en una buena práctica que se comparte y analiza, sirviendo de orientación para otros pares. Segundo, aquellas actividades que consideran a la I.E. como una unidad en la cual están conectados los sujetos y procesos, tal como sucede en las comunidades profesionales de aprendizaje. Tercero, actividades de comunidades de aprendizaje virtuales, las cuales se realizan con uso de las tecnologías de información y comunicación.

Para que el trabajo colaborativo puede desarrollarse adecuadamente, es necesario que se cumplan con tres condiciones. En primer lugar, la gestión del tiempo, el desarrollo de las actividades colaborativas entre los docentes exige cierta temporalidad que es conveniente respetar para no afectar el proceso y por ende, el resultado u objetivos planteados. En segundo lugar, la gestión de espacios, puesto que se requiere de un lugar adecuado para el trabajo colegiado, con recursos que faciliten la realización de las actividades y brinden comodidad a los participantes. En tercer lugar, un sistema de información y promoción que facilite el recojo y difusión de las buenas prácticas pedagógicas que sirvan de colaboración o soporte para los docentes (Santizo, 2016).

Al tener las condiciones necesarias para la implementación del trabajo colaborativo, hay que tener en cuenta que este debe cumplir con ciertas características (Santibañez, 2018). Primero, que la comunidad o red docente es cambiante, se encuentra en constante cambio debido a las bajas e incorporaciones que se pueden dar; segundo, su interrelación es de carácter horizontal, lo que garantiza un clima de confianza y respeto que permita el intercambio y desprivatización de las prácticas pedagógicas; tercero, son flexibles y adaptativos ante el aprendizaje, debido al contexto mismo de incertidumbre del conocimiento que experimentamos.

Desde el enfoque analizado en esta investigación, el trabajo colaborativo y su impulso en las instituciones educativas elevan la productividad en el desempeño evidenciado y potencian el alcance de objetivos educacionales. De manera particular, explican Díaz y Santos (2021), que este tiende a elevar las posibilidades para hallar soluciones a las dificultades surgidas en el aula. Desde su óptica, las experiencias en el espacio de clases son complejas, por lo que tratar de encontrar soluciones de manera individual resulta infructuoso y, a veces, contraproducente. Para Vaillant (2019), cuando este tipo de circunstancias se abordan de forma colaborativa, se elevan las probabilidades de poder encontrar más soluciones a los asuntos de mejora de aprendizajes, así como alternativas de mejor calidad. Molina y Sepúlveda (2019) refuerzan esto afirmando que a través del trabajo colaborativo se produce una co-construcción del conocimiento, en el que los conocimientos adquiridos, así como las experiencias se ven reformulados y retroalimentados en la búsqueda de propuestas para mejoras. De igual manera, podemos deducir que al tratarse de ideas que cuentan con la venia de la colectividad, los maestros tienen

una mayor seguridad para su implementación en las aulas, promoviéndose una innovación en su quehacer pedagógico.

Otra perspectiva que secunda lo anterior es que el trabajo colaborativo desarrolla cohesión y sinergia en el equipo docente. Para Castañeda (2018) el trabajo colaborativo implica no solo un debate de posturas, conocimiento y experiencia, sino poder, partir de ellos, llegar a acuerdos que permitan uniformizar los criterios de mejora pedagógica. Este desarrollo potencia los equipos, pues se busca el desarrollo de los mismos con un énfasis en el liderazgo pedagógico individual. Asimismo, consideran García et al. (2015) que cuando el trabajo colaborativo se aplica como debe, se produce un incremento del capital social y de las expectativas en la comunidad educativa. Hargreaves (citado por Ponte, 2020) menciona que al ser la responsabilidad resultado de la calidad de la coordinación del equipo, los niveles de confianza mejoran, existiendo además una relación de reciprocidad entre los maestros. Esto implica que la escuela apuesta por una cultura de calidad con énfasis en la mejora continua, generando con ello la creencia colectiva de que la institución educativa tiene las herramientas suficientes para generar aprendizajes de calidad en sus estudiantes. De igual manera, afirma Santizo (2016) que en el común habitual, las maestras suponen que el trabajo colaborativo representa una sobrecarga a las actividades laborales. Sin embargo, se ha comprobado que la colaboración no solo permite que se compartan saberes y experiencias, sino también la presión laboral. Asimismo, esto, como se apuntó anteriormente, permite que se pueda aprovechar mejor los recursos con los que cuenta la escuela, así como una optimización en el uso del tiempo.

En referencia a las dimensiones del trabajo colaborativo, se utilizará para este estudio, las dimensiones que establece Glinz (2005, citado por Sagredo, 2019), quien propone tres: la cooperación, la responsabilidad y la comunicación. La primera, se evidencia mediante el apoyo que los docentes se brindan entre ellos para la mejora de sus competencias profesionales, tanto a nivel de conocimientos y procedimientos, como de actitudes; para ello comparten lo necesario para la consecución de los objetivos propuestos. Se destaca en la dimensión cooperación el desarrollo de habilidades sociales y de trabajo en equipo, por lo que es necesario que las metas puedan ser compartidas, además de que se pueda comprender el rol y la importancia de cada miembro del equipo, de tal manera que se comprenda

la cultura colectiva, en la que el éxito de uno representa el éxito de todos. La segunda dimensión hace referencia a la responsabilidad en el desempeño de las tareas encomendadas, cada miembro debe asumir ese compromiso lo cual contagia a los otros integrantes y fortifica a la comunidad. Es necesario recalcar que la responsabilidad debe ser entendida en dos niveles, tanto a nivel individual como a nivel grupal. Este enfoque permite que la tarea sea entendida no solo por el que la tiene que ejercer, sino también por cada uno de los miembros del equipo, de esta manera se logra una sinergia por la que la suma del trabajo del equipo es mayor y de mejor calidad que si se produjera individualmente. La tercera y última dimensión está referida a la comunicación, la cual es la que permitirá el fomento de relaciones adecuadas al interno del grupo, esta dimensión es esencial pues garantiza también la claridad y comprensión de la información que se trasmite en el trabajo, lo que conlleva a una colaboración efectiva en las tareas. Se destaca en esta dimensión el acto de compartir información y recursos, así como la ayuda interpersonal en la búsqueda de eficiencia y eficacia. Asimismo, se rescata como proceso importante a la retroalimentación para la mejora del desempeño docente, en la que se puedan generar reflexiones que permitan alcanzar resultados de mayor calidad.

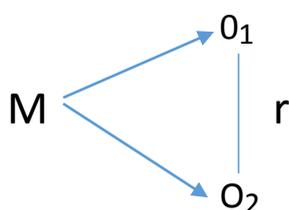
### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y diseño de Investigación

Por su finalidad, se trata de un estudio básico. Para Hernández, et al. (2014) las investigaciones básicas tienen como propósito profundizar en el soporte teórico de alguna variable; en el caso de este trabajo de investigación, sobre el trabajo colaborativo y el desempeño directivo. Asimismo, por el enfoque asumido, se trata de una investigación cuantitativa, pues, tal como lo manifiesta Hernández, et al. (2014), se aplicará procesamientos estadísticos para el tratamiento de los resultados, así como para la prueba de hipótesis, lo cual permitirá cuantificar los mismo.

De igual manera, por su diseño, se puede caracterizar a esta investigación como no experimental, dado que las variables solo serán observadas, sin que exista posible manipulación de las mismas. Por otro lado, es transversal, dado que, al tratarse de una investigación observacional, los datos obtenidos de las variables son analizados en un periodo de tiempo determinado correlacional y con una muestra definida. Finalmente, este estudio presenta un diseño descriptivo correlacional, pues la intención fue evidenciar la asociación entre el trabajo colaborativo y el desempeño directivo, por lo que para ello se empleó la estadística de análisis correlacional. (Hernández, et al., 2014).

El esquema correlacional es el siguiente:



Dónde:

M: Muestra sometida al estudio: Docentes de la I.E. Fe y Alegría N°16.

O<sub>1</sub>: Observación a la variable Trabajo colaborativo

O<sub>2</sub>: Observación a la variable Desempeño directivo.

r: Relación que existe entre las variables de estudio

### **3.2. Variables y Operacionalización**

#### Definición conceptual

Variable 1. El trabajo colaborativo es una estrategia de desarrollo profesional participativa que exige un compromiso por parte del docente para la planificación, establecimiento y ejecución de acciones que conlleven a la mejora de su práctica pedagógica y en consecuencia, una mejora institucional (Malpica y Navareño, 2018).

Variable 2. Para Lizandro (2019), el desempeño directivo abarca los roles y funciones que evidencia un director en una institución educativa con el propósito fundamental de dotar de calidad a cada uno de los procesos de su gestión.

#### **Definición operacional**

Variable 1. Trabajo colaborativo es el resultado de la aplicación del cuestionario sobre trabajo colaborativo en sus dimensiones: cooperación, responsabilidad y comunicación.

Variable 2. Desempeño directivo es el resultado de la aplicación del cuestionario sobre desempeño directivo en sus dimensiones: procesos pedagógicos, cultura escolar, y gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la I.E.

#### **Indicadores**

El trabajo colaborativo posee los siguientes indicadores: con respecto a la dimensión cooperación se tiene al aporte al trabajo en conjunto y al involucramiento en la tarea; la dimensión responsabilidad tiene en consideración al cumplimiento de la tarea, el compromiso con las actividades y la disposición ante las tareas planteadas; por último, la dimensión comunicación, considera la asertividad, la escucha activa, la empatía y la claridad y pertinencia del mensaje.

El desempeño directivo posee los siguientes indicadores: con respecto a la dimensión proceso pedagógico se tiene a la planificación curricular, el monitoreo pedagógico, el acompañamiento y fortalecimiento al trabajo docente y el seguimiento de los aprendizajes. Con respecto a la dimensión cultura escolar se ha considerado a la participación de la comunidad educativa, el clima escolar y a la convivencia escolar; por último, la dimensión gestión de las condiciones operativas

y de los recursos de la IE Disponibilidad de la información, contiene a los indicadores seguridad y salubridad, gestión de recursos educativos, matrícula y preservación del derecho a la educación y la gestión transparente de los recursos financieros.

### **3.3. Población, muestra y muestreo.**

Para Hernández, et al. (2014), la población es el conjunto de todos los casos que tienen características similares. Para la realización de este estudio se contó con una población compuesta por 55 docentes de la I.E. Fe y Alegría N°16, tanto en el nivel primaria como secundaria.

De igual manera, se puede definir a la muestra como un subconjunto de elementos que forman parte de la población y que es representativa de esta (Hernández, et al. (2014). En el caso de esta investigación, la muestra estuvo conformada por 33 docentes, 12 varones y 21 mujeres, pertenecientes al nivel secundaria.

Hernández, et al. (2014) explica, con respecto al muestreo, que se trata del proceso por el cual se obtiene una muestra finita de una población finita, con la finalidad de obtener información fiable de la misma. En esta investigación se utilizó el muestreo por conveniencia o intencionado, el cual es definido como una técnica de muestreo no probabilística en el que las muestras son seleccionadas por que se encuentran convenientemente disponibles para el investigador (Hernández, et al., 2014). En el presente estudio, se seleccionó a 33 docentes porque son fáciles de ser reclutados para la investigación.

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

Las técnicas de recolección de información hacen referencia a las distintas maneras de obtención de los datos requeridos para una investigación, por lo que, cada estudio, dadas sus características, determina la técnica a utiliza y, asimismo, el instrumento (Hernández, et al. (2014). Por eso, en esta investigación se aplicó para la recolección de datos la técnica de la encuesta para las dos variables de estudio: tanto para el trabajo colaborativo como para el desempeño directivo.

Con respecto a los instrumentos de recolección de datos, se tratan recursos de los cuales puede valerse un investigador para poder acercarse a los fenómenos y extraer la información suficiente para su comprensión (Hernández, et al. (2014). En

el caso de esta investigación, se tomó en cuenta como instrumento para ambas variables al cuestionario, el cual puede definirse como un instrumento caracterizado por un conjunto de preguntas coherentemente organizadas y estructuradas para la obtención información de un grupo considerable de individuos (Hernández, et al. (2014).

Para la variable trabajo colaborativo se aplicó un cuestionario propuesto por López, et al. (2019) y adaptado por la autora. El cuestionario referido presenta 18 ítems con una valoración de 1 a 3 puntos (desde nunca= 1 hasta siempre=3). Los ítems se encuentran organizados tomando en consideración las dimensiones señaladas de la variable trabajo colaborativo: dimensión cooperación: del ítem 1 al 6; dimensión responsabilidad, del ítem 7 al 12; dimensión comunicación, del ítem 13 al 18. Los resultados se ubicarán en los niveles de la escala establecida: eficiente, regular y deficiente.

Con respecto a la variable desempeño directivo, se aplicó un cuestionario, estructurado sobre lo propuesto por el Ministerio de Educación (2018) y adaptado por la autora. El cuestionario referido presenta 44 ítems con una valoración de 1 a 3 puntos (desde nunca= 1 hasta siempre=3). Los ítems se encuentran organizados tomando en consideración las dimensiones señaladas de la variable desempeño directivo: Proceso pedagógico, del ítem 1 al 15; cultura escolar, del ítem 16 al 28; y Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE Disponibilidad de la información, del ítem 29 al 44. Los resultados se ubicarán en los niveles de la escala establecida: alto, medio y bajo.

Para la validación del instrumento se contó con la participación de 3 expertos, quienes verificaron la coherencia interna de los mismos a través de su juicio. Para ello, se entregó a cada uno una matriz de validación la cual verifica la claridad de los ítems, la coherencia entre la variable y dimensión, la coherencia entre dimensión e indicador, y la coherencia entre indicador y ítem. Una vez revisado por el experto, se tomó en cuenta las observaciones y sugerencias para que finalmente se acredite la validación de ambos instrumentos.

Para la confiabilidad de los instrumentos, se aplicaron los cuestionarios a una prueba piloto de 10 docentes de otra institución educativa con similares

características. A partir de los datos obtenidos, se obtuvo el valor Alpha de Cronbach, el cual fue mayor que 0.70 lo que permitió considerarlos confiables.

### **3.5. Procedimientos:**

Se tomó en consideración la revisión teórica de las variables y, posteriormente, la selección de la muestra. Se realizaron las coordinaciones con Dirección de la Institución educativa Fe y Alegría N.º 16, de tal manera que se envió un oficio solicitando el permiso correspondiente para la aplicación de los instrumentos y obteniendo, luego del mismo, la autorización para la aplicación de los cuestionarios (anexo carta de aceptación por parte de Dirección). Estos instrumentos fueron adaptados tomando en cuenta la revisión de la literatura científica y el contexto en el que nos encontramos. Por ello, una vez validados y con la confiabilidad garantizada, serán virtualizados a través del formulario Google forms. De esta manera, los docentes de la muestra pudieron participar del llenado de los cuestionarios través del enlace respectivo y contando en que sus respuestas serán almacenadas virtualmente. Una vez cumplido con la aplicación del instrumento se procedió con el tratamiento de los resultados obtenidos, lo que finalmente nos permitieron llegar a conclusiones y sugerencias.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Una vez que los datos se recopilaron, estos se procesaron mediante aplicaciones como el SPSS y el Microsoft Excel, con las cuales se pudo identificar las frecuencias de las variables y dimensiones, así como los gráficos que complementaron la información de las tablas.

Dado el diseño correlacional de la investigación, primero se aplicó la prueba de normalidad que permitió determinar la prueba de correlación a emplearse (Rho de Spearman) para la verificación de la hipótesis de estudio.

### **3.7. Aspectos éticos**

Para la participación en este estudio se contó con el consentimiento informado de cada uno de los docentes, quienes tuvieron conocimiento de los propósitos y beneficios de esta investigación. Asimismo, se garantizó en todo momento el anonimato de los participantes, así como una confiabilidad estricta con respecto a los resultados, los cuales solo se usaron para los fines del estudio.

#### IV. RESULTADOS

Para el presente estudio, se recogió los datos a partir de dos cuestionarios, uno por cada variable, compartidos mediante un link de Google Form. Los encuestados fueron 33 docentes de la I.E. Fe y Alegría N° 16 de Chimbote, por lo que se procedió a realizar la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, ya que la muestra no es superior a 50. El p-valor (0.000) evidencia ser  $< 0.05$ ; ante lo cual se acepta que la distribución es no normal en los datos en todos los casos a correlacionar. Por lo tanto, se aplicó la prueba de correlación no paramétrica Spearman para la comprobación de hipótesis. Tal como se presenta a continuación, iniciando desde el objetivo general.

Objetivo general: Determinar la relación existente entre el trabajo colaborativo de los docentes y el desempeño del directivo en la I.E. Fe y Alegría N° 16 de Chimbote, Ancash, en el año 2021.

**Tabla 1**

*Tabla de contingencia entre el trabajo colaborativo y el desempeño directivo*

		Desempeño directivo		Total
		Medio	Alto	
Trabajo colaborativo	Regular	1 3,0%	0 0,0%	1 3,0%
	Eficiente	1 3,0%	31 93,9%	32 97,0%
Total		2 6,1%	31 93,9%	33 100,0%

#### Interpretación

Del cruce de las dos variables se presencia que el 93.9% de los encuestados que consideran el desempeño directivo con nivel alto, perciben el trabajo colaborativo de los docentes como eficiente.

**Tabla 2**

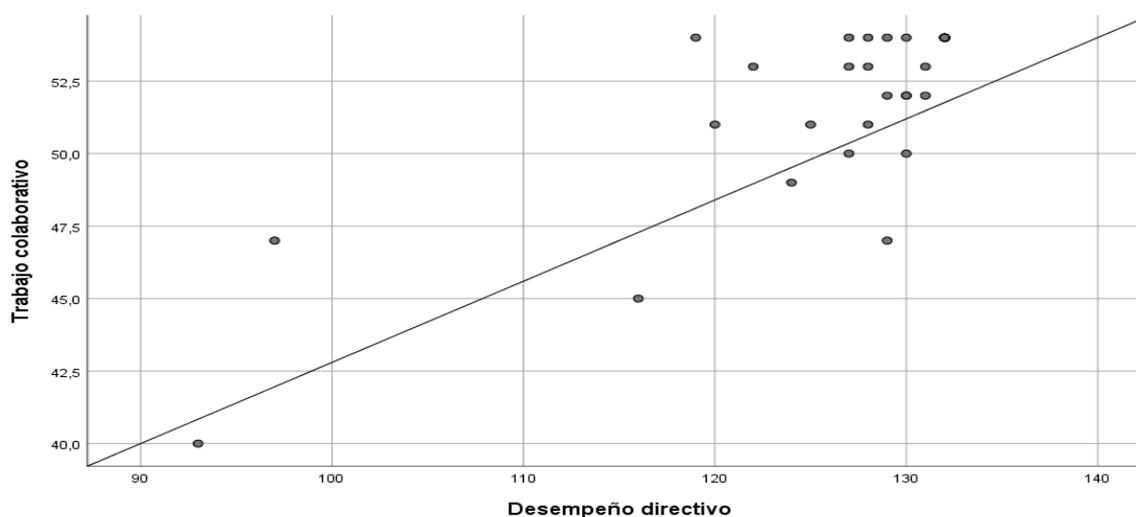
*Relación entre el trabajo colaborativo de los docentes y el desempeño del directivo en la I.E. Fe y Alegría N° 16*

	Rho de Spearman	V2: Desempeño directivo
	Coefficiente de correlación	,661**
V1: Trabajo colaborativo	Sig. (bilateral)	,000
	N	33

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Figura 1.**

*Dispersión entre el trabajo colaborativo de los docentes y el desempeño del directivo en la I.E. Fe y Alegría N° 16*



**Interpretación**

El valor de sig. (0.000) es menor que 0.05, por lo que la correlación es significativa, lo que permite corroborar la hipótesis general de la existencia de una relación. Asimismo, el valor de  $r = 0.661$  señala una correlación positiva moderada entre el trabajo colaborativo y el desempeño directivo; lo cual también se evidencia en el gráfico de dispersión.

**Objetivo específico 1: Determinar el nivel de trabajo colaborativo que realiza el equipo directivo con los docentes de la I.E. Fe y Alegría N° 16 de Chimbote, Ancash, en el año 2021.**

**Tabla 3**

*Nivel de la variable Trabajo colaborativo*

Nivel	<i>fi</i>	%
Deficiente	0	0.0%
Regular	1	3%
Eficiente	32	97%
Total	33	100.0%

**Interpretación:**

Según los resultados obtenidos por parte de los docentes encuestados, el nivel de trabajo colaborativo en la I.E. Fe y Alegría N° 16 es eficiente, evidenciado por un 97%; seguido del nivel regular con una representatividad de 3%; ningún participante señaló el nivel deficiente.

**Tabla 4***Nivel de las dimensiones de la variable Trabajo colaborativo*

Nivel	Cooperación		Responsabilidad		Comunicación	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>Fi</i>	%
Deficiente	0	0.0%	0	0.0%	0	0%
Regular	4	12.1%	1	3%	2	6.1%
Eficiente	29	87.9%	32	97%	31	93.9%
Total	33	100.0%	33	100.0%	33	100.0%

**Interpretación:**

A nivel de las dimensiones, desde la perspectiva de los docentes, la cooperación se ubica en un nivel eficiente con un 87.9%, seguido de un 12.1% que lo ubica en nivel regular. En cuanto a la dimensión responsabilidad, el nivel que predomina es eficiente (97%), acompañado de un 3% en nivel regular. Por último, en la dimensión comunicación, se identificó un nivel eficiente, la igual que en las dos anteriores, representado por el 93.9% y seguido de un 6.1% que lo cataloga como regular.

**Objetivo específico 2: Establecer el nivel de desempeño del equipo directivo de la I.E. Fe y Alegría N°16 de Chimbote, Ancash, en el año 2021.**

**Tabla 5**

*Nivel de la variable Desempeño directivo*

Nivel	<i>fi</i>	%
Bajo	0	0.0%
Medio	2	6.1%
Alto	31	93.9%
Total	33	100.0%

**Interpretación:**

Según los resultados obtenidos por parte de los docentes encuestados, el nivel de desempeño directivo en la I.E. Fe y Alegría N° 16 es alto, evidenciado por un 93.9%; seguido del nivel medio con una representatividad de 6.1%; ningún participante señaló el nivel bajo.

**Tabla 6***Nivel de las dimensiones de la variable Desempeño directivo*

Nivel	Proceso pedagógico		Cultura escolar		Gestión de las condiciones operativas y recursos	
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>Fi</i>	%
Bajo	0	0%	0	0.0%	0	0%
Medio	2	6.1%	3	9.1%	2	6.1%
Alto	31	93.9%	30	90.9%	31	93.9%
Total	33	100.0%	33	100.0%	33	100.0%

**Interpretación:**

A nivel de las dimensiones, desde la perspectiva de los docentes, el proceso pedagógico se ubica en un nivel alto con un 93.9%, seguido de un 6.1% que lo ubica en nivel medio. En cuanto a la dimensión cultura escolar, el nivel que predomina es alto (90.9%), acompañado de un 9,1% en nivel medio. Por último, en la dimensión Gestión de las condiciones operativas y los recursos, se identificó un nivel alto, la igual que en las dos anteriores, representado por el 93.9% y seguido de un 6.1% que lo cataloga como medio.

**Objetivo específico 3: Determinar la relación entre el trabajo colaborativo y la dimensión procesos pedagógicos de la I.E. Fe y Alegría N°16 de Chimbote, Ancash, en el año 2021.**

**Tabla 7**

*Tabla de contingencia entre el trabajo colaborativo y proceso pedagógico*

		Proceso pedagógico		Total
		Medio	Alto	
Trabajo colaborativo	Regular	1 3,0%	0 0,0%	1 3,0%
	Eficiente	1 3,0%	31 93,9%	32 97,0%
Total		2 6,1%	31 93,9%	33 100,0%

### **Interpretación**

Del cruce de las dos variables se presencia que el 93.9% de los encuestados que consideran el proceso pedagógico con nivel alto, perciben el trabajo colaborativo de los docentes como eficiente.

**Tabla 8**

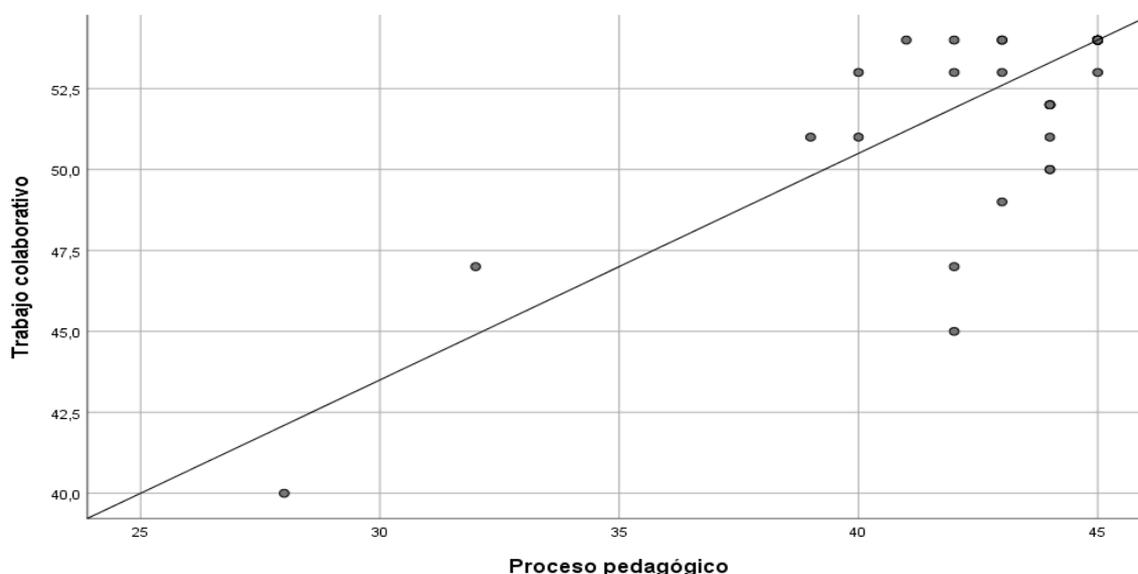
*Relación entre el trabajo colaborativo de los docentes y los procesos pedagógicos*

Rho de Spearman		Procesos pedagógicos
V1: Trabajo colaborativo	Coefficiente de correlación	,621**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	33

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Figura 2.**

*Dispersión entre el trabajo colaborativo de los docentes y los procesos pedagógicos en la I.E. Fe y Alegría N° 16*



### Interpretación

El valor de sig. (0.000) es menor que 0.05, por lo que la correlación es significativa, lo que permite corroborar la hipótesis específica de la existencia de una relación. Asimismo, el valor de  $r = 0.621$  señala una correlación positiva moderada entre el trabajo colaborativo y el proceso pedagógico; lo cual también se evidencia en el gráfico de dispersión.

**Objetivo específico 4: Determinar la relación entre el trabajo colaborativo y la dimensión cultura escolar de la I.E. Fe y Alegría N°16 de Chimbote, Ancash, en el año 2021.**

**Tabla 9**

*Tabla de contingencia entre el trabajo colaborativo y la cultura escolar*

		Cultura escolar		Total
		Medio	Alto	
Trabajo colaborativo	Regular	1 3,0%	0 0,0%	1 3,0%
	Eficiente	2 6,1%	30 90,9%	32 97,0%
Total		3 9,1%	30 90,9%	33 100,0%

### **Interpretación**

Del cruce de las dos variables se presencia que el 90.9% de los encuestados que consideran la cultura escolar con nivel alto, perciben el trabajo colaborativo de los docentes como eficiente.

**Tabla 10**

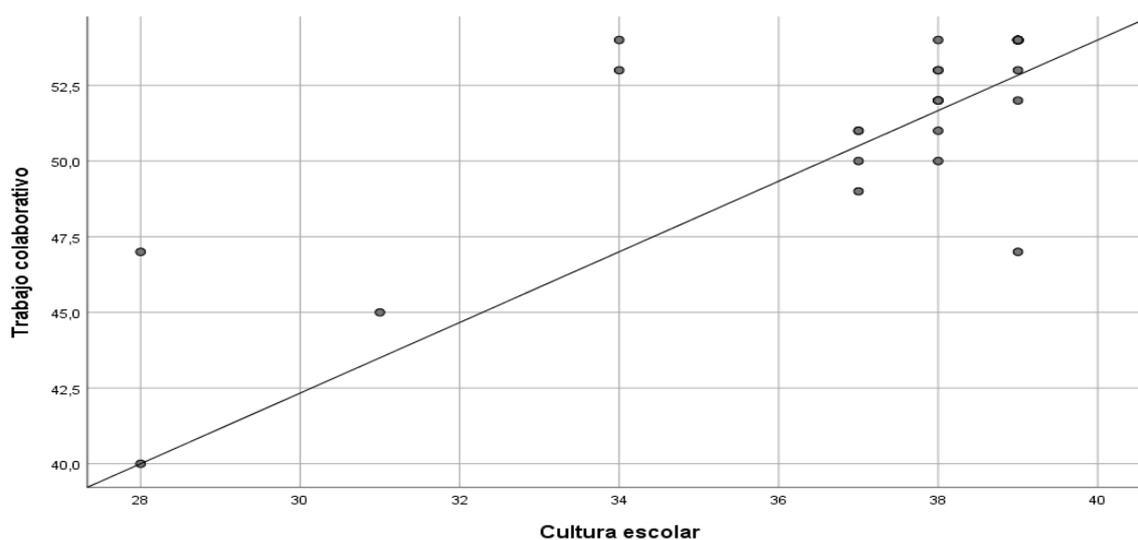
*Relación entre el trabajo colaborativo de los docentes y la cultura escolar*

	Rho de Spearman	Cultura escolar
V1: Trabajo colaborativo	Coefficiente de correlación	,697**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	33

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Figura 3.**

*Dispersión entre el trabajo colaborativo de los docentes y la cultura escolar en la I.E. Fe y Alegría N° 16*



### Interpretación

El valor de sig. (0.000) es menor que 0.05, por lo que la correlación es significativa, lo que permite corroborar la hipótesis específica de la existencia de una relación. Asimismo, el valor de  $r = 0.697$  señala una correlación positiva moderada entre el trabajo colaborativo y la cultura escolar; lo cual también se evidencia en el gráfico de dispersión.

**Objetivo específico 5: Determinar la relación entre el trabajo colaborativo y la dimensión gestión operativa de las condiciones y los recursos de la I.E. Fe y Alegría N°16 de Chimbote, Ancash, en el año 2021.**

**Tabla 11**

*Tabla de contingencia entre el trabajo colaborativo y la gestión operativa de las condiciones y los recursos*

		Gestión operativa de las condiciones y los recursos		
		Medio	Alto	Total
Trabajo colaborativo	Regular	1 3,0%	0 0,0%	1 3,0%
	Eficiente	1 3,0%	31 93,9%	32 97,0%
Total		2 6,1%	31 93,9%	33 100,0%

**Interpretación**

Del cruce de las dos variables se presencia que el 93.9% de los encuestados que consideran la gestión operativa en la I.E. con nivel alto, perciben el trabajo colaborativo de los docentes como eficiente.

**Tabla 12**

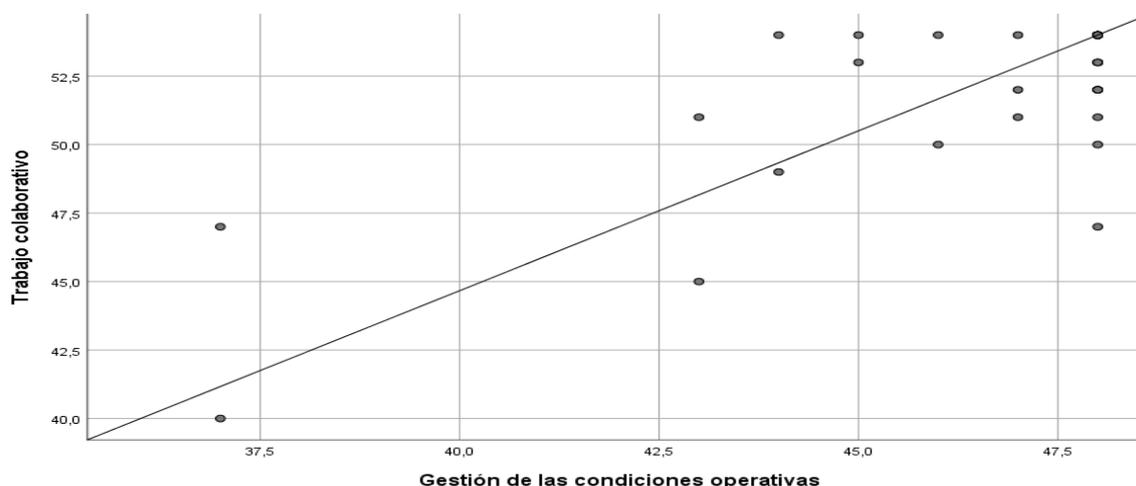
*Relación entre el trabajo colaborativo de los docentes y la gestión operativa de las condiciones y los recursos*

Rho de Spearman		Gestión operativa de las condiciones
V1: Trabajo colaborativo	Coeficiente de correlación	,435*
	Sig. (bilateral)	,011
	N	33

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Figura 4.**

*Dispersión entre el trabajo colaborativo de los docentes y la gestión operativa de las condiciones y los recursos en la I.E. Fe y Alegría N° 16*



**Interpretación**

El valor de sig. (0.011) es menor que 0.05, por lo que la correlación es significativa, lo que permite corroborar la hipótesis específica de la existencia de una relación. Asimismo, el valor de  $r= 0.435$  señala una correlación positiva moderada entre el trabajo colaborativo y la gestión operativa de las condiciones y los recursos; lo cual también se evidencia en el gráfico de dispersión.

## V. DISCUSIÓN

Tomando en cuenta el objetivo general de esta investigación, este fue determinar la relación existente entre el trabajo colaborativo de los docentes y el desempeño del directivo en la I.E. Fe y Alegría N° 16 de Chimbote. Para poder llevarlo a cabo, se analizaron resultados obtenidos, los cuales evidenciaron que el valor de sig. (0.000) es menor que 0.05, por lo que la correlación es significativa. Asimismo, el valor de  $r = 0.661$  señala una correlación positiva moderada entre el trabajo colaborativo y el desempeño directivo. En este sentido, los resultados permiten interpretar que la presencia de docentes que han mejorado su práctica pedagógica a través del trabajo colaborativo se encuentra en correspondencia con el rol asumido por el directivo en su búsqueda de dotar de calidad a cada uno de los procesos de su gestión, entre los cuales se encuentran dimensiones vinculadas con los procesos pedagógicos, la cultura escolar y la gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la I.E. Esto, permite corroborar la hipótesis general de la existencia de una relación entre las dos variables de estudio: trabajo colaborativo docente y desempeño directivo; lo cual también se puede corroborar a través del gráfico de dispersión correspondiente.

Los resultados anteriores guardan correspondencia con los obtenidos en la investigación de Rivera y Aparicio (2020), según la cual se concluye que los docentes realizan su trabajo bajo estrategias de codocencia y trabajo colaborativo, lo que promueve la colaboración entre profesionales y el desarrollo de su liderazgo. Asimismo, se establece que es el desempeño efectivo del equipo directivo el factor indispensable para la promoción de esta estrategia de desarrollo docente. Por otro lado, también se encuentra correspondencia en lo hallado por Arbañil (2019), quien concluye que estas dos variables se encuentran relacionadas significativamente y de una forma positiva alta. La explicación de estos resultados puede encontrar justificación teórica en lo afirmado por Santizo (2016), quien considera que para que el trabajo colaborativo puede desarrollarse adecuadamente, es necesario que se cumplan con tres condiciones: la gestión del tiempo, la gestión de espacios y un sistema de información y promoción que facilite el recojo y difusión de las buenas prácticas pedagógicas que sirvan de colaboración o soporte para los docentes. De esta manera, el directivo y su labor de gestión se convierte en el responsable de garantizar la presencia del trabajo colaborativo en la institución educativa, así

generar las condiciones para que este se pueda lograr en un nivel eficiente. Lo anterior nos permite realizar un análisis reflexivo de lo obtenido en esta investigación, pues dada la comprobación de la hipótesis, es decir, de la existencia de una correlación significativa entre las variables, podemos inferir que garantizar un rol directivo centrado en lo pedagógico (tal como se afirma en el marco teórico de esta investigación) mejoraría las prácticas pedagógicas de los docentes a través del trabajo colaborativo. Por otro lado, al tratarse de una relación bidireccional, el impulso de un trabajo colaborativo eficiente en la institución educativa permitiría que el equipo directivo puede ejercer su desempeño con mayor eficacia, lo cual se traduce en el logro de resultados de aprendizaje.

Con respecto al primer objetivo específico, este fue determinar el nivel de trabajo colaborativo que realiza el equipo directivo con los docentes de la I.E. Fe y Alegría N° 16. Para poder llevarlo a cabo, se analizaron resultados obtenidos, los cuales evidenciaron que el nivel de trabajo colaborativo es eficiente, evidenciado por un 97%; seguido del nivel regular con una representatividad de 3%; ningún participante señaló el nivel deficiente. En este sentido, los resultados permiten interpretar que el trabajo colaborativo es una herramienta eficaz para el desarrollo profesional docente, así como también se interpreta que cada una de las dimensiones de esta variable se desarrollan de manera eficiente, tanto en el plano de la comunicación, la cooperación y la responsabilidad. Esto se corrobora con el análisis por dimensiones, en donde efectivamente, la responsabilidad tiene una eficiencia del 97%.

Los resultados obtenidos son similares a los alcanzados por Zárate (2019) en donde se aprecia que el nivel del trabajo colaborativo en la institución educativa objeto de estudio es alto, sobre todo en lo que se refiere a cumplimiento de tareas. De igual manera, Aguirre y Barraza (2021) y Ponte (2020) concluyen en su investigación que el nivel de trabajo colaborativo alcanzó un nivel bueno, al igual que sus dimensiones (comunicación, organización, equipos de trabajo, colaboración y cooperación). Estos resultados encuentran un sustento teórico en lo afirmado por Castañeda (2018) quien explica que el trabajo colaborativo exige un compromiso por parte del docente para la planificación, establecimiento y ejecución de acciones que conlleven a la mejora de su práctica pedagógica, y a consecuencia, una mejora institucional. De esta manera, en Instituciones

educativas en las que existe un grado alto de motivación y compromiso, el trabajo colaborativo se convierte en la principal herramienta para el logro de los objetivos de aprendizaje. Así lo afirman Fombona et al. (2016) quienes sostienen que el trabajo colaborativo entre docentes es un medio para el desarrollo de una responsabilidad colegiada y la formación de una cultura colaborativa que mejore los aprendizajes de los estudiantes. Estos resultados y correspondencia teórica permiten reflexionar e inferir que, al aplicarse un trabajo colaborativo eficiente, la calidad de la coordinación del equipo y los niveles de confianza se encuentran en un óptimo estado. Esto implica que la escuela apuesta por una cultura de calidad con énfasis en la mejora continua, generando con ello la creencia colectiva de que la institución educativa tiene las herramientas suficientes para generar aprendizajes de calidad en sus estudiantes, sustentado en la capacidad de sus maestros.

Con respecto al segundo objetivo específico, este fue establecer el nivel de desempeño del equipo directivo de la I.E. Fe y Alegría N°16. Para poder llevarlo a cabo, se analizaron resultados obtenidos, los cuales evidenciaron que el nivel de desempeño directivo en la institución educativa es alto, evidenciado por un 93.9%; seguido del nivel medio con una representatividad de 6.1%; ningún participante señaló el nivel bajo. En este sentido, los resultados permiten interpretar que el rol y perfil del equipo directivo se manifiestan a través de un desempeño centralizado en resultados de aprendizaje, y que se garantiza a través del tratamiento de sus tres dimensiones: Proceso pedagógico, la cultura escolar y gestión de las condiciones operativas y recursos. Por otro lado, también podemos interpretar que el ejercicio de este liderazgo distribuido y pedagógico es el que ha permitido el logro de un trabajo colaborativo docente eficiente.

Los resultados obtenidos guardan correspondencia con los resultados de Arbañil (2019), quienes determinan en su estudio que el liderazgo pedagógico se encuentra en un nivel alto, así como en cada una de sus dimensiones (emocional, anticipadora, profesional-cultural, formativa y administrativa). Resultados similares son los alcanzados por Flores y Barriga (2021), quienes encontraron niveles medio y alto del desempeño directivo en la institución objeto de estudio. Sin embargo, entre los estudios que han servido de antecedentes también encontramos resultados distintos, como los de López et al. (2019), según los cuales se señala una baja satisfacción hacia el desempeño de sus directivos, sobre todo en los

aspectos referidos a la planificación institucional, desarrollo de acciones para garantizar el logro de aprendizajes, la comunicación con la comunidad educativa y la gestión del clima escolar. Al respecto, Casas (2018) manifiesta que el enfoque en materia de desempeño directivo es adoptado de diversas maneras por el equipo respectivo. De esta manera, se han ido manejando perfiles que evidencian un dominio administrativo en el manejo de instituciones hasta llegar a un ejercicio directivo en el que predomina los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Contreras, 2016). Esto podría explicar los diversos resultados obtenidos en los estudios, además de que, a partir de un análisis reflexivo, permitiría entender la influencia de este liderazgo directivo centrado en lo administrativo en el deficiente trabajo colaborativo que se encontraron en dichas investigaciones. Por otro lado, también permite inferir que, al establecerse un desempeño directivo eficiente, se ha instaurado una cultura de calidad en todos los procesos de la institución, en los que resalta obviamente el desarrollo profesional de los docentes.

Con respecto al tercer objetivo específico, este fue determinar la relación entre el trabajo colaborativo y procesos pedagógicos. Para poder llevarlo a cabo, se analizaron resultados obtenidos, los cuales evidenciaron que el valor de sig. (0.000) es menor que 0.05, por lo que la correlación es significativa. Asimismo, el valor de  $r = 0.621$  señala una correlación positiva moderada entre el trabajo colaborativo y el proceso pedagógico. En este sentido, los resultados permiten interpretar que las actividades vinculadas a la comunicación, cooperación y responsabilidad por parte de los docentes en su desarrollo profesional se relacionan con las funciones vinculadas a los procesos pedagógicos por parte del directivo, destacándose por ejemplo la planificación curricular, el monitoreo pedagógico, el acompañamiento y fortalecimiento al trabajo docente y el seguimiento de los aprendizajes. Esto permite corroborar la hipótesis específica de la existencia de una relación entre la variable de estudio: trabajo colaborativo y la dimensión proceso pedagógico del desempeño directivo; lo cual también se puede corroborar a través del gráfico de dispersión correspondiente.

Estos resultados son similares a los hallazgos de Chiniara y Bentein (2018), quienes concluyen que el liderazgo de servicio y centrado en lo pedagógico se encuentra relacionado con el desempeño y productividad del trabajo de equipo de los docentes. De igual manera, Ponte (2020) manifiesta que la gestión escolar tiene

su base principalmente en una dimensión pedagógica, por lo que el fortalecimiento de las capacidades del docente implica el uso del trabajo colaborativo como una herramienta de desarrollo profesional. Al respecto, esta correspondencia encuentra también justificación teórica en lo afirmado por Cisneros y Ledesma (2021), quienes explican que el desempeño principal que debe demostrar un directivo destaca el manejo del enfoque del proceso de enseñanza – aprendizaje por parte de los docentes, el seguimiento y acompañamiento a las estrategias y la didáctica, así como la evaluación utilizada y el uso de recursos didácticos. Es necesario, además, según Dey y Sood (2018), que en una gestión de lo pedagógico se tienda hacia la mejora de la labor docente, tanto en el manejo de su práctica formativa, como también en la interrelación que este tiene con los estudiantes. Este soporte teórico permite abordar reflexivamente esta correspondencia, considerando que al ser la labor del directivo un enfoque centrado absolutamente en los procesos pedagógicos, estos necesariamente encontrarán en la mejora de las capacidades del docente la mejor estrategia para alcanzar metas educativas.

Con respecto al cuarto objetivo específico, este fue determinar la relación entre el trabajo colaborativo y cultura escolar. Para poder llevarlo a cabo, se analizaron resultados obtenidos, los cuales evidenciaron que el valor de sig. (0.000) es menor que 0.05, por lo que la correlación es significativa. Asimismo, el valor de  $r= 0.697$  señala una correlación positiva moderada entre el trabajo colaborativo y la cultura escolar. En este sentido, los resultados permiten interpretar que las actividades vinculadas a la comunicación, cooperación y responsabilidad por parte de los docentes en su desarrollo profesional se relacionan con el conjunto de principios y valores que el equipo directivo busca impulsar en la institución educativa, destacándose un enfoque participativo, la garantía de un adecuado clima escolar y la convivencia escolar. Esto permite corroborar la hipótesis específica de la existencia de una relación entre la variable de estudio: trabajo colaborativo y la dimensión cultura escolar del desempeño directivo; lo cual también se puede corroborar a través del gráfico de dispersión correspondiente.

Estos resultados son similares a los alcanzados en la investigación de Zárate (2019), quien establece una relación positiva y moderada entre el trabajo colaborativo y el cumplimiento del compromiso 5 de gestión escolar (convivencia escolar). Asimismo, se encuentra correspondencia con el estudio de López et al.

(2019) quien concluye que al ser la gestión directiva un potenciador de la mejora del clima organizacional de la convivencia, es el trabajo colaborativo el que más se ve beneficiado, pues permite generar las condiciones para que este se dé de la mejor manera. Estos resultados encuentran un soporte teórico en lo afirmado por Rodríguez et al. (2020) quien indica que los directores deben basar sus habilidades en la búsqueda de una cultura escolar que permita que los equipos de trabajo funcionen adecuadamente. Por su parte, Condori, (2020) precisa que se debe promover el talento de los equipos, la disminución del estrés entre los colaboradores y comprender y manejar dificultades personales a través de la empatía. Esta explicación teórica permite comprender que el trabajo colaborativo docente forma parte de la implantación de una cultura escolar que se centra en lo pedagógico. De esta manera, el trabajo colaborativo se convierte en la herramienta más eficaz que tiene el equipo directivo para implementar una cultura escolar que tenga al estudiante como el centro de sus actividades.

El último objetivo específico de esta investigación fue determinar la relación entre el trabajo colaborativo y gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE. Para poder llevarlo a cabo, se analizaron resultados obtenidos, los cuales evidenciaron que el valor de sig. (0.011) es menor que 0.05, por lo que la correlación es significativa. Asimismo, el valor de  $r = 0.435$  señala una correlación positiva moderada entre el trabajo colaborativo y la gestión operativa de las condiciones y los recursos. En este sentido, los resultados permiten interpretar que el hecho de que el equipo directivo garantice ambiente saludables y seguros, y gestione los recursos con transparencia se relaciona con la presencia de un nivel adecuado de trabajo colaborativo docente. Esto permite corroborar la hipótesis específica de la existencia de una relación entre la variable de estudio: trabajo colaborativo y la dimensión gestión de las condiciones operativas y de los recursos del desempeño directivo; lo cual también se puede corroborar a través del gráfico de dispersión correspondiente.

Los resultados obtenidos guardan correspondencia con las conclusiones en la investigación de Rivera y Aparicio (2020), quienes afirman que el trabajo colaborativo docente se ve plenamente reforzado cuando existe una adecuada gestión de los recursos educativos y gestión transparente de los recursos financieros, así como garantía de ambientes seguros de salubridad. Al respecto,

Caliman et al. (2020) explican que en la labor directiva se debe demostrar capacidad para el manejo de los recursos, no solo materiales y económicos, sino también humanos. Es indispensable, además, que exista una gestión que vele por el cumplimiento normativo y de las funciones de los miembros de la comunidad educativa, pero siempre que estos tengan como propósito la mejora del proceso de enseñanza- aprendizaje. (Aparicio et al. 2020; Cubas, 2021). Esto nos permite inferir que la gestión de los recursos en una institución educativa implica también la gestión del principal recurso de enseñanza: el docente. Asimismo, las condiciones de un trabajo colaborativo eficiente se dan en mejor medida cuando se gestionan espacios que brinden comodidad a los participantes, así como la presencia de un sistema de información y promoción que facilite el recojo y difusión de las buenas prácticas pedagógicas que sirvan de colaboración o soporte para los docentes.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera.** Existe relación positiva moderada entre el trabajo colaborativo y el desempeño directivo en la I.E. Fe y Alegría N° 16, de Chimbote, en el año 2021, tal como lo demuestra la Prueba Rho de Spearman, cuyo valor de sig. (0.000) es menor que 0.05 y con un valor de  $r= 0.661$  por la cual se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$ . Esto significa que a mayor o menor nivel de trabajo colaborativo, mayor o menor también es el nivel de desempeño directivo en Fe y Alegría N° 16.

**Segunda.** El nivel de trabajo colaborativo que realizan los docentes de la I.E. Fe y Alegría N° 16 de Chimbote, Ancash, en el año 2021 es eficiente en un 97% seguido del nivel regular con una representatividad de 3%. Esta eficiencia se refleja también en todas sus dimensiones: cooperación, responsabilidad y comunicación, en las cuales también se alcanzan un nivel alto.

**Tercera.** El nivel de desempeño del equipo directivo de la I.E. Fe y Alegría N° 16 de Chimbote, Ancash, en el año 2021 es alto en un 93.9%, seguido del nivel medio con una representatividad de 6.1%;. A nivel de las dimensiones también se manifiesta un nivel alto en cada una de ellas: proceso pedagógico (93.9%), cultura escolar (90.9%) y gestión de las condiciones operativas y los recursos (93.9%).

**Cuarta.** Existe relación positiva moderada entre el trabajo colaborativo y la dimensión procesos pedagógicos en la I.E. Fe y Alegría N° 16, de Chimbote, Ancash, en el año 2021, tal como lo demuestra la Prueba Rho de Spearman, cuyo valor de sig. (0.000) es menor que 0.05 y con un valor de  $r= 0.621$  por la cual se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$ . Esto significa que, a mayor nivel de trabajo colaborativo, mayor también es el nivel de manejo de los procesos pedagógicos como parte de las funciones del equipo directivo en la I.E. Fe y Alegría N° 16.

**Quinta.** Existe relación positiva moderada entre el trabajo colaborativo y la dimensión cultura escolar en la I.E. Fe y Alegría N° 16, de Chimbote, Ancash, en el año 2021, tal como lo demuestra la Prueba Rho de

Spearman, cuyo valor de sig. (0.000) es menor que 0.05 y con un valor de  $r= 0.697$  por la cual se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$ . Esto significa que, a mayor nivel de trabajo colaborativo, mayor también es el nivel de implementación de cultura escolar como parte de las funciones del equipo directivo en la I.E. Fe y Alegría N° 16.

**Sexta.** Existe relación positiva moderada entre el trabajo colaborativo y la dimensión gestión operativa de las condiciones y los recursos en la I.E. Fe y Alegría N° 16, de Chimbote, Ancash, en el año 2021, tal como lo demuestra la Prueba Rho de Spearman, cuyo valor de sig. (0.000) es menor que 0.05 y con un valor de  $r= 0.435$ , por la cual se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$ . Esto significa que, a mayor nivel de trabajo colaborativo, mayor también es el manejo de la gestión operativa de las condiciones y los recursos como parte de las funciones del equipo directivo en la I.E. Fe y Alegría N° 16.

#### **IV. RECOMENDACIONES**

**Primero.** Al director de la I.E. Fe y Alegría N°16, tomar en consideración los resultados de esta investigación y ejercer su liderazgo pedagógico a través del impulso del trabajo colaborativo en la institución, generando las condiciones para que este se pueda seguir desarrollando eficientemente.

**Segundo.** Al director de la I.E. Fe y Alegría N°16, considerar que, si bien la percepción del desempeño directivo se encuentra en un nivel alto, se debe promover la implementación de una cultura escolar en la que el trabajo colaborativo docente y la participación de los padres de familia sean el fundamento de la misma.

**Tercero:** A los profesores de la I.E. Fe y Alegría N°16, considerar al trabajo colaborativo como la herramienta más eficaz que existe para el desarrollo profesional, por lo que es indispensable que se pueda ampliar el rango de participación de los maestros en el mismo.

**Cuarto.** Al director de la I.E. Fe y Alegría N°16, generar espacios en la institución educativa para la participación de los padres de familia en los resultados de aprendizajes. Para ello, es importante que se los involucre desde la toma misma de decisiones.

**Quinto.** A los futuro investigadores, ampliar el alcance de la investigación, de tal manera que se puedan establecer conclusiones más genéricas con respecto a la relación entre ambas variables.

## REFERENCIAS

- Aguirre, F. y Barraza, L. (2021). El trabajo colegiado y sus implicaciones: diseño de una propuesta pedagógica. *Revista Educación*, 45(2). <http://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.42985>
- Aparicio, C., Sepúlveda, F., Valverde, X., Cárdenas, V., Contreras, G. y Valenzuela, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración. *Páginas de Educación*, 13(1), 19-41. <https://doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915>
- Arbañil, M. (2019). Trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico directoral en un colegio Fe y Alegría. *Investigación Valdizana*, 13(2). <https://doi.org/10.33554/riv.13.2.235>
- Barrientos, C., Silva, P. y Antúnez, S. (2016). Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas. *Educación*, 25(49), 45-62. <https://dx.doi.org/10.18800/educacion.201602.003>
- Bolívar, A. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. *Políticas públicas en educación*, 25(95). <https://doi.org/10.1590/s0104-40362017002500780>
- Caliman, G., Guimaraes, R., De Lucena, J. y Gonçalves, V. (2020). Youth leadership and global citizenship: alternatives for peacebuilding in Brazilian public schools [Liderazgo juvenil y ciudadanía global: alternativas para la construcción de paz en las escuelas públicas brasileñas]. *Políticas Públicas de educación*, 28(108), 672-694. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362020002802047>
- Campos, F., Valdés, R., y Ascorra, P. (2019). ¿Líder pedagógico o gerente de escuela? Evolución del rol del director de escuela en Chile. *Calidad en la Educación*, (51), 53-84. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.685>
- Casas, V. (2018). *Liderazgo pedagógico y aprendizaje de los estudiantes de la institución educativa mixto Huaycán, Ate, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/22284>

- Castañeda, M. (2018). *Trabajo colaborativo y la gestión educativa en la Institución Educativa José de la Torre Ugarte de la UGEL 05 El Agustino, San Juan De Lurigancho, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/26162>
- Chiguay, M. y Villagra, C. (2016). Assessing Upper Management Performance: One School'S management and Leadership Experience [Evaluación del desempeño de la alta dirección: experiencia de liderazgo y gestión en una escuela]. *Rev. Gestión de la Educación*, 6(2), 103-117. <https://doi.org/10.15517/rge.v1i2.25491>
- Chiniara, M. y Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. [La ventaja del liderazgo de servicio: cuando se percibe una baja diferenciación en la relación líder-miembro, la calidad en la cohesión del equipo, el desempeño de las tareas del equipo y el servicio OCB]. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333–345. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.002>
- Chiu, C., Balkundi, P. y Weinberg, F. (2017). When Managers become Leaders: The Role of Manager Network Centralities, Social Power, and Followers' Perception of Leadership [Cuando los gerentes se convierten en líderes: el papel de las centralidades de la red de gerentes, el poder social y la percepción de liderazgo de los seguidores.]. *The Leadership Quarterly*, 28(2), 334-348. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.004>
- Cisneros, G., y Ledesma, M. (2021). Executive pedagogical leadership in a context of remote work due to the health emergency, COVID-19 [Liderazgo pedagógico directivo en un contexto de trabajo remoto por la emergencia sanitaria, COVID-19]. *Llamkasun*, 2(3), 10–27. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v2i3.52>
- Condori, P. (2020). Role of the manager and teacher at the student's reading level [Rol del administrador y docente en el nivel de lectura del alumno.]. *Revista ConCiencia EPG*, 5(1), 26 - 37. <https://doi.org/10.32654/CONCIENCIAEPG.5-1.3>

- Cóndor-Quimbita, B. y Remache-Bunci, M. (2019). The managerial and educational performance as an opportunity to improve the educational quality [El desempeño gerencial y educativo como oportunidad para mejorar la calidad educativa]. *Revista Cátedra*, 2(1), 116-131. <https://doi.org/10.29166/catedra.v2i1.1436>
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.122>
- Córdova I. (2012). *El proyecto de investigación*. Editorial San Marcos.
- Cubas, E. (2021). Teaching practice and pedagogical leadership [Práctica docente y liderazgo pedagógico]. *Journal of Latin American Science*, 5(2), 411-438. <https://doi.org/10.46785/lasjournal.v5i2.86>
- Dey, P. y Sood, I. (2018). Impact of Leadership Styles on the Effectiveness of Higher Educational Institutions in Himachal Pradesh [Impacto de los estilos de liderazgo en la eficacia de las instituciones de educación superior en Himachal Pradesh]. *OPUS: HR Journal*, 9(1), 37-68. <https://doi.org/10.17010/pijom/2019/v12i5/144275>
- Díaz, G. y Santos, O. (2021). El trabajo colegiado remoto y la gestión académica de dos instituciones educativas públicas, distrito de San Juan de Lurigancho – Lima, 2020. *IGOVERNANZA*, 4(15), 122–142. <https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.130>
- Duana, D. y Morales, D. (2017). Habilidades directivas. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 5(9). <https://doi.org/10.29057/icea.v5i9.2133>
- Eva, N., Robin. M., Sendjayac, S. Van Dierendonck, D. y Lidene, R. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research [Liderazgo de servicio: una revisión sistemática de investigaciones futuras]. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111 - 132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Flores, L. y Barriga, C. (2021). El proceso de evaluación del liderazgo directivo pedagógico y su relación con la evaluación del desempeño docente del nivel secundaria en la institución educativa emblemática “Mercedes Cabello de

Carbonera". Rímac. Ugel 02. Lima 2018. *IGOVERNANZA*, 4(13), 40-65.  
<https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.99>

Fombona, J., Iglesias, M. y Lozano, I. (2016). Collaborative work in higher education: a professional competence for future teachers [El trabajo colaborativo en la educación superior: una competencia profesional para los futuros docentes]. *Educ. Soc., Campinas*, (37)135, 519-538.  
<https://dx.doi.org/10.1590/ES0101-73302016147914>

García, I. (2017). Innovación educativa desde el liderazgo distribuido: Estudio de caso escuela pública española. *Propósitos y Representaciones*, 5(1), 205-273. <https://doi.org/10.20511/pyr2017.v5n1.152>

García, Y., Herrera, J., García, M. y Guevara, G. (2015). Collaborative work and its influence on the development of the professional teaching culture [El trabajo colaborativo y su influencia en el desarrollo de la cultura profesional docente]. *Gaceta Médica Espirituana*, 17(1), 60-67.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1608-89212015000100006&lng=es&tIng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1608-89212015000100006&lng=es&tIng=es).

González, R., López, E., Khampirat, B. y Silfa, H. (2020) Evidence of Pedagogical Leadership of Principals, Directors of Studies and Teachers by Stakeholders' Perspective [Evidencia de liderazgo pedagógico de directores, directores de estudios y docentes según la perspectiva de las partes interesadas]. *Estudios sobre educación*, 39, 207-228. <http://dx.doi.org/10.15581/004.39.207-228>

Lizandro, R. (2019). *Desempeño directivo y liderazgo pedagógico en la gestión escolar centrada en los aprendizajes en las instituciones educativas de la UGEL 05, 2018* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/37006>

López, E., García, L. y Martínez, J. (2019). The directive management as an enhancer of the improvement of the organizational climate and the coexistence in the institutions of upper secondary education [La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior]. *RIDE. Revista Iberoamericana*

para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 9(18), 792-812.  
<https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>

Luján, G. (2017). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *Revista Espergesia*, 4(2), 29-44.  
<https://doi.org/10.18050/rev.espergesia.v4i21371>

Malpica, F. y Navareño, P. (2018). Reflective pedagogical innovation in professional learning communities and its impact on institutional teacher training [Innovación pedagógica reflexiva en comunidades profesionales de aprendizaje y su impacto en la formación docente institucional]. *INNOEDUCA*, 4(1), 14-23. <https://doi.org/10.24310/innoeduca.2018.v4i1.4835>

Mamani, J. (2019). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en las instituciones educativas de nivel primario ubicadas en el Valle de Tambo, Ugel Islay-2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín].  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/9149/EDMmamaja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martinez, N., Ruiz, E., Galindo, R. y Galindo, L. (2015). La investigación acción en el trabajo colaborativo colegiado como estrategia para mejorar la práctica docente. *Campus Virtuales*, 4(1), 56-64.  
<http://uajournals.com/ojs/index.php/campusvirtuales/article/view/69/68>

Medina, S. (2018). Aprendizaje colaborativo. *Educación*, (23), 101-105.  
<https://doi.org/10.33539/educacion.2017.n23.1175>

Ministerio de Educación del Perú (2015). *Compromisos de gestión escolar*. Lima: Minedu. <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>

Molina, C. y Sepúlveda, J. (2019). Trabajo colaborativo docente: nuevas perspectivas para el desarrollo docente. *Psicología Escolar e Educativa*, 23.  
<https://doi.org/10.1590/2175-35392019017926>

Navarro, M., López, A. y Hernández, M. (2017). Collaborative work in a network that promotes the professional development of teachers [El trabajo colaborativo en red impulsor del desarrollo profesional del profesorado]. *Revista Brasileira de*

*Educação*, 22(70), 651-667. <https://dx.doi.org/10.1590/s1413-24782017227033>

Obispo, E. (2019). *Efectividad de los compromisos de gestión escolar en el desempeño directivo en las instituciones educativas de la UGEL 15 Huarochirí, 2018*. [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/41784>

Organización para la cooperación y desarrollo económicos (2019). *TALIS 2018. Estudio internacional de la enseñanza y del aprendizaje*. Madrid: Secretaria General Técnica. [https://www.oecd.org/education/talis/TALIS-Gu%C3%ADa-del-profesorado-TALIS-2018-Vol-I\\_ESP.pdf](https://www.oecd.org/education/talis/TALIS-Gu%C3%ADa-del-profesorado-TALIS-2018-Vol-I_ESP.pdf)

Ponte, Z. (2020). *Gestión escolar, trabajo colaborativo y su incidencia en el desempeño docente Ugel 02 Independencia 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/54129>

R.M. No 271-2018-MINEDU. Norma que regula la evaluación del desempeño en cargos directivos de Institución Educativa de Educación Básica en el marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial. *Diario Oficial El Peruano*. (2018). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-la-norma-tecnica-denominada-norma-que-regula-la-ev-resolucion-vice-ministerial-n-065-2020-minedu-1861402-1/>

Rivera, Y. & Aparicio, C. (2020). Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. *Perspectiva Educativa*, 59(2), 27-44. <https://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2-art.1055>

Rodríguez, G. y Gairín, J. (2017). Influence of Pedagogical Leadership Practices in Teaching Pedagogical Practices: case in Chile of the Pedagogical Technical Units [Influencia de las Prácticas de Liderazgo Pedagógico en las Prácticas Pedagógicas Docentes: caso en Chile de las Unidades Técnicas Pedagógicas]. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 5(1), 6-29. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2017.2469>

- Rodríguez, M., Ordóñez, R. y López, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275-292. <https://doi.org/10.6018/rie.364581>
- Sagredo, E., Bizama, M. y Careaga, M. (2019). Gestión del tiempo, trabajo colaborativo docente e inclusión educativa. *Revista Colombiana de Educación*, 1(78). <https://doi.org/10.17227/rce.num78-9526>
- Santibañez, M. (2018). *El trabajo colaborativo para fortalecer el desempeño docente en el uso de estrategias para resolver problemas de matemática* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/6592>
- Santizo, C. (2016). Institutional conditions for collaborative work as a strategy for change within the educational system [Condiciones institucionales para el trabajo colaborativo como estrategia de cambio dentro del sistema educativo]. *Perfiles educativos*, 38(153), 154-167. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982016000300154&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982016000300154&lng=es&tlng=es).
- Sepúlveda, F. y Aparicio, C. (2017). The Chilean principals challenge: Leading from an instructional approach to a distributed approach [El desafío de los directores chilenos: liderar desde un enfoque instruccional a un enfoque distribuido]. *Rev. Gestión de la Educación*, 7(2), 1-19. <https://doi.org/10.15517/rge.v7i2.30599>
- UNESCO (2016). *Liderazgo escolar en américa latina y el caribe. Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*. OREALC/UNESCO Santiago. [http://www.redage.org/sites/default/files/adjuntos/liderazgo\\_escolar\\_en\\_america\\_latina\\_y\\_caribe.pdf](http://www.redage.org/sites/default/files/adjuntos/liderazgo_escolar_en_america_latina_y_caribe.pdf)
- Vaillant, D. (2019). Leaders and teacher learning communities: a field under construction [Directivos y comunidades de aprendizaje docente: un campo en construcción]. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 87-106. <http://dx.doi.org/10.14244/198271993073>

Zambrano, K. (2020). *Gestión institucional y trabajo colaborativo de los trabajadores de la Escuela Francisco García Avilés Guayaquil, Ecuador, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/50002>

Zárate, E. (2019). *Trabajo colaborativo de los docentes y logro de los compromisos de gestión escolar en la I.E. N° 81550 de Chota – 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37936>

## ANEXOS

### Anexo 01: Autorización de la institución donde se aplicó la investigación



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Chimbote, 21 de octubre del 2021

**Dra. Rosa María Salas Sánchez**  
**JEFA DE LA ESCUELA DE POSGRADO**  
**UCV CHIMBOTE**

**ASUNTO: CARTA DE ACEPTACIÓN**

De mi especial consideración.

Es grato dirigirme a usted, para manifestar que la Lic. LILIANA MARIBEL RAMIREZ SILVA identificado con DNI No. 4100896 código de matrícula No 7002487461, estudiante del Programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación -Tesis: Trabajo Colaborativo y Desempeño Directivo en la I.E. Fe y Alegría N° 16 de Chimbote, Ancash, 2021.

En ese sentido, está dada la **autorización** la para que la estudiante de su Institución pueda desarrollar las actividades que ha determinado en su proyecto (aplicar las encuestas en las áreas correspondientes) así mismo se facilitará la información pertinente para el respectivo análisis documental que esté relacionado con el estudio de investigación.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para reiterar el testimonio de mi especial consideración, quedo de usted.

Atentamente,



  
Mg. Haydeé Sánchez Portal  
C.M N° 1033265579  
DIRECTORA

**Anexo 02: Matriz de operacionalización de las variables**

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
V1 Trabajo colaborativo	El trabajo colaborativo es una estrategia de desarrollo profesional participativa que exige un compromiso por parte del docente para la planificación, establecimiento y ejecución de acciones que conlleven a la mejora de su práctica pedagógica, y en consecuencia, una mejora institucional (Malbica v	Para la variable trabajo colaborativo, se considerarán 3 dimensiones: la cooperación, la responsabilidad y la comunicación, las cuales se encuentran operacionalizadas en 18 ítems.	Cooperación	Aporte al trabajo en conjunto	Ordinal  Eficiente Regular Deficiente
				Involucramiento en la tarea	
			Responsabilidad	Cumplimiento de la tarea	
				Compromiso con las actividades	
				Disposición ante las tareas planteadas	
			Comunicación	Asertividad	
				Escucha activa	
				Empatía	
				Claridad y pertinencia del mensaje	
			V2 Desempeño directivo	Para Lizandro (2019), el desempeño directivo abarca los roles y funciones que evidencia un director en una institución educativa con el propósito fundamental de dotar de calidad a cada uno de los procesos de su gestión	
Monitoreo pedagógico					
Acompañamiento y fortalecimiento al trabajo docente					
Seguimiento de los aprendizajes					
Cultura escolar	Participación de la comunidad educativa				
	Clima escolar				
	Convivencia escolar				
Gestión de las condiciones	Seguridad y salubridad				
	Gestión de recursos educativos				

		las cuales se encuentran operacionalizadas en 44 ítems.	operativas y de los recursos de la IE Disponibilidad de la información	Matrícula y preservación del derecho a la educación Gestión transparente de los recursos financieros	
--	--	---	--	---	--

### Anexo 03: Instrumentos de recolección de datos y fichas técnicas

#### Cuestionario sobre trabajo colaborativo

Estimado docente, el presente cuestionario, tiene por finalidad contar con información referida al trabajo colaborativo de la Institución Educativa. En ese sentido, se solicita, respuestas con la debida sinceridad, y procedas a marcar con una (x) la respuesta que consideres por conveniente, tomando en cuenta la escala de valoración que se detalla.

Nunca	A veces	Siempre
1	2	3

N°	ÍTEM	Nunca	A veces	Siempre
1	Se aporta permanentemente al equipo de trabajo.			
2	Se brinda asistencia oportuna y en la medida de las posibilidades al colega que lo necesite.			
3	Se pone a disposición mis aportes a los demás integrantes del equipo.			
4	Todos se incorporan en las tareas del equipo de manera voluntaria			
5	Se suman esfuerzos de equipo para el logro de los objetivos propuestos.			
6	Se muestra apoyo a los colegas que tienen dificultades en el cumplimiento de las tareas asignadas			
7	Se presentan oportunamente los documentos de planificación curricular.			
8	Se cumplen con las tareas asignadas por el equipo de trabajo.			
9	Acuden puntualmente a las reuniones de trabajo colaborativo en la institución			

10	Respetan las normas y acuerdos de convivencia del equipo de trabajo.			
11	Se delega funciones a los integrantes del equipo de trabajo.			
12	Participan de todas las reuniones convocadas por el equipo de trabajo.			
13	Se comunican asertivamente expresando propuestas en las reuniones de equipo.			
14	Se mantiene el diálogo abierto con los colegas que integran el equipo de trabajo.			
15	Escuchan atentamente antes de emitir una opinión a los integrantes del equipo de trabajo.			
16	Se demuestra empatía cuando se trata de comprender las necesidades de los integrantes del equipo.			
17	Expresan sus ideas con claridad ante los demás integrantes del equipo de trabajo.			
18	Aportan con ideas pertinentes para la consecución de los objetivos del equipo de trabajo.			

## FICHA TÉCNICA

### I.- Datos informativos

1. Técnica e instrumento: Encuesta / Cuestionario
2. Nombre del instrumento: Cuestionario sobre trabajo colaborativo
3. Autor original: López et al. (2019)
4. Forma de aplicación: Colectiva
5. Medición: Nivel de trabajo colaborativo
6. Administración: Docentes
7. Tiempo de aplicación: 20 minutos

### II.- Objetivo del instrumento:

Diagnosticar el nivel de trabajo colaborativo de los docentes de la I.E. Fe y Alegría N° 16.

### III.- Validación y confiabilidad:

El instrumento será sometido a juicio de expertos; tal como lo indican Hernández et al. (2014), a fin de analizar las proposiciones para comprobar si los enunciados están bien definidos en relación con la temática planteada, y si las instrucciones son claras y precisas. Para la **validación** se utilizarán como procedimientos la selección de los expertos, en investigación y en la temática de investigación. La entrega de la carpeta de evaluación a cada experto: cuadro de operacionalización de las variables, instrumento y ficha de opinión de los expertos; mejora de los instrumentos en función a las opiniones y sugerencias de los expertos.

Para establecer la confiabilidad del instrumento, cuestionario sobre trabajo colaborativo, se aplicará una prueba piloto; posterior a ello, los resultados serán sometidos a los procedimientos del método Alpha de Crombach.

### 3. Dirigido a:

Docentes de la I.E. Fe y Alegría N° 16

#### 4. Descripción del instrumento:

El instrumento referido presenta 18 ítems con una valoración de 1 a 3 puntos cada uno (desde nunca= 1 hasta siempre=3); los cuales están organizados en función a las dimensiones de la variable.

La evaluación de los resultados se realizará por dimensiones y por todos los enunciados (variable), considerando la valoración referenciada. Los resultados, de la escala de estimación serán organizados o agrupados en función a la escala establecida.

#### Distribución de ítems por dimensiones

Cooperación	1,2,3,4,5,6
Responsabilidad	7,8,9,10, 11, 12
Comunicación	13,14,15,16,17,18

#### IV. Baremos

##### Puntaje por dimensión y variable

Niveles	A nivel de variable	A nivel de las dimensiones		
		Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3
Eficiente	42 - 54	16 - 18	16 - 18	16 - 18
Regular	28 - 41	10 - 15	10 - 15	10 - 15
Deficiente	18 - 27	6 - 9	6 - 9	6 - 9

## Anexo: Cuestionario sobre desempeño directivo

Estimado docente, el presente cuestionario, tiene por finalidad contar con información referida al desempeño directivo en la Institución Educativa. En ese sentido, se solicita, respuestas con la debida sinceridad, y procedas a marcar con una (x) la respuesta que consideres por conveniente, tomando en cuenta la escala de valoración que se detalla.

Nunca	A veces	Siempre
1	2	3

N°	ÍTEM	1	2	3
1	Se han establecido mecanismos para garantizar que los docentes planifiquen las experiencias de aprendizaje.			
2	Se recibe soporte pedagógico adecuado y oportuno para la planificación curricular.			
3	Se han generado espacios para que la planificación curricular sea colegiada en la IE.			
4	Se ha elaborado el plan de acompañamiento y monitoreo.			
5	Se ha socializado con los docentes el instrumento de monitoreo			
6	He recibido al menos dos monitoreos, durante el año lectivo.			
7	Se realiza seguimiento al cumplimiento de los compromisos asumidos por el docente en los acompañamientos.			
8	Se sistematiza la información de lo observado en el monitoreo.			
9	A partir del monitoreo, he identifican las necesidades de fortalecimiento de los docentes.			
10	Se aplican estrategias de acompañamiento docente (comunidades de aprendizaje profesional, grupos de interaprendizaje, talleres de capacitación, pasantías, círculos de lectura, jornadas de autoformación, etc.).			

11	Se realiza el acompañamiento o retroalimentación a los docentes, luego del monitoreo efectuado.			
12	Se establecen las estrategias de acompañamiento docente, a partir de la identificación de las fortalezas de los docentes.			
13	Se diseñan rutas para las actividades de fortalecimiento docente (comunidades de aprendizaje profesional, grupos de interaprendizaje, talleres de capacitación, pasantías, círculos de lectura, jornadas de autoformación, etc.), para garantizar el aprovechamiento del tiempo y la estrategia.			
14	Se establecen acciones para que las familias reciban los informes de aprendizaje (reportes, libretas, etc.) en un plazo máximo de 20 días después de terminar el bimestre.			
15	Se realiza un seguimiento oportuno a los aprendizajes de los estudiantes para establecer planes de mejora coordinados entre equipo docente y directivo.			
16	Se ha constituido el CONEI de forma democrática y participativa, incluyendo a todos los miembros de la comunidad escolar.			
17	Se establecen acciones para que los padres o apoderados tengan representatividad mediante organizaciones de participación (APAFA, Comités de aula, etc.)			
18	Se establecen acciones para que los padres o apoderados participen de actividades dentro de la comunidad escolar.			
19	Se demuestra apertura ante los comentarios, críticas constructivas o sugerencias de los docentes para la mejora.			
20	Se incorporan las sugerencias de mejora de los docentes y se comunica que su participación en las decisiones es importante.			
21	El directivo utiliza un lenguaje cordial hacia los docentes, sin agresiones o discriminación de ningún tipo.			
22	Se asegura que las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad sean respetuosas, sin ofensas, agresiones o discriminación.			
23	Se promueven las prácticas para favorecer las relaciones interpersonales favorables entre los docentes.			

24	Se generan espacios de interrelación para promover o mejorar el clima escolar, tales como reuniones de confraternidad, felicitaciones por logros, saludos de cumpleaños, entre otros.			
25	Se promueve la actualización participativa de las normas de convivencia.			
26	Se establecen acciones para la prevención coherentes con las de situaciones de violencia recurrentes en la IE y su entorno.			
27	Se actúa, ante una situación de violencia escolar, de acuerdo con los protocolos establecidos por normativa (registro, acción, derivación, seguimiento y cierre de casos).			
28	Se ha socializado con los docentes los protocolos establecidos según los casos.			
29	Se asegura que, en mi IE, las aulas y los patios sean seguros y no haya elementos que pongan en riesgo a los estudiantes (vidrios rotos, objetos mal asegurados, sustancias peligrosas, puntas de alambres expuestas, etc.).			
30	Se garantiza la limpieza de aulas, servicios higiénicos, patios y otros.			
31	Se han señalado, en la IE, las zonas de evacuación ante riesgo de desastres y despejo las vías de evacuación.			
32	Se realiza el requerimiento oportuno de recursos, cuando es necesario en la IE.			
33	Se distribuyen oportunamente los materiales enviados por el Ministerio de Educación. Si no se han recibido, se realizan los trámites necesarios para acceder al material.			
34	Se monitorea el uso de los materiales entregados por Minedu en las sesiones de aprendizaje.			
35	Se promueven el uso de todos los materiales y espacios disponibles de la IE para las actividades de enseñanza-aprendizaje.			
36	Se garantiza que los estudiantes accedan y permanezcan en la IE durante el año escolar sin condicionamientos relacionados con			

	razones financieras, discriminación por embarazo, religión, discapacidad, etc.			
37	Se asegura que los estudiantes accedan al servicio educativo, teniendo en cuenta sus condiciones de conectividad.			
38	Se registra la asistencia de los docentes y se solicita justificaciones ante ausencias.			
39	Se asegura que la información de matrícula y las actas de evaluación estén registradas en el SIAGIE.			
40	Se analizan las causas de la repetición en el grado o el abandono escolar.			
41	Se asegura que, en la IE, se haya establecido el Comité de Recursos Propios de forma democrática.			
42	Se asegura que, en la IE, se usen recursos captados de forma legal y se utilicen para el beneficio de esta.			
43	Se asegura que la comunidad educativa esté informada del uso de los recursos de la IE y que la información sea siempre transparente.			
44	Se ha registrado de forma oportuna en Mi Mantenimiento información relacionada con el mantenimiento del local educativo.			

## FICHA TÉCNICA

### I.- Datos informativos

1. Técnica e instrumento: Encuesta / Cuestionario
2. Nombre del instrumento: Cuestionario sobre desempeño directivo
3. Autor original: Ministerio de Educación (2018)
4. Forma de aplicación: Colectiva
5. Medición: Nivel de desempeño directivo
6. Administración: Docentes
7. Tiempo de aplicación: 20 minutos

### II.- Objetivo del instrumento:

Diagnosticar el nivel de desempeño directivo de la I.E. Fe y Alegría N° 16

### III.- Validación y confiabilidad:

El instrumento será sometido a juicio de expertos; tal como lo indican Hernández et al. (2014), a fin de analizar las proposiciones para comprobar si los enunciados están bien definidos en relación con la temática planteada, y si las instrucciones son claras y precisas. Para la **validación** se utilizarán como procedimientos la selección de los expertos, en investigación y en la temática de investigación. La entrega de la carpeta de evaluación a cada experto: cuadro de operacionalización de las variables, instrumento y ficha de opinión de los expertos; mejora de los instrumentos en función a las opiniones y sugerencias de los expertos.

Para establecer la confiabilidad del instrumento, cuestionario sobre desempeño directivo, se aplicará una prueba piloto; posterior a ello, los resultados serán sometidos a los procedimientos del método Alpha de Crombach.

### IV. Dirigido a:

Docentes de la I.E. Fe y Alegría N° 16

### V. Descripción del instrumento:

El instrumento referido presenta 44 ítems con una valoración de 1 a 3 puntos cada uno (desde nunca= 1 hasta siempre=3); los cuales están organizados en función a las dimensiones de la variable.

La evaluación de los resultados se realizará por dimensiones y por todos los enunciados (variable), considerando la valoración referenciada. Los resultados, de la escala de estimación serán organizados o agrupados en función a la escala establecida.

### **Distribución de ítems por dimensiones**

Proceso pedagógico	1,2,3,4,5,6, 7,8,9,10,11,12,13,14,15
Cultura escolar	16,17,18,19,20,21,22,23,24, ,25,26,27,28
Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la IE Disponibilidad de la información	29,30,31,32,33,34,35,36,37, , 38,39,40,41,42,43,44

## **VI. Baremos**

### **Puntaje por dimensión y variable**

<b>Niveles</b>	<b>A nivel de variable</b>	<b>A nivel de las dimensiones</b>		
		<b>Dimensión 1</b>	<b>Dimensión 2</b>	<b>Dimensión 3</b>
Alto	100 - 132	36 - 45	32 - 39	38 - 48
Medio	67 – 99	24 – 35	21 – 31	25 – 37
Bajo	44 – 66	15 – 23	13 – 20	16 – 24

## Anexo 04: Validez de instrumentos: validación de expertos

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre trabajo colaborativo

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Criterios de evaluación										Observaciones y/o recomendaciones	
				Nunca	A veces	Siempre	Relación entre la variable y la Dimensión		Relación entre la Dimensión y el Indicador		Relación entre el indicador y el ítem.		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí		No
TRABAJO COLABORATIVO	COOPERACIÓN	Aporte al trabajo en conjunto	Se aporta permanentemente al equipo de trabajo.				x		x		x		x		
			Se brinda asistencia oportuna y en la medida de las posibilidades al colega que lo necesite.				x		x		x		x		
			Se pone a disposición mis aportes a los demás integrantes del equipo.				x		x		x		x		
		Involucramiento en la tarea	Todos se incorporan en las tareas del equipo de manera voluntaria				x		x		x		x		
			Se suman esfuerzos de equipo para el logro de los objetivos propuestos.				x		x		x		x		
			Se muestra apoyo a los colegas que tienen dificultades en el cumplimiento de las tareas asignadas				x		x		x		x		

	RESPONSABILIDAD	Cumplimiento de la tarea	Se presentan oportunamente los documentos de planificación curricular.				x		x		x		x		
			Se cumplen con las tareas asignadas por el equipo de trabajo.				x		x		x		x		
		Compromiso con las actividades	Acuden puntualmente a las reuniones de trabajo colaborativo en la institución				x		x		x		x		
			Respetan las normas y acuerdos de convivencia del equipo de trabajo.				x		x		x		x		
		Disposición ante las tareas planteadas	Se delega funciones a los integrantes del equipo de trabajo.				x		x		x		x		
			Participan de todas las reuniones convocadas por el equipo de trabajo.				x		x		x		x		
	COMUNICACIÓN	Asertividad	Se comunican asertivamente expresando propuestas en las reuniones de equipo.				x		x		x		x		
			Se mantiene el diálogo alturado con los colegas que integran el equipo de trabajo.				x		x		x		x		
		Escucha activa	Escuchan atentamente antes de emitir una opinión a los integrantes del equipo de trabajo.				x		x		x		x		
		Empatía	Se demuestra empatía cuando se trata de comprender las necesidades de los integrantes del equipo.				x		x		x		x		

		Claridad y pertinencia del mensaje	Expresan sus ideas con claridad ante los demás integrantes del equipo de trabajo.				x		x		x		x		
			Aportan con ideas pertinentes para la consecución de los objetivos del equipo de trabajo.				x		x		x		x		



Dra. Nathali Pantigoso Leython

DNI 44512362

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** CUESTIONARIO SOBRE TRABAJO COLABORATIVO

**OBJETIVO:** DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE TRABAJO COLABORATIVO

**DIRIGIDO A:** DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE EBR

**VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			x	

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :** PANTIGOSO LEYTHON, NATHALÍ

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :** DOCTORA



---

Dra. Nathali Pantigoso Leython

DNI 44512362

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre trabajo colaborativo

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Criterios de evaluación											Observaciones y/o recomendaciones
				Nunca	A veces	Siempre	Relación entre la variable y la Dimensión		Relación entre la Dimensión y el Indicador		Relación entre el indicador y el ítem.		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
TRABAJO COLABORATIVO	COOPERACIÓN	Aporte al trabajo en conjunto	Se aporta permanentemente al equipo de trabajo.				x		x		x		x		
			Se brinda asistencia oportuna y en la medida de las posibilidades al colega que lo necesite.				x		x		x		x		
			Se pone a disposición mis aportes a los demás integrantes del equipo.				x		x		x		x		
		Involucramiento en la tarea	Todos se incorporan en las tareas del equipo de manera voluntaria				x		x		x		x		
			Se suman esfuerzos de equipo para el logro de los objetivos propuestos.				x		x		x		x		
			Se muestra apoyo a los colegas que tienen dificultades en el cumplimiento de las tareas asignadas				x		x		x		x		
	RES PON SABI LIDA	Cumplimiento de la tarea	Se presentan oportunamente los documentos de planificación curricular.				x		x		x		x		



			Aportan con ideas pertinentes para la consecución de los objetivos del equipo de trabajo.				x		x		x		x		
--	--	--	---	--	--	--	---	--	---	--	---	--	---	--	--



---

Dr. Juan Benito Zavaleta Cabrera

DNI 17913120

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** CUESTIONARIO SOBRE TRABAJO COLABORATIVO

**OBJETIVO:** DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE TRABAJO COLABORATIVO

**DIRIGIDO A:** DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE EBR

**VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			x	

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :** ZA VALETA CABRERA, JUAN BENITO

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :** DOCTOR



---

Dr. Juan Benito Zavaleta Cabrera

DNI 17913120

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre trabajo colaborativo

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Criterios de evaluación										Observaciones y/o recomendaciones	
				Nunca	A veces	Siempre	Relación entre la variable y la Dimensión		Relación entre la Dimensión y el Indicador		Relación entre el indicador y el ítem.		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí		No
TRABAJO COLABORATIVO	COOPERACIÓN	Aporte al trabajo en conjunto	Se aporta permanentemente al equipo de trabajo.				x		x		x		x		
			Se brinda asistencia oportuna y en la medida de las posibilidades al colega que lo necesite.				x		x		x		x		
			Se pone a disposición mis aportes a los demás integrantes del equipo.				x		x		x		x		
		Involucramiento en la tarea	Todos se incorporan en las tareas del equipo de manera voluntaria				x		x		x		x		
			Se suman esfuerzos de equipo para el logro de los objetivos propuestos.				x		x		x		x		
			Se muestra apoyo a los colegas que tienen dificultades en el cumplimiento de las tareas asignadas				x		x		x		x		
	RES PON SABI LIDA	Cumplimiento de la tarea	Se presentan oportunamente los documentos de planificación curricular.				x		x		x		x		



			Aportan con ideas pertinentes para la consecución de los objetivos del equipo de trabajo.					x		x		x		x		
--	--	--	---	--	--	--	--	---	--	---	--	---	--	---	--	--




---

Dr. Elvis Joe Terrones Rodríguez

DNI 80500940

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** CUESTIONARIO SOBRE TRABAJO COLABORATIVO

**OBJETIVO:** DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE TRABAJO COLABORATIVO

**DIRIGIDO A:** DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE EBR

**VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			x	

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :** TERRONES RODRÍGUEZ, ELVIS JOE

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :** DOCTOR



Dr. Elvis Joe Terrones Rodríguez

DNI 80500940

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre desempeño directivo

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Criterios de evaluación										Observaciones y/o recomendaciones	
				Nunca	A veces	Siempre	Relación entre la variable y la Dimensión		Relación entre la Dimensión y el Indicador		Relación entre el indicador y el ítem.		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí		No
DESEMPEÑO DIRECTIVO	PROCESO PEDAGÓGICO	PLANIFICACIÓN CURRICULAR	Se han establecido mecanismos para garantizar que los docentes planifiquen las experiencias de aprendizaje.				x		x		x		x		
			Se recibe soporte pedagógico adecuado y oportuno para la planificación curricular.				x		x		x		x		
			Se han generado espacios para que la planificación curricular sea colegiada en la IE.				x		x		x		x		
		MONITOREO PEDAGÓGICO	Se ha elaborado el plan de acompañamiento y monitoreo.				x		x		x		x		
			Se ha socializado con los docentes el instrumento de monitoreo				x		x		x		x		
			He recibido al menos dos monitoreos, durante el año lectivo.				x		x		x		x		
			Se realiza seguimiento al cumplimiento de los compromisos asumidos por el docente en los acompañamientos.				x		x		x		x		
			Se sistematiza la información de lo observado en el monitoreo.				x		x		x		x		
			A partir del monitoreo, he identifican las necesidades de fortalecimiento de los docentes.				x		x		x		x		
			ACOMPañAMIENTO O Y FORTALECIMIENTO	Se aplican estrategias de acompañamiento docente (comunidades de aprendizaje profesional, grupos de				x		x		x		x	

	AL TRABAJO DOCENTE	interaprendizaje, talleres de capacitación, pasantías, círculos de lectura, jornadas de autoformación, etc.).														
		Se realiza el acompañamiento o retroalimentación a los docentes, luego del monitoreo efectuado.				x		x		x		x				
		Se establecen las estrategias de acompañamiento docente, a partir de la identificación de las fortalezas de los docentes.				x		x		x		x				
		Se diseñan rutas para las actividades de fortalecimiento docente (comunidades de aprendizaje profesional, grupos de interaprendizaje, talleres de capacitación, pasantías, círculos de lectura, jornadas de autoformación, etc.), para garantizar el aprovechamiento del tiempo y la estrategia.				x		x		x		x				
	SEGUIMIENTO DE LOS APRENDIZAJES	Se establecen acciones para que las familias reciban los informes de aprendizaje (reportes, libretas, etc.) en un plazo máximo de 20 días después de terminar el bimestre.				x		x		x		x				
		Se realiza un seguimiento oportuno a los aprendizajes de los estudiantes para establecer planes de mejora coordinados entre equipo docente y directivo.				x		x		x		x				
	CULTURA ESCOLAR	PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA	Se ha constituido el CONEI de forma democrática y participativa, incluyendo a todos los miembros de la comunidad escolar.				x		x		x		x			
			Se establecen acciones para que los padres o apoderados tengan representatividad mediante organizaciones de participación (APAFA, Comités de aula, etc.)				x		x		x		x			

			Se establecen acciones para que los padres o apoderados participen de actividades dentro de la comunidad escolar.				x		x		x		x		
			Se demuestra apertura ante los comentarios, críticas constructivas o sugerencias de los docentes para la mejora.				x		x		x		x		
			Se incorporan las sugerencias de mejora de los docentes y se comunica que su participación en las decisiones es importante.				x		x		x		x		
		CLIMA ESCOLAR	El directivo utiliza un lenguaje cordial hacia los docentes, sin agresiones o discriminación de ningún tipo.				x		x		x		x		
			Se asegura que las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad sean respetuosas, sin ofensas, agresiones o discriminación.				x		x		x		x		
			Se promueven las prácticas para favorecer las relaciones interpersonales favorables entre los docentes.				x		x		x		x		
			Se generan espacios de interrelación para promover o mejorar el clima escolar, tales como reuniones de confraternidad, felicitaciones por logros, saludos de cumpleaños, entre otros.				x		x		x		x		
		CONVIVENCIA ESCOLAR	Se promueve la actualización participativa de las normas de convivencia.				x		x		x		x		
			Se establecen acciones para la prevención coherentes con las de situaciones de violencia recurrentes en la IE y su entorno.				x		x		x		x		
			Se actúa, ante una situación de violencia escolar, de acuerdo con los protocolos establecidos por normativa (registro, acción, derivación, seguimiento y cierre de casos).				x		x		x		x		

			Se ha socializado con los docentes los protocolos establecidos según los casos.				x		x		x		x	
GESTIÓN DE LAS CONDICIONES OPERATIVAS Y LOS RECURSOS	SEGURIDAD Y SALUBRIDAD		Se asegura que, en mi IE, las aulas y los patios sean seguros y no haya elementos que pongan en riesgo a los estudiantes (vidrios rotos, objetos mal asegurados, sustancias peligrosas, puntas de alambres expuestas, etc.).				x		x		x		x	
			Se garantiza la limpieza de aulas, servicios higiénicos, patios y otros.				x		x		x		x	
			Se han señalado, en la IE, las zonas de evacuación ante riesgo de desastres y despejo las vías de evacuación.				x		x		x		x	
			Se realiza el requerimiento oportuno de recursos, cuando es necesario en la IE.				x		x		x		x	
	GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS		Se distribuyen oportunamente los materiales enviados por el Ministerio de Educación. Si no se han recibido, se realizan los trámites necesarios para acceder al material.				x		x		x		x	
			Se monitorea el uso de los materiales entregados por Minedu en las sesiones de aprendizaje.				x		x		x		x	
			Se promueven el uso de todos los materiales y espacios disponibles de la IE para las actividades de enseñanza-aprendizaje.				x		x		x		x	
	MATRÍCULA Y PRESERVACIÓN DEL DERECHO A LA EDUCACIÓN		Se garantiza que los estudiantes accedan y permanezcan en la IE durante el año escolar sin condicionamientos relacionados con razones financieras, discriminación por embarazo, religión, discapacidad, etc.				x		x		x		x	
			Se asegura que los estudiantes accedan al servicio educativo, teniendo en cuenta sus condiciones de conectividad.				x		x		x		x	

		Se registra la asistencia de los docentes y se solicita justificaciones ante ausencias.				x		x		x		x		
		Se asegura que la información de matrícula y las actas de evaluación estén registradas en el SIAGIE.				x		x		x		x		
		Se analizan las causas de la repetición en el grado o el abandono escolar.				x		x		x		x		
		Se asegura que, en la IE, se haya establecido el Comité de Recursos Propios de forma democrática.				x		x		x		x		
	GESTIÓN TRANSPARENTE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	Se asegura que, en la IE, se usen recursos captados de forma legal y se utilicen para el beneficio de esta.				x		x		x		x		
		Se asegura que la comunidad educativa esté informada del uso de los recursos de la IE y que la información sea siempre transparente.				x		x		x		x		
		Se ha registrado de forma oportuna en Mi Mantenimiento información relacionada con el mantenimiento del local educativo.				x		x		x		x		



Dr. Elvis Joe Terrones Rodríguez  
DNI 80500940

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO DIRECTIVO

**OBJETIVO:** DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE DESEMPEÑO DIRECTIVO

**DIRIGIDO A:** DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE E.B.R.

**VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			x	

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :** TERRONES RODRÍGUEZ, ELVIS JOE

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :** DOCTOR



Dr. Elvis Joe Terrones Rodríguez

DNI 80500940

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre desempeño directivo

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Criterios de evaluación										Observaciones y/o recomendaciones	
				Nunca	A veces	Siempre	Relación entre la variable y la Dimensión		Relación entre la Dimensión y el Indicador		Relación entre el indicador y el ítem.		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí		No
DESEMPEÑO DIRECTIVO	PROCESO PEDAGÓGICO	PLANIFICACIÓN CURRICULAR	Se han establecido mecanismos para garantizar que los docentes planifiquen las experiencias de aprendizaje.				x		x		x		x		
			Se recibe soporte pedagógico adecuado y oportuno para la planificación curricular.				x		x		x		x		
			Se han generado espacios para que la planificación curricular sea colegiada en la IE.				x		x		x		x		
		MONITOREO PEDAGÓGICO	Se ha elaborado el plan de acompañamiento y monitoreo.				x		x		x		x		
			Se ha socializado con los docentes el instrumento de monitoreo				x		x		x		x		
			He recibido al menos dos monitoreos, durante el año lectivo.				x		x		x		x		
			Se realiza seguimiento al cumplimiento de los compromisos asumidos por el docente en los acompañamientos.				x		x		x		x		
			Se sistematiza la información de lo observado en el monitoreo.				x		x		x		x		
			A partir del monitoreo, he identifican las necesidades de fortalecimiento de los docentes.				x		x		x		x		
			ACOMPañAMIENTO O Y FORTALECIMIENTO	Se aplican estrategias de acompañamiento docente (comunidades de aprendizaje profesional, grupos de				x		x		x		x	

	AL TRABAJO DOCENTE	interaprendizaje, talleres de capacitación, pasantías, círculos de lectura, jornadas de autoformación, etc.).												
		Se realiza el acompañamiento o retroalimentación a los docentes, luego del monitoreo efectuado.			x		x		x		x			
		Se establecen las estrategias de acompañamiento docente, a partir de la identificación de las fortalezas de los docentes.			x		x		x		x			
		Se diseñan rutas para las actividades de fortalecimiento docente (comunidades de aprendizaje profesional, grupos de interaprendizaje, talleres de capacitación, pasantías, círculos de lectura, jornadas de autoformación, etc.), para garantizar el aprovechamiento del tiempo y la estrategia.			x		x		x		x			
	SEGUIMIENTO DE LOS APRENDIZAJES	Se establecen acciones para que las familias reciban los informes de aprendizaje (reportes, libretas, etc.) en un plazo máximo de 20 días después de terminar el bimestre.			x		x		x		x			
		Se realiza un seguimiento oportuno a los aprendizajes de los estudiantes para establecer planes de mejora coordinados entre equipo docente y directivo.			x		x		x		x			
	CULTURA ESCOLAR	PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA	Se ha constituido el CONEI de forma democrática y participativa, incluyendo a todos los miembros de la comunidad escolar.			x		x		x		x		
			Se establecen acciones para que los padres o apoderados tengan representatividad mediante organizaciones de participación (APAFA, Comités de aula, etc.)			x		x		x		x		

			Se establecen acciones para que los padres o apoderados participen de actividades dentro de la comunidad escolar.				x		x		x		x		
			Se demuestra apertura ante los comentarios, críticas constructivas o sugerencias de los docentes para la mejora.				x		x		x		x		
			Se incorporan las sugerencias de mejora de los docentes y se comunica que su participación en las decisiones es importante.				x		x		x		x		
		CLIMA ESCOLAR	El directivo utiliza un lenguaje cordial hacia los docentes, sin agresiones o discriminación de ningún tipo.				x		x		x		x		
			Se asegura que las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad sean respetuosas, sin ofensas, agresiones o discriminación.				x		x		x		x		
			Se promueven las prácticas para favorecer las relaciones interpersonales favorables entre los docentes.				x		x		x		x		
			Se generan espacios de interrelación para promover o mejorar el clima escolar, tales como reuniones de confraternidad, felicitaciones por logros, saludos de cumpleaños, entre otros.				x		x		x		x		
		CONVIVENCIA ESCOLAR	Se promueve la actualización participativa de las normas de convivencia.				x		x		x		x		
			Se establecen acciones para la prevención coherentes con las de situaciones de violencia recurrentes en la IE y su entorno.				x		x		x		x		
			Se actúa, ante una situación de violencia escolar, de acuerdo con los protocolos establecidos por normativa (registro, acción, derivación, seguimiento y cierre de casos).				x		x		x		x		

GESTIÓN DE LAS CONDICIONES OPERATIVAS Y LOS RECURSOS		Se ha socializado con los docentes los protocolos establecidos según los casos.				x		x		x		x		
	SEGURIDAD Y SALUBRIDAD	Se asegura que, en mi IE, las aulas y los patios sean seguros y no haya elementos que pongan en riesgo a los estudiantes (vidrios rotos, objetos mal asegurados, sustancias peligrosas, puntas de alambres expuestas, etc.).				x		x		x		x		
		Se garantiza la limpieza de aulas, servicios higiénicos, patios y otros.				x		x		x		x		
		Se han señalado, en la IE, las zonas de evacuación ante riesgo de desastres y despejo las vías de evacuación.				x		x		x		x		
	GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS	Se realiza el requerimiento oportuno de recursos, cuando es necesario en la IE.				x		x		x		x		
		Se distribuyen oportunamente los materiales enviados por el Ministerio de Educación. Si no se han recibido, se realizan los trámites necesarios para acceder al material.				x		x		x		x		
		Se monitorea el uso de los materiales entregados por Minedu en las sesiones de aprendizaje.				x		x		x		x		
		Se promueven el uso de todos los materiales y espacios disponibles de la IE para las actividades de enseñanza-aprendizaje.				x		x		x		x		
	MATRÍCULA Y PRESERVACIÓN DEL DERECHO A LA EDUCACIÓN	Se garantiza que los estudiantes accedan y permanezcan en la IE durante el año escolar sin condicionamientos relacionados con razones financieras, discriminación por embarazo, religión, discapacidad, etc.				x		x		x		x		
		Se asegura que los estudiantes accedan al servicio educativo, teniendo en cuenta sus condiciones de conectividad.				x		x		x		x		

		Se registra la asistencia de los docentes y se solicita justificaciones ante ausencias.				x		x		x		x		
		Se asegura que la información de matrícula y las actas de evaluación estén registradas en el SIAGIE.				x		x		x		x		
		Se analizan las causas de la repetición en el grado o el abandono escolar.				x		x		x		x		
		Se asegura que, en la IE, se haya establecido el Comité de Recursos Propios de forma democrática.				x		x		x		x		
	GESTIÓN TRANSPARENTE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	Se asegura que, en la IE, se usen recursos captados de forma legal y se utilicen para el beneficio de esta.				x		x		x		x		
		Se asegura que la comunidad educativa esté informada del uso de los recursos de la IE y que la información sea siempre transparente.				x		x		x		x		
		Se ha registrado de forma oportuna en Mi Mantenimiento información relacionada con el mantenimiento del local educativo.				x		x		x		x		



Dr. Juan Benito Zavaleta Cabrera

DNI 17913120

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO DIRECTIVO

**OBJETIVO:** DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE DESEMPEÑO DIRECTIVO

**DIRIGIDO A:** DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE E.B.R.

**VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			x	

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :** ZA VALETA CABRERA, JUAN BENITO

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :** DOCTOR



Dr. Juan Benito Zavaleta Cabrera

DNI 17913120

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre desempeño directivo

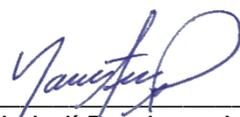
Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Criterios de evaluación										Observaciones y/o recomendaciones	
				Nunca	A veces	Siempre	Relación entre la variable y la Dimensión		Relación entre la Dimensión y el Indicador		Relación entre el indicador y el ítem.		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí		No
DESEMPEÑO DIRECTIVO	PROCESO PEDAGÓGICO	PLANIFICACIÓN CURRICULAR	Se han establecido mecanismos para garantizar que los docentes planifiquen las experiencias de aprendizaje.				x		x		x		x		
			Se recibe soporte pedagógico adecuado y oportuno para la planificación curricular.				x		x		x		x		
			Se han generado espacios para que la planificación curricular sea colegiada en la IE.				x		x		x		x		
		MONITOREO PEDAGÓGICO	Se ha elaborado el plan de acompañamiento y monitoreo.				x		x		x		x		
			Se ha socializado con los docentes el instrumento de monitoreo				x		x		x		x		
			He recibido al menos dos monitoreos, durante el año lectivo.				x		x		x		x		
			Se realiza seguimiento al cumplimiento de los compromisos asumidos por el docente en los acompañamientos.				x		x		x		x		
			Se sistematiza la información de lo observado en el monitoreo.				x		x		x		x		
			A partir del monitoreo, he identificado las necesidades de fortalecimiento de los docentes.				x		x		x		x		
		ACOMPANAMIENTO Y FORTALECIMIENTO AL TRABAJO DOCENTE	Se aplican estrategias de acompañamiento docente (comunidades de aprendizaje profesional, grupos de interaprendizaje, talleres de capacitación, pasantías, círculos de				x		x		x		x		

			lectura, jornadas de autoformación, etc.).											
			Se realiza el acompañamiento o retroalimentación a los docentes, luego del monitoreo efectuado.			x		x		x		x		
			Se establecen las estrategias de acompañamiento docente, a partir de la identificación de las fortalezas de los docentes.			x		x		x		x		
			Se diseñan rutas para las actividades de fortalecimiento docente (comunidades de aprendizaje profesional, grupos de interaprendizaje, talleres de capacitación, pasantías, círculos de lectura, jornadas de autoformación, etc.), para garantizar el aprovechamiento del tiempo y la estrategia.			x		x		x		x		
	SEGUIMIENTO DE LOS APRENDIZAJES		Se establecen acciones para que las familias reciban los informes de aprendizaje (reportes, libretas, etc.) en un plazo máximo de 20 días después de terminar el bimestre.			x		x		x		x		
			Se realiza un seguimiento oportuno a los aprendizajes de los estudiantes para establecer planes de mejora coordinados entre equipo docente y directivo.			x		x		x		x		
	CULTURA ESCOLAR	PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA		Se ha constituido el CONEI de forma democrática y participativa, incluyendo a todos los miembros de la comunidad escolar.			x		x		x		x	
				Se establecen acciones para que los padres o apoderados tengan representatividad mediante organizaciones de participación (APAFA, Comités de aula, etc.)			x		x		x		x	

			Se establecen acciones para que los padres o apoderados participen de actividades dentro de la comunidad escolar.				x		x		x		x		
			Se demuestra apertura ante los comentarios, críticas constructivas o sugerencias de los docentes para la mejora.				x		x		x		x		
			Se incorporan las sugerencias de mejora de los docentes y se comunica que su participación en las decisiones es importante.				x		x		x		x		
		CLIMA ESCOLAR	El directivo utiliza un lenguaje cordial hacia los docentes, sin agresiones o discriminación de ningún tipo.				x		x		x		x		
			Se asegura que las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad sean respetuosas, sin ofensas, agresiones o discriminación.				x		x		x		x		
			Se promueven las prácticas para favorecer las relaciones interpersonales favorables entre los docentes.				x		x		x		x		
			Se generan espacios de interrelación para promover o mejorar el clima escolar, tales como reuniones de confraternidad, felicitaciones por logros, saludos de cumpleaños, entre otros.				x		x		x		x		
		CONVIVENCIA ESCOLAR	Se promueve la actualización participativa de las normas de convivencia.				x		x		x		x		
			Se establecen acciones para la prevención coherentes con las de situaciones de violencia recurrentes en la IE y su entorno.				x		x		x		x		
			Se actúa, ante una situación de violencia escolar, de acuerdo con los protocolos establecidos por normativa (registro, acción, derivación, seguimiento y cierre de casos).				x		x		x		x		

			Se ha socializado con los docentes los protocolos establecidos según los casos.				x		x		x		x			
GESTIÓN DE LAS CONDICIONES OPERATIVAS Y LOS RECURSOS	SEGURIDAD Y SALUBRIDAD		Se asegura que, en mi IE, las aulas y los patios sean seguros y no haya elementos que pongan en riesgo a los estudiantes (vidrios rotos, objetos mal asegurados, sustancias peligrosas, puntas de alambres expuestas, etc.).				x		x		x		x			
			Se garantiza la limpieza de aulas, servicios higiénicos, patios y otros.				x		x		x		x			
			Se han señalado, en la IE, las zonas de evacuación ante riesgo de desastres y despejo las vías de evacuación.				x		x		x		x			
	GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS		Se realiza el requerimiento oportuno de recursos, cuando es necesario en la IE.					x		x		x		x		
			Se distribuyen oportunamente los materiales enviados por el Ministerio de Educación. Si no se han recibido, se realizan los trámites necesarios para acceder al material.					x		x		x		x		
			Se monitorea el uso de los materiales entregados por Minedu en las sesiones de aprendizaje.						x		x		x		x	
			Se promueven el uso de todos los materiales y espacios disponibles de la IE para las actividades de enseñanza-aprendizaje.						x		x		x		x	
	MATRÍCULA Y PRESERVACIÓN DEL DERECHO A LA EDUCACIÓN		Se garantiza que los estudiantes accedan y permanezcan en la IE durante el año escolar sin condicionamientos relacionados con razones financieras, discriminación por embarazo, religión, discapacidad, etc.							x		x		x		
			Se asegura que los estudiantes accedan al servicio educativo, teniendo en cuenta sus condiciones de conectividad.							x		x		x		

			Se registra la asistencia de los docentes y se solicita justificaciones ante ausencias.				x		x		x		x		
			Se asegura que la información de matrícula y las actas de evaluación estén registradas en el SIAGIE.				x		x		x		x		
			Se analizan las causas de la repetición en el grado o el abandono escolar.				x		x		x		x		
			Se asegura que, en la IE, se haya establecido el Comité de Recursos Propios de forma democrática.				x		x		x		x		
	GESTIÓN TRANSPARENTE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS		Se asegura que, en la IE, se usen recursos captados de forma legal y se utilicen para el beneficio de esta.				x		x		x		x		
		Se asegura que la comunidad educativa esté informada del uso de los recursos de la IE y que la información sea siempre transparente.					x		x		x		x		
		Se ha registrado de forma oportuna en Mi Mantenimiento información relacionada con el mantenimiento del local educativo.						x		x		x		x	



Dra. Nathalí Pantigoso Leython

DNI 44512362

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO DIRECTIVO

**OBJETIVO:** DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE DESEMPEÑO DIRECTIVO

**DIRIGIDO A:** DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE E.B.R.

**VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			x	

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :** PANTIGOSO LEYTHON, NATHALÍ

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :** DOCTORA



---

Dra. Nathalí Pantigoso Leython

DNI 44512362

## Anexo 05: Confiabilidad de instrumentos: Alfa de Cronbach

### - Coeficiente Alfa de Cronbach -

#### I. Datos informativos:

- 1.1. Instrumento : Cuestionario sobre trabajo colaborativo
- 1.2. Número de ítems : 18
- 1.3. Muestra Piloto :
- 1.4. Unidades muestrales : 10

#### II. Prueba estadística de confiabilidad:

##### Coeficiente Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

$\alpha$  : Coeficiente de confiabilidad del cuestionario

$K$  : Número de ítems del instrumento

$S_i^2$  : Sumatoria de las varianzas de los ítems.

$\sum S_i^2$  : Varianza total del instrumento

#### III. Coeficiente de confiabilidad:

Alfa de Cronbach	N de elementos
,907	18

#### IV. Interpretación

La prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach del Cuestionario sobre trabajo colaborativo obtuvo un coeficiente de 0,904 indicando que existe una **confiabilidad muy alta** en el instrumento.

#### V. Prueba piloto

Encuestados	ITEMS																		SUMATORIA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
E1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54	
E2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	49	
E3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54	
E4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	40	
E5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	52	
E6	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	47	
E7	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	47	
E8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54	
E9	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53	
E10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54	
Varianza por ítem	0.21	0.21	0.16	0.24	0.16	0.16	0.00	0.00	0.00	0.24	0.16	0.00	0.16	0.41	0.21	0.09	0.21	0.16	19.44	Varianza total del instrumento.
Sumatoria de las varianzas de los ítems	2.78												$\alpha =$	Coeficiente de confiabilidad					0.907	

**Prueba de Confiabilidad del Instrumento**  
**- Coeficiente Alfa de Cronbach -**

**VI. Datos informativos:**

- 1.5. Instrumento : Cuestionario sobre desempeño directivo  
1.6. Número de ítems : 44  
1.7. Muestra Piloto :  
1.8. Unidades muestrales : 10

**VII. Prueba estadística de confiabilidad:**

**Coeficiente Alfa de Cronbach**

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

**Dónde:**

$\alpha$  : Coeficiente de confiabilidad del cuestionario

$K$  : Número de ítems del instrumento

$S_t^2$  : Sumatoria de las varianzas de los ítems.

$\sum S_i^2$  : Varianza total del instrumento

**VIII. Coeficiente de confiabilidad:**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,972	44

**IX. Interpretación**

La prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach del Cuestionario sobre desempeño directivo obtuvo un coeficiente de 0,972 indicando que existe una **confiabilidad muy alta** en el instrumento.

## Prueba piloto

Encuestados	ITEMS																																												SUMATORIA					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44						
E1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	132	
E2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	124		
E3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	129	
E4	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	1	3	2	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	93		
E5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	129	
E6	3	2	3	3	3	3	2	2	1	1	2	1	1	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	1	3	3	3	2	2	2	3	2	1	3	3	3	3	1	1	2	3	3	97			
E7	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	129	
E8	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	130	
E9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	128
E10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	132
Varianza por ítem	0.16	0.24	0.09	0.00	0.16	0.09	0.16	0.16	0.64	0.61	0.41	0.64	0.64	0.00	0.21	0.24	0.00	0.16	0.16	0.16	0.00	0.00	0.00	0.16	0.16	0.65	0.16	0.64	0.00	0.09	0.09	0.21	0.16	0.21	0.16	0.16	0.64	0.00	0.00	0.00	0.44	0.41	0.16	0.16	191.61					
Sumatoria de las varianzas de los ítems	9.59													$\alpha =$ Coeficiente de confiabilidad		0.972																														Varianza total del instrumento.				

## **Anexo 06: Cálculo del tamaño de la muestra**

### **Población**

Compuesta por 55 docentes de la I.E. Fe y Alegría N°16, tanto en el nivel primaria como secundaria.

### **Muestra**

Estuvo conformada por 33 docentes, 12 varones y 21 mujeres, pertenecientes al nivel secundaria.

### **Criterios de selección de la muestra**

- Docentes que laboran durante el año académico 2021 en la IE.
- Docentes con conectividad
- Docentes que accedan a participar en el estudio.





## Anexo 08: Prueba de Normalidad

### Resultados:

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Trabajo colaborativo	,250	33	,000	,718	33	,000
Desempeño directivo	,285	33	,000	,625	33	,000
Proceso pedagógico	,264	33	,000	,638	33	,000
Cultura escolar	,320	33	,000	,611	33	,000
Gestión de las condiciones operativas	,317	33	,000	,620	33	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Se considerará el resultado obtenido en Shapiro-Wilk, ya que la muestra no es superior a 50. El p-valor (0.000) en todos los casos evidencia ser  $< 0.05$ ; ante lo cual se acepta que la distribución es no normal en los datos en las variables y dimensiones a correlacionar. Por lo tanto, se aplicará prueba de correlación no paramétrica.